

## **A APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO\***

Paula Fernanda Schimith (G-UEM)  
Priscilla Borgonhoni Chagas (UEM)

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo identificar os princípios de governança corporativa em uma organização do Terceiro Setor, utilizando os critérios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sendo eles a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade organizacional. Para tanto, a organização analisada foi a Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente, estabelecida em Maringá, com nome fantasia Casa da Criança, responsável pelo atendimento de crianças com idade entre 6 e 12 hipossuficientes, sem tirá-las do contato familiar. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com a Diretora Social e com o Presidente da Instituição e os dados foram analisados de acordo com a terceira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Conclui-se, com a pesquisa, que a instituição analisada aplica os princípios e práticas de governança corporativa, podendo, no entanto, melhorá-los.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Terceiro Setor. Casa da Criança.

---

\* Artigo apresentado e premiado na XXIX SEMAD 2009 – Semana do Administrador/UEM, realizada de 28 a 30 de outubro/2009.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o terceiro setor está cada vez mais ocupando papel significativo na sociedade organizacional, assim como em outros países, coexistindo com dois outros setores: o primeiro setor, representado pelo governo, e o segundo setor, representado pelo mercado de empresas privadas com fins lucrativos. Estudos realizados pela McKinsey e Company (2009) apontam que o terceiro setor terá crescimento de forma contínua nos próximos anos. Acredita-se que hoje existam no país mais de 400 mil instituições neste setor, conforme aponta Montañó (2005), sendo, apenas, cerca de 276 mil entidades registradas, segundo Veiga (2009). De acordo com o estudo, concluído em dezembro do ano passado, os grupos que mais cresceram dentro do terceiro setor, nesses seis anos, foram os de defesa dos direitos humanos, de promoção do meio ambiente e de desenvolvimento rural.

Neste ambiente das Organizações do Terceiro Setor (OTS) não há distribuição de resultados financeiros, mas há a relação de agência entre os gestores da organização (agentes) e os seus doadores e voluntários (principais). Essa relação agente-principal, presente em qualquer organização, "é sempre conflituosa quando um determinado indivíduo (agente) age em nome de outro (principal) e os objetivos de ambos não coincidem integralmente" (MENDONÇA; MACHADO, 2004, p. 303).

Que parâmetros doadores e voluntários (principais) podem utilizar para monitorar a eficácia dos projetos sociais implementados por uma OTS? Este e outros questionamentos são muito frequentes, pois, geralmente, nas OTS os recursos financeiros provêm de doações de pessoas jurídicas e físicas e os recursos humanos, na maioria das vezes, são compostos por voluntários e uma pequena parcela de contratações. Sendo assim, a questão da confiabilidade é muito importante, visto que ambos os recursos são escassos e os doadores, ao doarem tempo ou dinheiro, querem se sentir seguros de que o que foi investido será utilizado de maneira eficiente e honesta. Portanto, além de altruísmo e caridade, é fundamental que as OTSs construam uma base de confiabilidade perante todas as partes relacionadas, incentivando a colaboração.

Em um contexto organizacional, apontado por Marques e Costa (2009), acredita-se que a governança nasceu, dentre outros motivos, para tornar mais transparente e profissionalizada a relação da empresa com seus sócios e com o mercado, trazendo, assim, estabilidade, sustentabilidade e criando valor para as organizações. Trata-se de assuntos que estão relacionados à direção e ao controle. Na visão de Andrade e Rossetti (2006), as práticas de governança podem ser observadas em vários tipos de sistemas organizacionais, inclusive nas organizações do terceiro setor.

Diante disso, acredita-se que a adoção dos princípios e práticas da boa governança pode ajudar o processo de gerenciamento administrativo e financeiro dessas entidades, seja pela reorganização de sua estrutura interna, seja pela atração de doações motivada por essas mudanças. Portanto, este estudo tem como objetivo identificar os princípios de governança corporativa em uma organização do Terceiro Setor, utilizando os critérios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sendo eles a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade organizacional. Para tanto, a organização analisada foi a Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente, estabelecida em Maringá, com nome fantasia "Casa da Criança", responsável pelo atendimento de crianças com idade entre 6 a 12 anos, que tem por objetivo a manutenção administrativa e financeira de um centro de assistência social de proteção e assistência de familiares hipossuficientes, em especial crianças e adolescentes, sem tirá-los do contato familiar.

