

GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR: Análise da Associação dos Engenheiros de Carapicuíba (AEATEC) e sua Eficácia

**CLELIA FRANCISCA DE AZEVEDO FURTADO CARVALHO
DAVID MACIEL DE LIMA PASSINI
SARAH MILENA BATISTA CARDOSO
Orientador(a) DANIELA BONIFÁCIO SCALEÃO**

RESUMO: Este estudo investigou as percepções dos membros da Associação dos Engenheiros de Carapicuíba (AEATEC) sobre a eficácia dos serviços oferecidos e sua relação com a governança da entidade. Utiliza-se a metodologia de estudo de caso aplicando dois questionários a associados e diretoria executiva, com amostra não probabilística. O primeiro questionário avaliou participação, serviços e sugestões; o segundo, a estrutura e práticas do conselho. Os resultados mostraram amplo reconhecimento da AEATEC, com boa participação em atividades, críticas à gestão de reclamações, infraestrutura e comunicação. Os associados sugeriram investimentos em capacitação. A diretoria apresentou estrutura heterogênea e ausência de práticas consolidadas de governança, como comitês de nomeação. Conclui-se que melhorias na governança interna são essenciais para fortalecer a associação, contribuindo para o aprimoramento da gestão em organizações do terceiro setor.

Palavras-chave: Governança Corporativa; associação; terceiro setor;

ABSTRACT: This study investigated the perceptions of members of the Association of Engineers of Carapicuíba (AEATEC) about the effectiveness of the services offered and their relationship with the organization's governance. It used a mixed methodology, applying two questionnaires to members and the executive board, with a non-probabilistic sample. The first questionnaire assessed participation, services, and suggestions; the second, the structure, and practices of the board. The results showed broad recognition of AEATEC, with good participation in activities, but criticism of complaints management, infrastructure, and communication. Members suggested investments in training. The board had a heterogeneous

structure and lacked consolidated governance practices, such as nomination committees. It is concluded that improvements in internal governance are essential to strengthen the association, contributing to the improvement of management in third sector organizations.

Keywords: Corporate governance, association, third sector.

1 INTRODUÇÃO

Para Vieira e Barreto (2019) a governança pública e corporativa é um processo histórico, evolutivo e reflete a complexidade das interações entre instituições e a sociedade. No Brasil, respalda-se pelo Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, que oferece diretrizes, além de ser evidenciado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por um arcabouço consolidado de boas práticas e cursos sobre governança no terceiro setor (BRASIL, 2017).

Tal arcabouço de boas práticas contextualizou esta pesquisa para tratar sobre a Associação dos Engenheiros de Carapicuíba (AEATEC), na forma como a associação promove a participação dos profissionais e da comunidade local, visto que as associações são reconhecidas a partir da união entre indivíduos em prol da causa matriz: social, econômica, filantrópica, científica, política ou cultural comum (Souza e Barbosa, 2019).

Ao investigar a relação dos associados com a AEATEC, a pesquisa contribui fomentando reflexões que resultem em práticas mais alinhadas às necessidades dos membros locais. Segundo Gonçalves (2007) a ação civil pública (lê-se associações) representa um instrumento de proteção dos direitos de classe ao viabilizar sua defesa e por introduzir inovações no modelo processual. Essas inovações ampliam os limites da coisa julgada e transformam a sistemática da legitimação para agir, sendo esta última, caminho para a efetivação do acesso à justiça.

Portanto, objetivou-se investigar as percepções dos membros da Associação dos Engenheiros de Carapicuíba em relação à eficácia dos serviços oferecidos e se existe relação com a governança, utilizando dados coletados por meio de questionários, isto é, com base nas respostas dos próprios membros. Consequentemente, identificam-se as oportunidades de melhoria nas práticas de gestão da AEATEC, a partir dessas percepções coletadas e sua relação com a sustentabilidade da associação no longo prazo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma análise aprofundada sobre a aplicação dos princípios de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos, será feito um foco especial nos conceitos em torno das associações que representam entidades de classe. São conceitos fundamentais, como a estruturação estatutária, o papel das assembleias e do conselho de administração, além da relevância da comunicação interna e externa para o fortalecimento institucional. Ademais, serão discutidos mecanismos de capacitação e treinamento, visando oferecer um panorama que contribua para a compreensão e aprimoramento da gestão em associações sem fins lucrativos.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A análise da literatura sobre governança corporativa tem se tornado um tema central nas discussões sobre gestão e eficiência organizacional, no entanto, o processo de construção da governança pública e corporativa é histórico e evolutivo: na segunda metade do século XX, uma série de crises: fiscal (com o choque do petróleo e a crise da dívida externa), econômica (com a acirrada disputa comercial global) e política (as crises de governabilidade das democracias liberais) evidenciaram a crescente pressão por um setor público mais responsivo, transparente, flexível e capaz de gerar valor efetivo para os cidadãos com novos mecanismos de governança corporativa (Vieira e Barreto, 2019).