O desenvolvimento do artigo encontra-se dividido em três partes. Inicialmente, tornam-se necessários discutir os temas de governança corporativa e terceiro setor. Em

seguida, é descrita a metodologia utilizada no trabalho. Posteriormente, é apresentada e analisada a instituição estudada e, por fim, apresentam-se as conclusões obtidas, confrontando-se com os princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Etimologicamente, a palavra *governança* está relacionada a governo. Assim, governança corporativa, na visão de Silva (2006), refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são dispostos dentro de uma empresa (*corporation*). Na perspectiva de Andrade e Rossetti (2006, p. 26), a governança corporativa “é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões – econômica, ambiental e social”. Já para Carlezzo (2003 apud MARQUES; COSTA, 2009, p. 119), a governança passou a existir, dentre outros aspectos, para tornar mais transparente a relação da empresa com seus sócios e com o mercado, trazendo, contudo, estabilidade e sustentabilidade para as ações das organizações.

A origem da governança corporativa deu-se na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado, principalmente nos Estados Unidos, onde acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos, inércia ou omissões da diretoria executiva das empresas. A discussão sobre governança corporativa, na visão de Marques e Costa (2009), surgiu para superar o chamado conflito de agência dos gestores, que é resultado da separação entre a propriedade e a gestão nas companhias, pois os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando, assim, em um conflito. Esse conflito de interesses pode assumir características distintas em função da estrutura de propriedade das empresas.

No Brasil, embora se tenha desenvolvido bastante, o movimento de governança corporativa ainda é recente. No entanto, podem se destacar as seguintes iniciativas: criação do Novo Mercado de Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a nova Lei das S.A., o código de boas práticas do IBGC, as recomendações do CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e o ativismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e os fundos de pensão (SILVA, 2006).

O IBGC é o principal estimulador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de “ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente” (IBGC, 2009).

Segundo o IBGC (2009), a governança corporativa

[...] é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

O Primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa foi lançado em 1999 e, em sua terceira versão, o código recebe neste ano nova reformulação de seu conteúdo a fim de acompanhar a evolução e mudanças no ambiente institucional. Passado o período de audiência pública, de dezembro de 2008 a fevereiro de 2009, a quarta versão está em fase de

finalização e tem previsão de lançamento para agosto deste ano, trazendo ao debate novas e antigas questões da Governança.

A segunda versão foi publicada em abril de 2001, na qual se consolidaram os argumentos técnicos ao princípio da equidade entre os diferentes acionistas. O seu espectro foi alargado, passando a abordar todos os agentes da governança corporativa: conselho de administração, conselho fiscal, gestores, auditoria independente, além de abordar o princípio da prestação de contas (*accountability*) e discutir conflitos de interesse e ética.

Na terceira versão, de março de 2004, destacou-se a inclusão do princípio de responsabilidade corporativa. A intenção era atentar para a perenidade das organizações, contribuindo com valores e orientações de estratégia empresarial. O princípio evidenciou a importância de as ações serem integradas, considerando também o aspecto social e ambiental, e não só econômico. Como o foco consiste na atuação responsável, isso se reproduz na "contratação preferencial de recursos oferecidos pela própria comunidade" (IBGC, 2009), por exemplo.

O Código subdividiu-se nos seis capítulos conforme segue:

- Propriedade (sócios): Leva em conta aspectos relacionados a direitos e poderes dos acionistas, bem como o modo como estes são exercidos. Este princípio deve valer para todos os tipos de sociedades e organizações, que couber.
- Conselho de Administração: Diz que toda organização deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as partes interessadas, o objetivo social e a sustentabilidade.
- Gestão: Diz que o Executivo Principal deve prestar contas ao Conselho de Administração e é responsável pela fixação de diretrizes por este fixadas. Analisa como a direção exerce seus papéis.
- Auditoria Independente: Toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de governança corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.
- Conselho Fiscal: Órgão não obrigatório, que tem como objetivo fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.
- Conduta: Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda sociedade deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela Diretoria, de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.
- Conflito de Interesses: É dever dos membros do Conselho de Administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da sociedade e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas.

É interessante ressaltar que “as modificações do Código refletem as constantes discussões e o aprofundamento dos temas ligados à Governança Corporativa, motivo que fez desse documento referência nacional em conduta de gestão empresarial, e referência nas escolas de negócios” (IBGC, 2009).

Neste contexto, os mecanismos de governança visam diminuir os efeitos da não harmonia de informações, atribuindo mesma importância aos interesses de todas as partes da organização, minimizando os problemas de agência. A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a

equidade e a responsabilidade corporativa - princípios básicos que inspiram o Código, conforme exposto, a seguir:

- **Transparência** - Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.
- **Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais "partes interessadas" (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- **Prestação de contas** - Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.
- **Responsabilidade corporativa** - Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Para orientar os investidores e também assessorar as empresas quanto à efetividade com que estão reagindo à adoção de boas práticas de governança, foram criadas agências de avaliação. No Brasil, desenvolveu-se o IGCBRA - Índice de Governança Corporativa no Brasil -, que usa uma metodologia adotada em diversos estudos internacionais. O índice original consiste em 24 perguntas estabelecidas de "forma a poder capturar a natureza multivariada da governança corporativa sem tornar a coleta de dados difícil ou trabalhosa" (SILVA, 2006, p. 85). Cada pergunta pode ter uma resposta: sim ou não. Se a resposta for sim, atribui-se um ponto; caso contrário, o valor é zero. A somatória dos pontos classifica as empresas em: práticas excelentes, práticas medianas e práticas indesejáveis. Em geral, as empresas interessadas na divulgação desses resultados visam à crescente valorização de suas ações para o mercado.

As práticas de governança podem ser descritas a partir de diversos pontos de vista, admitindo, assim, várias interpretações. Não há um modelo de governança corporativa, como alegam Andrade e Rossetti (2006). Eles se diferenciam por determinantes institucionais, traços culturais, fundamentos legais, dimensão e são observáveis em vários tipos de sistemas organizacionais como organizações empresariais, governamentais e do terceiro setor. Este último, no entanto, é citado por Ioschpe (2005) como possuindo uma realidade nova, complexa, pouco explorada e não possuindo informações sistemáticas e confiáveis, o que leva à importante necessidade de compreender a dimensão da governança nesses sistemas do terceiro setor, "dado seu crescimento e aplicação do enfoque sobre o capital social" (MENDONÇA; MACHADO, 2004, p. 303).

### **3 O TERCEIRO SETOR**

Para Montaño (2005), o terceiro setor surge como conceito cunhado, nos EUA, em 1978, por John D. Rockefeller. Ao Brasil, chega por intermédio de um funcionário da Fundação Roberto Marinho, por volta da década de 80. No entanto, este autor questiona a origem do conceito ressaltando que sua existência, provavelmente, data da própria formação da sociedade, pois, por volta dos anos 60 e 70, havia os chamados novos movimentos sociais, as organizações não governamentais e também nos séculos XV e XVI, no Brasil, as chamadas Santas Casas de Misericórdia e a Cruz Vermelha.

Quanto à questão conceitual do terceiro setor, não há um consenso por parte daqueles que pesquisam o assunto, havendo, assim, diversas definições. De acordo com Montaño (2005, p. 53), o conceito “foi cunhado por intelectuais orgânicos do capital”, e isso, segundo ele, apresenta clara ligação com os interesses de classe, nas transformações necessárias à alta burguesia.

Para Fernandes (1994, p. 21), um estudioso do tema, o conceito denota:

[...] um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

Já para Ioschpe (2005), o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mercenato e que, portanto, conforme argumentam Mendonça e Machado (2004), torna-se uma esfera não homogênea.