Para compreender e utilizar adequadamente os conceitos de governança, optou-se por utilizar a perspectiva conceitual do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), isto é, por sua credibilidade e abrangência nacional. Para Caldas, Silva e Silva (IBGC, 2022) a governança é uma arquitetura ecossistêmica, que varia quanto à maturidade da implementação e as características dependentes das necessidades específicas do meio. Embora não possua fórmula única, precisa permitir a conjunção de faculdades da legalidade (reconhecido como *compliance*), integridade e eficiência, almejando a legitimidade e a confiabilidade durante o exercício decisório e, assegurando, assim, a reputação da instituição perante as partes interessadas (*stakeholders*). Esses *stakeholders* referem-se a qualquer indivíduo, sistema ou entidade que influencia ou é impactado pelas ações de uma organização. Isso inclui, mas não se limita a, a sociedade, o governo, os colaboradores, os fornecedores, sindicatos e, ainda, os proprietários —

são os ditos *shareholders* (Anaya e Karam, 2021). A competição cada vez mais acirrada por recursos públicos e privados incentiva as entidades do terceiro setor a aprimorarem seus processos de gestão. Tal pressão resultou nas práticas de governança, objetivando o aumento da eficiência, para que essas organizações transitassem para um modelo cada vez mais corporativo (Lacruz, 2020).

2.2 TERCEIRO SETOR

No contexto do Terceiro Setor, que engloba organizações sem fins lucrativos voltadas para a promoção do interesse público, a governança assume papel ao estruturar a gestão e a coordenação das atividades dessas entidades para a consecução de seus objetivos sociais. Segundo Chahaira e Silva (2024) essas entidades surgem como um ator intermediário entre o Estado e o mercado, preenchendo lacunas deixadas por ambos na oferta de serviços e na promoção do bem-estar social.

2.2.1 ASSOCIAÇÃO COMO ENTIDADES DE CLASSE

Uma parcela significativa das profissões presentes na sociedade possui movimentos associativos e entidades de classe, cujo objetivo é colaborar para a organização social, além de promover o desenvolvimento e o fortalecimento da própria profissão. O associativismo é uma resposta à redemocratização, isto é, uma resultante da restauração das mediações entre Estado e sociedade. Essa dimensão associativa da ordem social é um tema de crescente relevância na discussão acadêmica, porque é parte da cultura cívica (Labra e Figueiredo, 2002).

Existem amplas discussões acerca de grupos de interesse com facilitado acesso às arenas legislativa e administrativa, sendo a principal preocupação a questão da parcialidade, referida como a “feudalização” do Estado administrativo em favor de privilegiados. Grupos particularistas buscam renda pelos poderes do Estado para conferir tais rendas, gerando “tendências à facção”. O oposto seria o pluralismo igualitário, em outros termos, grupos que desempenham resolução diante das distorções de governança democrática, transformando a política democrática de forma bem-sucedida, e não em frustrar políticas construtivas (Cohen e Rogers, 1995, p. 7–11, tradução nossa).

Ainda para Cohen e Rogers (1995, p. 7–11, tradução nossa), estudiosos discutem a importância da atividade associativa para garantir ajustes de desempenho econômico rápido e justo, com essa infraestrutura organizacional de elos entre a administração e trabalhadores, entre empresas e governo, em discussões acerca de treinamento, qualificação, produtividade e competitividade, assim como, a difusão de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento.

Nesse sentido, devido à abundância de organizações existentes e às diferentes atribuições de cada uma, é possível identificar divergências e uma carência de conhecimento por parte dos profissionais acerca do papel específico de cada entidade.

2.2.2 LEGISLAÇÃO, ESTATUTO E ASSEMBLEIAS

Historicamente, o Terceiro Setor ganhou maior relevância no Brasil a partir da redemocratização e da Constituição Federal de 1988, quando passou a ser reconhecido como um setor específico da economia, incorporando práticas de gestão inspiradas no setor privado para garantir maior eficiência e eficácia em suas ações sociais.