Drucker (2002) argumenta que usar a expressão “sem fins lucrativos” para as organizações do terceiro setor é negativo e mostra apenas aquilo que essas instituições não são. No entanto, essa classificação mostra que se englobou que todas as organizações deste setor, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, têm algo em comum e fazem algo muito diferente das empresas e do governo.

Ainda segundo o autor, “as instituições sem fins lucrativos são agente de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio (...)” (DRUCKER, 2002, p. XIV).

Sob outro aspecto, e muito importante a ser ressaltado, Montaño (2005) questiona quais as organizações que podem ser consideradas como componentes desse setor heterogêneo e aponta este fato como sendo uma das debilidades conceituais “presentes na bibliografia hegemônica do tema” (MONTAÑO, 2005, p. 54).

Segundo ele, os movimentos violentos como Movimentos dos Sem Terra (MST), greves de fábrica, lutas civis, dentre outros, deveriam ser tratados como presentes no terceiro setor, pois não integram as atividades estatais nem do campo do mercado. No entanto, a maioria dos autores não trabalha com estes exemplos e apresentam apenas as manifestações pacíficas como pertencentes a este setor.

Como já visto, o dilatado termo terceiro setor inclui, diferenciadamente, no trato dos diversos autores, tanto organizações não-governamentais, como as organizações sem fins lucrativos, as fundações empresariais (empresa-cidadã), instituições filantrópicas, atividade voluntária e organizações da sociedade civil (OSCs) ou organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Na perspectiva de Nanus e Dobbs (2000), independente do termo utilizado, as OTS fazem inúmeras contribuições para a sociedade, tanto em âmbito regional quanto internacional, prestando serviços inestimáveis a pessoas e grupos em áreas como educação,

saúde, serviço social, artes e humanidades, habitação, transporte e meio ambiente; estando elas em significativa expansão, devido a inúmeros fatores como aumento da demanda por serviços, ao engajamento do setor privado nas questões sociais e, principalmente, “à retirada paulatina da responsabilidade estatal no trato às sequelas da questão social” (MONTAÑO, 2005, p. 18).

Cada setor da economia (político: primeiro; econômico: segundo e social: terceiro) tem suas próprias atividades e responsabilidades, mas também trabalham em constante parceria onde há interesses em comum. Todos possuem suas instituições características que são criadas para propósitos específicos, restringindo e dirigindo a atividade humana.

De acordo com Drucker (2002), as OTSs necessitam de regras e de materiais desenvolvidos especificamente a partir da sua própria experiência e focalizados em suas realidades e preocupações, pois a maior parte dos assuntos foi desenvolvida para as empresas do setor privado.

O autor ainda aponta que pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas maiores necessidades específicas: à sua missão; ao que vêm a ser “resultados” no trabalho sem fins lucrativos; às estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços e à obtenção do dinheiro necessário para a execução de sua tarefa; ou ao desafio à introdução de inovações e mudanças em instituições que dependem de voluntários e, portanto, não podem exigir.

Não obstante de parecer um elemento insignificante na paisagem social de diversos países, as organizações do terceiro setor revelam-se como importante força econômica, mostram habilidades especiais e conseguem responder com certa agilidade às necessidades e prestar serviços em larga escala.

Para apoiar o terceiro setor, no Brasil, existe um embasamento legal na Constituição Federal, conforme pesquisado na Rits (2009), que dá sustentação ao processo real desse conjunto de organizações, com leis, código de ética, decretos e resoluções normativas. O banco de informações reúne: lei de reconhecimento como utilidade pública; lei que dispõe sobre o serviço de voluntariado; legislação que determina a transferência de recursos públicos para o setor; lei estabelecendo a isenção de impostos, etc.

A partir dessas normas, é de fundamental importância a cooperação do Estado às OTSs e, talvez, aponta Montañó (2005, p. 204) que “muitos destes incentivos fiscais ou apoios financeiros contribuam para explicar a tão falada mudança de mentalidade do empresariado” que, supostamente, está mais “preocupado com o lado social e o tão festejado crescimento do terceiro setor”.

Portanto, independentemente de ser foco de interesses, de possuir conflitos de conceitos, à origem e às debilidades relacionados às OTS, à medida que se multiplicam as iniciativas desse segmento, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de foco o mero voluntariado e eleva-se a necessidade de visão gerencial e o rigor administrativo e financeiro, assim como nos outros setores.

Dessa forma, observa-se que as ONGs vêm se adaptando constantemente às exigências que o ambiente impõe e ainda precisam apresentar-se como uma categoria específica com análise e estatísticas tão detalhadas quanto o primeiro e segundo setor.

Apesar de ser desenvolvido para melhorar a competitividade das empresas por capitais, o sistema de Governança Corporativa, que apresenta princípios que têm por finalidade aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a perenidade também pode ser incorporado às OTSs, pois as mesmas também são consideradas como empresas, pretendem aumentar o valor para a sociedade, contribuir para a perenidade e aumentar seus capitais, mesmo sendo através de doações. E através desses princípios, a organização deste segmento poderá obter resultados positivos em todas suas atividades e na divulgação da imagem institucional.

Sendo assim, é interessante ressaltar que, para que essas organizações se transformem numa força permanente e sustentada elas têm quatro desafios para solucionarem, segundo Ioschpe (2005) e Salamon (1997), quais sejam: 1) o desafio da legitimidade, que inclui informações básicas desse setor, a educação pública para a conscientização da sua eficácia, assumir a forma legal e a exigência da transparência contábil; 2) o desafio da eficiência; 3) o desafio da sustentabilidade; e 4) o desafio da colaboração.

#### **4 METODOLOGIA**

O procedimento utilizado para embasar este trabalho apoiou-se, primeiramente, numa pesquisa bibliográfica, pois, segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica utiliza as contribuições dos diversos autores e trabalhos já publicados sobre determinado assunto. Utilizaram-se também os contatos diretos e as pesquisas de campo, realizados com pessoas com o intuito de obtenção de dados. Lakatos e Marconi (2006) definem a pesquisa de campo como aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos sobre um problema.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas, com base em seus objetivos, em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Já Lakatos e Marconi (2006) definem-nas em: quantitativo-descritivas, exploratórias e experimentais. No presente estudo, a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva qualitativa que, segundo Gil (2002, p. 42), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” em que a grande característica, definida por Barquete e Chaoubah (2007), é compreender as relações de consumo em profundidade.

Para Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva é realizada por diversas razões, sendo: descrever as características de grupos relevantes; estimar a porcentagem de unidades de uma população específica; determinar percepções de características de produtos; determinar o grau até o quanto as variáveis de marketing estão associadas e fazer previsões específicas.

Uma importante diferença, apontada pelo autor, entre as pesquisas exploratórias e as descritivas, é que “esta se caracteriza pela formulação prévia de hipóteses específicas. Assim, as informações necessárias estão claramente definidas. Em consequência disso, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada” (idem, *ibidem*) e envolve o uso de técnicas planejadas.

Portanto, utilizando-se de uma pesquisa de caráter descritiva-qualitativa, pretendeu-se descrever as atividades da Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente, com nome fantasia “Casa da Criança”, bem como seu funcionamento, normas e trabalhos desenvolvidos para avaliar se essa instituição possui alguma prática de governança corporativa.

Já o método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso que, para Yin (2005), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O estudo de caso, segundo Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006, p. 274),

O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.