XVII – é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar; XVIII – a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independentes de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. (BRASIL, 1988, Art.5º)

A pessoa jurídica de direito privado denominada associação também é prevista no Código Civil brasileiro, ou seja, os associados devem seguir as determinações constantes nos arts. 53 e 54, da Lei nº 10.406/2002. A lei define requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados, direitos e deveres, fontes de recursos, funcionamento dos órgãos, alterações estatutárias e dissolução, além de normas para assembleias e obtenção de títulos por entidades sem fins lucrativos (Voese e Repczuk, 2011). Os autores também ressaltam que a simples criação de uma entidade do terceiro setor, não é suficiente para garantir o adequado desenvolvimento das atividades nas áreas operacional, contábil-financeira e jurídica.

Em tema de boas práticas, a criação de uma associação ocorre por meio da realização de uma ata de assembleia de fundação, na qual é aprovado o estatuto social que regerá a pessoa jurídica, além da eleição de seus dirigentes. É obrigatório que esses atos sejam validados através

do registro no cartório de registro civil de pessoas jurídicas da sede da associação. Após o registro do estatuto social, a associação adquire personalidade jurídica, sendo titular de direitos e obrigações (Perazzo *et al.*, 2016).

Os associados representam a principal força de uma associação, direcionando esforços e ações para alcançar o objetivo social. Os autores Perazzo *et al.* (2016) elucidam que os objetivos sociais podem ser discutidos mediante a convocação da assembleia-geral, considerando e facilitando a presença do maior número possível dos associados, condicionados suficientemente para a deliberação. Em suma, quanto maior a dispersão geográfica dos integrantes e a criticidade dos temas a serem discutidos, maior deve ser o prazo de antecedência para a convocação.

2.2.3 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Para proporcionar mais agilidade e facilitar as decisões estratégicas em associações com elevado número de associados, havendo previsão estatutária, deverá existir um conselho. Para Martins e Rodrigues (2005) o conselho de administração é um órgão colegiado fundamental para a governança das associações, responsável pela definição das diretrizes estratégicas, supervisão da gestão executiva e garantia da conformidade das ações com os objetivos institucionais. E, por tal, é imprescindível a participação dos associados como objeto validador da eficácia do conselho. Em outros termos, a associação é uma representante natural da sociedade civil, constituída e formada por cidadãos, os quais podem verificar de perto os reclamos e necessidades da coletividade, atuando diretamente na defesa dos interesses dela (Gonçalvez, 2007 *apud* Fiorillo, 1995).

2.3 COMUNICAÇÃO, DIVULGAÇÃO E ENDOMARKETING

Para Reis *et al.* (2018 *apud* França, 2014), é pela comunicação que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas e que nenhum grupo existe sem se comunicar. O tema é legislado nas diretrizes dispostas no art. 4º do Decreto n.º 9.203/2017, que estabelece: “XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação” (BRASIL, 2017).

A comunicação empresarial clássica pode se dividir em três grupos de esforços. O primeiro é a comunicação de marketing, que tem como principal foco os clientes e consumidores, dedicando-se ao cuidado da marca dos produtos e serviços oferecidos. O segundo grupo é a comunicação institucional, direcionada ao público, abrangendo tudo o que se relaciona à imagem e à reputação da empresa. Por fim, há a comunicação interna, que se destina ao público interno, ou seja, aos funcionários e seus familiares, visando fortalecer o relacionamento na organização (Neves, 2000 *apud* Reis *et al.* 2018). Além disso, os autores elucidam que o mundo corporativo já percebeu a relação entre alcançar o cliente interno primeiro, como critério imprescindível, para que se alcance o cliente externo e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que conhecemos por endomarketing.

Durante essa pesquisa, no *site* da AEATEC, encontram-se as abas de notícias (canal de comunicação e divulgação) e a de eventos (com formulário de inscrição e certificado de participação). Nele, é possível verificar a tecnologia como meio de acentuar a comunicação e a capacitação entre os envolvidos. Nestes casos, o papel da liderança também é importante: “a liderança está associada a estímulos, incentivos que provoquem a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais” (Vergara, 2014 *apud* Santos, 2019).

Para Chiavenato (2003 *apud* Reis *et al.*, 2018), o líder eficaz depende da equipe e deve: construir sua própria equipe, treiná-los e desenvolvê-los, analisar e planejar o trabalho da equipe e gerenciar as mudanças necessárias, motivar pessoas e equipes por meio das tarefas, monitorar e avaliar o desempenho para verificar seu progresso e recompensas para assegurar reforços positivos do desempenho.

2.4 TREINAMENTO

De acordo com Chiavenato (2009 *apud* Silva, 2019, p. 7), o treinamento consiste em um processo educacional planejado para o curto prazo, estruturado de forma sistemática, no qual os indivíduos adquirem conhecimentos, habilidades e competências visando objetivos previamente estabelecidos. No caso da associação em questão, que está no ramo da engenharia, a participação dos membros em iniciativas sociais, novos treinamentos ou palestras promovidas representa um patamar novo atingido, sendo assim, uma forma de mensurar a importância da AEATEC entre

associados. O questionário destinado aos membros visa buscar, dentre outras questões, a satisfação dos associados quanto à busca de formação junto à associação através dos eventos realizados.

Finalmente, para entender a estruturação da diretoria e do conselho de administração da associação AEATEC, visou-se implementar um segundo questionário baseado no Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa na estrutura do conselho (Lolatto, 2016). Segue-se em maiores detalhes a metodologia utilizada, visando a implementação dos conceitos anteriormente discutidos.

3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa foi de natureza qualitativa e quantitativa, com foco na aplicação de dois questionários estruturados aos membros da Associação dos Engenheiros de Carapicuíba (AEATEC). O objetivo foi investigar as percepções dos associados em relação à governança da entidade e à eficácia dos serviços oferecidos, contribuindo para a discussão das práticas de gestão.

1. População e Amostra: A população-alvo da pesquisa foi composta pelos membros ativos da AEATEC. A amostra foi selecionada de forma não probabilística, buscando incluir uma diversidade de profissionais em termos de experiência, área de atuação e tempo de associação. A intenção visou garantir que diferentes perspectivas fossem contempladas nas respostas.

2. Instrumento de Coleta de Dados: O instrumento de coleta de dados foi composto por dois questionários estruturados, sendo o primeiro composto por perguntas fechadas e abertas. As perguntas abordaram temas como: (1) percepções sobre a participação dos membros da AEATEC; (2) avaliação da eficácia dos serviços oferecidos; (3) natureza do vínculo; (4 e 5) sugestões para melhorias nas práticas de gestão. O questionário foi elaborado com base em referências teóricas sobre governança no terceiro setor e adaptado às especificidades da AEATEC. O segundo questionário, direcionado somente aos membros do conselho, foi composto por perguntas sobre: (1) número de membros, (2) nível de independência, (3) divisão de papéis do conselho, (4) vínculo de trabalho, (5) percepções sobre o CEO, (6) comitê de nomeação. O questionário foi elaborado com base na ferramenta Índice de Adoção de Práticas de Governança

Corporativa (IAPGC, 2016) para medir a adoção de práticas de governança corporativa na dimensão da estrutura do conselho.

3. Aplicação do Questionário: A aplicação dos questionários foi realizada presencialmente ou por meio eletrônico, dependendo da disponibilidade dos membros. Antes da aplicação, foi feita uma breve apresentação sobre os objetivos da pesquisa e a importância da participação dos associados.

4. Análise dos Dados: Após a coleta, os dados foram analisados. As respostas às perguntas abertas foram categorizadas e interpretadas para identificar padrões e percepções relevantes. As respostas fechadas foram tabuladas e analisadas estatisticamente para fornecer uma visão geral das percepções dos membros.

5. Ética na Pesquisa: A pesquisa seguiu os princípios éticos, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Todos os membros foram informados sobre os objetivos do estudo e sua participação voluntária, com a possibilidade de desistência a qualquer momento.

Essa metodologia proporcionou uma compreensão das percepções dos membros da AEATEC sobre a governança da associação. Os questionários encontram-se anexos no final deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado do primeiro questionário evidencia que a AEATEC possui reconhecimento significativo entre seus associados, apesar da pontual crítica voltada à gestão de reclamações, infraestrutura e comunicação com órgãos públicos. Por outro lado, a pesquisa com a diretoria executiva revelou uma impressão entre si de estrutura ainda heterogênea quanto à composição, experiência e funcionamento dos conselhos, sem a consolidação de práticas ideais de governança, como o *compliance*, isto é, comitês de nomeação estruturados ou perfis de liderança uniformes. Esses achados reforçam a importância de promover melhorias internas entre membros da alta gestão na governança institucional para fortalecer ainda mais a atuação da AEATEC no futuro.