Para este estudo de caso, escolheu-se a instituição Casa da Criança, por entender que esta instituição ainda é relativamente pequena em relação a outras existentes, não possui um grande fortalecimento da sua imagem e pelo interesse de conhecer como os princípios e as práticas de governança são ou não aplicáveis nesta organização.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas que, na visão de Pádua (2005, p. 70), “constituem uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados, sobre um determinado tema”. Para Andrade (2007), uma entrevista pode ter como objetivos: apurar fatos; identificar opiniões; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatos que influenciam ou determinam opiniões, sentimentos e condutas; deduzir comportamentos etc. Ainda, as entrevistas podem ser classificadas em vários tipos: informal de grupo, orientada, livre-narrativa, semiestruturada, estruturada. No entanto, Gil (2002) classifica as entrevistas em três tipos: estruturadas, baseadas em roteiros pré-estabelecidos; parcialmente estruturadas ou não estruturadas. Sendo assim, neste trabalho adotaram-se as entrevistas não estruturadas, que são consideradas como uma técnica em que o entrevistador tem a liberdade de desenvolver cada situação na direção que considera adequada e, dessa forma, explora mais a questão, de acordo com Lakatos e Marconi (2006). Este tipo de entrevista consiste em perguntas abertas, as quais, geralmente são respondidas em uma conversa informal.

As entrevistas foram realizadas com a Diretora Social e com o Presidente da Instituição e os dados foram analisados de acordo com a terceira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. As dimensões estudadas foram a propriedade, o Conselho de Administração, a gestão, a auditoria independente, o conselho fiscal e a conduta em relação a conflito de interesses. Essas dimensões foram analisadas com base nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

## **5 APRESENTAÇÃO DO CASO**

A Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente – Casa da Criança – nasceu em 2002, na cidade de Maringá, apresentando um caráter assistencialista, onde o atendimento era feito para toda comunidade através de ações sociais como: distribuição de sopas, cursos profissionalizantes etc. A partir de 2006, a Associação buscou alternar seu trabalho e, como um contraturno escolar, preocupou-se em atender e dar uma formação moral para crianças entre 6 e 12 anos.

Atualmente, a Casa da Criança atende cerca de 75 crianças. Funcionando de segunda à sexta-feira, a entidade atende 40 crianças no período matutino e 45 no período vespertino. Conta com a presença de duas professoras, sendo uma estagiária, uma assistente social, uma cozinheira, uma diretora social, um auxiliar administrativo, um auxiliar financeiro, uma ajudante de serviços gerais e quatro coletores. Todos esses treze são funcionários da instituição e recebem um salário mensal, assim como o serviço prestado pelo escritório de contabilidade.

A Diretoria ou o Conselho é composto por cinco pessoas. Esses membros não são remunerados e, para controle fiscal e ético, assinam um termo com registro em cartório oficializando a prática única e exclusiva da filantropia, sem benefícios próprios.

O Programa desenvolvido pela equipe pedagógica tem um aparato biopsicossocial, ou seja, trabalha com o fator biológico, psicológico e social das crianças. Constitui-se de um plano elaborado cuidadosamente no início de cada ano, com Planos de Ação e as oficinas específicas (matemática, capoeira, apoio pedagógico, tarefas da escola, etc).

Para o ingresso de uma criança, tanto a família quanto o menor precisam possuir os critérios avaliados pela assistente social. Em geral, são famílias de baixa renda, com casa

alugada, com a bolsa família e, muitas vezes, pai ou mãe desempregados. É realizado todo um trabalho tanto com a criança quanto com a família para que a formação e o desenvolvimento sejam completos.

Quanto às arrecadações, pode-se dizer que a organização, hoje, conta com as seguintes fontes:

- a) Colaboradores mensais: é a principal fonte de arrecadação da Casa da Criança, que possui em torno de 3000 colaboradores contribuindo não apenas financeiramente, mas com roupas, brinquedos, alimentos e materiais escolares. As doações são coletadas nos domicílios dos doadores.
- b) Núcleo de voluntários: A Casa ainda possui o auxílio de voluntários em psicologia, pedagogia e administração, realizando o Termo de Estágio; possui também uma professora de inglês e religião; um mestre de capoeira e voluntários de Igrejas Evangélicas para aulas de dança. Esse núcleo de voluntários foi treinado para essas atividades. Realizam também atividades de recreação, distribuição de alimentos, organização de festividades típicas e bazares beneficentes.
- c) Lojas e outros comércios: livrarias, padarias, mercados e feiras em que a Casa costuma comprar oferecem excelentes descontos e, algumas vezes, doam algum tipo de alimento perecível, principalmente verduras e legumes.
- d) Voluntários esporádicos: são aquelas pessoas que contribuem variadamente sem qualquer vínculo mais formal.