4.1 QUESTIONÁRIO 1: PESQUISA SOBRE A DIRETORIA EXECUTIVA “AEATEC”

Nesse questionário foram recebidas um total de 6 respostas dos entrevistados. Em nenhuma das 6 perguntas houve unanimidade sobre o funcionamento e estrutura do conselho, quando o cenário ideal implicaria em obter respostas idênticas.

Na pergunta sobre quantos membros seu conselho possui, 2 respondentes escolheram menos de 5 membros; 3 respondentes escolheram entre 6 a 11 membros; 1 respondente escolheu mais de 11 membros. Já quando indagados sobre qual alternativa que mais se encaixa ao seu conselho, quatro respondentes escolheram mais de 50% interno e dois respondentes escolheram 100% Conselho Independente. Adiante, ao serem questionados se o conselho possui divisão de papéis, dois respondentes escolheram que o presidente do Conselho e CEO são o mesmo indivíduo, enquanto quatro respondentes escolheram: papéis independentes, mas com membros internos. Na sequência, quando perguntados sobre qual era o vínculo de trabalho do CEO entre as associações, quatro respondentes escolheram: CEO exerce cargo exclusivo sendo membro interno da associação, um respondente escolheu que o CEO exerce cargo no Conselho em mais de duas associações e um membro escolheu que o CEO exerce cargo exclusivo sendo membro externo à associação.

A quinta pergunta é sobre qual é o enquadramento do CEO que assume o cargo na associação e é uma pergunta alternativa. Para dois respondentes, o CEO não possui experiência em Conselhos de Administração. Já para três respondentes, o CEO possui experiência de um mandato em Conselho de Administração. Por fim, um respondente informou que o CEO possui mais de duas reconduções no cargo de Conselheiro. Por fim, quando questionados sobre se a associação possuía comitê de nomeação — pergunta também com alternativas — três respondentes disseram não possuir comitê de nomeação. Dois respondentes disseram que os membros do comitê de nomeação são os que participam do Conselho de Administração. Somente um respondente informou que membros do comitê de nomeação são independentes do Conselho de Administração.

Em resumo, o questionário respondido pela diretoria executiva apontou um organograma indefinido, isto é, dependendo do respondente da diretoria, pode-se reconhecer ou desconhecer a

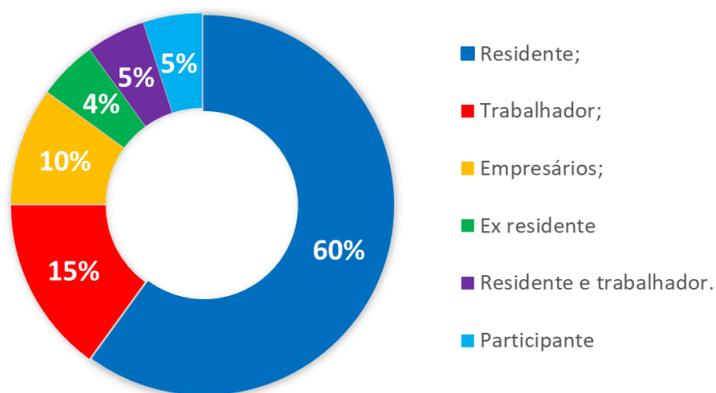
integração de determinados membros como pertencentes a esta cúpula. Os resultados sugerem que a falta de implementação do marketing interno, isto é, campanhas internas para consolidar o entendimento do seu funcionamento voltado aos membros no ambiente interno da organização, a Associação dos Engenheiros de Carapicuíba (AEATEC) deixa de se beneficiar ao reorganizar tal informação.

Entretanto, a estrutura organizacional da entidade, divulgada no *site*, se organiza por dois principais órgãos: a Diretoria Executiva, formada por seis cargos definidos, e o Conselho Consultivo, formado por três cargos. Essa divisão evidencia a separação clara entre as funções executivas e consultivas e, uma vez evidenciadas pelo *site*, proporcionam maior transparência e organização à gestão da entidade neste meio de comunicação.

4.2 QUESTIONÁRIO 2: PESQUISA DOS ASSOCIADOS EM RELAÇÃO À EFICÁCIA DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA “AEATEC”

No segundo questionário foram recebidas um total de 23 respostas dos entrevistados. Na primeira pergunta — Você já participou de algum projeto social, assistiu a algum curso ou palestra na AEATEC? — somente três membros (13,04%) não participaram de nenhum projeto social ou assistiram a cursos e palestras na AEATEC. Esta pergunta é importante para captar a percepção dos membros que já engajaram nas atividades.

Na segunda pergunta — 2º comente sua experiência. — os demais 20 membros (86,96%) comentaram tanto experiências positivas quanto críticas. No entanto, sugerem-se críticas e melhorias para comentar juntamente com a última questão.



Fonte: elaborado pelos pesquisadores (2025).

Gráfico 1 - Qual é seu vínculo em Carapicuíba?

Na terceira pergunta, procurou-se compreender a relação dos respondentes com o local de delimitação da pesquisa (gráfico 1):

Então, verificou-se que a maioria dos respondentes é residente de Carapicuíba (12 residentes).

Na quarta pergunta, listaram-se possíveis desafios de melhoria e as respostas foram distribuídas conforme abaixo o gráfico 2:

Gráfico 2 - Os maiores desafios para atuação na cidade de Carapicuíba.



Fonte: elaborado pelos pesquisadores (2025).

A quinta e última pergunta do questionário é qualitativa e aberta aos respondentes, qual seja: qual sugestão você daria para aprimorar os serviços oferecidos pela AEATEC, ou outras associações do gênero? É possível dividir as respostas em grandes grupos: a) respondentes que somente elogiaram e não

ofereceram novas sugestões; b) respondentes que relataram problemas de comunicação e relacionamento com a Prefeitura; c) respondentes que relataram necessidade de *coworking*, isto é, maior colaboração entre as várias partes envolvidas no processo; e d) foco em capacitação profissional e divulgação.

Os relatos destacam que os eventos promovidos são enriquecedores, agregadores e pertinentes ao cotidiano profissional, corroborando a função das associações de classe como agentes de desenvolvimento e fortalecimento da profissão (Labra e Figueiredo, 2002). A recorrente menção à excelência dos temas abordados e à qualidade dos palestrantes demonstra o compromisso da AEATEC com a oferta de treinamentos sistemáticos, alinhando-se ao conceito de treinamento como processo educacional planejado (Chiavenato, 2009).

Não obstante, as sugestões dos membros da AEATEC refletem a mesma importância na demanda por cursos técnicos, *workshops online* e espaços como *coworking* - evidência do interesse na ampliação da oferta educacional e da infraestrutura, alinhando-se à função da associação em promover o engajamento dos associados. Além disso, a aproximação com órgãos

públicos e o fortalecimento das parcerias institucionais são estratégias apontadas para a influência da AEATEC na comunidade e na gestão municipal, reforçando a legitimidade da associação.

Por fim, essas sugestões de aprimoramento e o reconhecimento refletem o protagonismo dos membros na consolidação dos objetivos sociais e na legitimidade das ações da associação, em consonância com a função de entidades de classe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou, como objetivo, realizar uma pesquisa com os resultados alcançados sobre a Governança no terceiro setor e assim demonstrar os pontos positivos e refletir o que pode ser aprimorado. Então, foram realizados 2 questionários do ambiente laboral: Associação de Engenheiros de Carapicuíba (AEATEC). No questionário 1, foram feitas perguntas para entender melhor as percepções dos associados em relação aos serviços oferecidos pela Associação de Engenheiros de Carapicuíba. Os resultados do questionário 1 apontaram que 86,96% dos colaboradores já fizeram parte de projetos sociais, cursos ou palestras para agregar conhecimento. Além disso, esta pesquisa também demonstrou que a maioria dos respondentes é residente do município de Carapicuíba e apontou os principais desafios para a atuação, nesta cidade. Então, como sugestão, foram apontadas as seguintes sugestões: com 39%, investir em infraestrutura e tecnologia; melhorar o atendimento ao profissional e a gestão de reclamações; escassez de recursos ou infraestrutura e a falta de políticas públicas adequadas.

Assim, o resultado do 1º questionário nos traz sugestões para melhorar sua atuação ouvindo as necessidades e sugestões dos colaboradores para manter um ambiente em constante crescimento. Já o formulário 2, aplicado entre os membros da diretoria executiva da (AEATEC), captou respostas de 6 respondentes. Estas nos mostraram uma liderança não padronizada, pois as respostas variaram significativamente em todas as perguntas. Não houve concordância entre os pontos de vista dos membros da diretoria. Desta forma, os resultados da pesquisa indicaram que a associação pode alcançar melhorias significativas com base nas percepções obtidas, pois, tanto nas entrevistas com os colaboradores quanto com a diretoria executiva, fica evidente haver pontos fracos a serem melhorados.

Sugere-se que analisem aderir ao *compliance* para minimizar riscos e manter os procedimentos internos estruturados e promovam a melhoria da infraestrutura e tecnologia para atender às necessidades dos associados, e melhorem a gestão de reclamações, comunicação, para promover a colaboração entre as partes envolvidas no *coworking*, além de continuar investindo na capacitação profissional já oferecida. Estas recomendações podem ajudar a melhorar a atuação e fortalecer sua posição como uma associação respeitada e eficaz.

6 REFERÊNCIAS

- ANAYA, M.; KARAM, P. B. S.; **Monitoramento de Desempenho Empresarial**. IBGC: 2021. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24515/monitoramento_VF.pdf. Acesso em: 09 out. 2024.
- ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DE CARAPICUÍBA. **Diretoria Executiva**. Disponível em: <https://aeatec.org.br/diretoria-executiva-e-conselho/>. Acesso em: 29 set. 2024.
- BARBOSA, A. G. A.; VIVIANE, C. B. S.; **Tudo O Que Você Precisa Saber Sobre Associações**. SEBRAE. Salvador: BA. 2019. Disponível em: https://sebraeatende.com.br/index.php/system/files/tudo_o_que_voce_precisa_saber_sobre_associacoes.pdf. Acesso em: 03 jun. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 3 set. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 07 nov. 2024.
- CHAHAIRA, B. V.; SILVA, J. M A. **As Mudanças histórico-políticas do Brasil na construção do terceiro setor: perspectivas contemporâneas à luz do marco regulatório**. Revista Direito e Práxis, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 1–22, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/86329>. Acesso em: 11 maio. 2025.
- COHEN, J; ROGERS, J. **Associations and democracy. The real utopias project**. p. 7–9, 1995. Nova York-Londres. Disponível em: [https://www.ssc.wisc.edu/soc/faculty/pages/wright/Associations%20and%20Democracy%20--%20Real%20Utopias%20Project%20Volume%20I%20\(1995\).pdf](https://www.ssc.wisc.edu/soc/faculty/pages/wright/Associations%20and%20Democracy%20--%20Real%20Utopias%20Project%20Volume%20I%20(1995).pdf). Acesso em: 14 jun. 2025.
- GONÇALVES, D. V. **A legitimação ativa das associações civis para a propositura da ação civil pública enquanto instrumento de efetivação da cidadania**. 2007. 171 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://adelfa-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/dde476b2-dc5c-4c1a-a792-11d7436e8dc3/content>. Acesso em: 03 jun 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. Disponível em:

https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22111/GUIA_3SETOR_WEB.pdf. Acesso em: 29 set. 2024.

LABRA, M. E.; FIGUEIREDO, J. S. A. DE. **Associativismo, participação e cultura cívica: O potencial dos conselhos de saúde**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 7, n. 3, p. 537–547, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/csc/2002.v7n3/537-547/pt>. Acesso em: 14 jun. 2025.

LACRUZ, A. J. **Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência**. *Cad EBAPEBR* [Internet], 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JtsRp8KspBTjOttTcRn7JBN/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024

LOLATTO, D. **Adoção de práticas de governança corporativa e sua relação com o Board Interlocking: evidências em companhias com ações na BM&FBOVESPA**. CURITIBA, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n28/16372806.html>. Acesso em: 23 nov. 2024

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. **Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. spe, p. 23–35. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500002>. Acesso em: 11 mai. 2025.

PERAZZO, A.; REZENDE, A. A.; NADAS, C.; DA SILVA, E. M. F.; ROMEU, E. S. R.; ALVES, J. M. P.; TANIGUCHI L.; MAGALHÃES, T. F.; MAFRA, W. A. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22111/GUIA_3SETOR_WEB.pdf. Acesso em: 31 mar. 2025

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. **Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização**. *ReMark - Revista Brasileira de Marketing*, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 128–138, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12220>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SANTOS, L. T.A **Influência Do Lider Na Motivação Da Equipe: Um Estudo Na Lider Empreendimentos Imobiliarios**. Aparecida de Goiânia: 2019. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/4.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SILVA, C. C.; CALDAS, J.; SILVA, G. **Governance Officer**. IBGC: 2022. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24559/governance_officer_digit al%20\(1\).pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24559/governance_officer_digit al%20(1).pdf). Acesso em: 09 out. 2024.

SILVA, V. A.; **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso**. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Belo Horizonte: 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35803/3/VAILTON%20%20UFMG%20%20FINAL.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 20 maio. 2025

VOESE, S. B.; REPTCZUK, R. M. **Características E Peculiaridades Das Entidades Do Terceiro Setor**. *Contabilidade em Texto*, Porto Alegre, v. 11, n. 19, p. 31–42, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/16314>. Acesso em: 31 maio. 2025.

APÊNDICE 1

PESQUISA ATIVA DAS DISPONIBILIDADES DOS ASSOCIADOS AOS SERVIÇOS DA “AEATEC”

Nosso estudo pretende reunir e examinar informações importantes sobre a cidade de Carapicuíba e também sobre os membros que fazem parte da Associação dos Engenheiros de Carapicuíba. Com base nesses dados, pretendemos aprimorar nossos serviços, dar maior visibilidade à representação da nossa profissão e descobrir chances de crescimento para a região. Sua colaboração é fundamental para criarmos um panorama detalhado e definirmos ações importantes que beneficiem a todos. Contamos com sua ajuda e agradecemos!

1° Você já participou de algum Projeto Social ou assistiu a algum curso/palestra na Associação dos engenheiros de Carapicuíba antes?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Sim<input type="radio"/> Não
2° Em relação à pergunta anterior comente sua experiência.	
3° Qual é seu vínculo em Carapicuíba?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Residente<input type="radio"/> Trabalhador<input type="radio"/> Empresários<input type="radio"/> Ex residente<input type="radio"/> Residente e trabalhador<input type="radio"/> Participante
4° Quais são, na sua opinião, os maiores desafios para atuação de práticas colaborativas e circulares na Cidade de Carapicuíba?	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Falta de políticas públicas adequadas<input type="radio"/> Escassez de recursos ou infraestrutura<input type="radio"/> Melhor atendimento ao profissional e gestão de reclamações<input type="radio"/> Investir mais em infraestrutura e tecnologia<input type="radio"/> Tudo: melhorar atendimento, políticas públicas e escassez<input type="radio"/> Outros? Quais?
5° Qual sugestão você daria para aprimorar os serviços oferecidos pela AEATEC ou outras associações do gênero?	

APÊNDICE 2

PESQUISA ATIVA MEMBROS DA DIRETORIA EXECUTIVA "AEATEC"

Com metodologia transparente e ferramentas adequadas, garantiremos a confiabilidade das informações, respeitando a privacidade e a ética no tratamento dos dados. Os resultados obtidos nortearão projetos futuros, políticas associativas e a melhoria contínua de nossa gestão.

Contamos com o apoio da Diretoria para validação e implementação deste projeto, reforçando nosso compromisso com a excelência e a inovação em prol dos engenheiros de Carapicuíba.

1° Quantos membros seu conselho possui?	<ul style="list-style-type: none">o menos que 5 membros.o entre 6 a 11 membros.o mais que 11 membros
2° Qual é a alternativa que mais se encaixa ao seu conselho?	<ul style="list-style-type: none">o mais de 50% interno.o menos de 49% interno.o 100% Conselho Independente.
3° Seu conselho possui divisão de papéis? De acordo com as alternativas abaixo. Qual é o perfil que melhor se encaixa ao seu conselho?	<ul style="list-style-type: none">o presidente do Conselho e CEO forem o mesmo indivíduo.o papéis independentes, mas com membros internoso papéis independentes, mas com membros externos
4° Qual é o vínculo de trabalho do CEO entre as associações?	<ul style="list-style-type: none">o CEO exerce cargo no Conselho em mais de duas associações.o CEO exerce cargo exclusivo sendo membro interno.o CEO exerce cargo exclusivo sendo membro externo.
5° Geralmente o CEO que assume o cargo na associação se enquadra em quais das alternativas abaixo?	<ul style="list-style-type: none">o CEO sem experiência em Conselhos de Administração (C.A.)o com experiência de um mandato em C.A.o CEO possui mais de duas reconduções no cargo de Conselheiro.
6° A sua associação possui comitê de nomeação? Responda à alternativa que melhor se encaixa a sua associação.	<ul style="list-style-type: none">o não possui comitê de nomeação.o membros do comitê de nomeação participação do C.A.o membros do comitê de nomeação são independentes do C.A.