## **6 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA CASA DA CRIANÇA**

Ioschpe (2005) afirma que qualquer projeto de desenvolvimento da comunidade que almeja ser bem sucedido deve ter suas ideias e atividades institucionalizadas de algum modo, estabelecendo, assim, o alicerce para o processo de desenvolvimento sustentável. Para Drucker (2002, p. XIV), as organizações sem fins lucrativos “sabem que necessitam ser administradas, exatamente porque não têm um lucro convencional. Elas sabem que necessitam disso para que possam se concentrar em sua missão”. Portanto, considerando os princípios básicos para a prática da boa governança, conforme exposto no Código do IBGC, este estudo avaliou a aplicação desses princípios na instituição Casa da Criança, conforme segue.

Em relação à dimensão **transparência**, a Casa da Criança apresenta todas as características desse princípio, sendo evidenciada desde o primeiro contato com a organização, pois as portas foram abertas para a entrevista independente de dia e horário, sendo esclarecidas todas as dúvidas com comunicação clara e simples e a apresentação do espaço físico pela diretora social. Essa mesma transparência e comunicação são oferecidas aos colaboradores mensais ou qualquer outro doador/voluntário que também possam ter acesso livre para visitar a Casa e até mesmo passar o dia todo para acompanhar as atividades das crianças.

Conforme esclarece o Código do IBGC (2009), em relação à comunicação: “comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor”, a Instituição mostrou-se portadora desse princípio.

Além disso, a ONG possui um site com inúmeras informações sobre seus projetos, planos de ação, relatórios, galerias de fotos; possui um estatuto próprio e deixa evidente sua preocupação em relação às leis que abrangem a criança e o adolescente, aparando-se no Estatuto da Criança e Adolescente, na Lei Orgânica da Assistência Social (Loas) e também na

Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social (NOB/RH SUAS). Todas essas referências foram apresentadas durante a entrevista.

Tanto para as organizações do primeiro, quanto do segundo, como do terceiro setor, principalmente neste último (estudo do presente trabalho), a transparência de informações indiscretamente divulga a produtividade e a eficiência, ajudando a propagar o trabalho através de um marketing social, mostrando sua seriedade e o valor para a sociedade, além de fortalecer a margem de donativos e da credibilidade.

“Para onde foi o dinheiro que eu doei?” Essa pergunta deve ser claramente respondida pela OTS aos seus doadores e voluntários (principal), pois é a partir disso que se certificam de que os recursos doados não foram expropriados ou utilizados em projetos pouco efetivos. No quesito **prestação de contas (accountability)**, a Instituição apresenta um demonstrativo contábil disponível em seu site, porém, o que não se apresentou muito satisfatória foi a atualização do mesmo, pois o balanço financeiro era do ano de 2007. Neste princípio, a Casa da Criança pode melhorar a transmissão dos dados.

A **responsabilidade organizacional ou corporativa**, segundo o IBGC (2009), deve contemplar “todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua, a melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente (...)”. Essa característica, comumente, é encontrada em quase todas as OTSs e, em especial, da Casa da Criança é bem definida. A assistência prestada às crianças estende-se aos pais e familiares, através de vários recursos (assistência social, psicólogos, cesta básica, móveis etc). O enfoque ambiental é abordado e praticado nos Programas Pedagógicos, assim como o desenvolvimento de ações culturais e educativas (Ex: visitas em empresas e utilização de material reciclado), contribuindo, assim, para a formação da criança e, conseqüentemente, tornando-a um cidadão consciente.

De acordo com o princípio da **equidade**, exposto no IBGC, a Casa da Criança, assim como qualquer entidade do terceiro setor, não o aplica, pois sua estrutura filantrópica não permite, visto que nesta entidade não há acionistas, nem minoritários ou majoritários. Existem parceiros que contribuem com valores diferentes, mas não são proprietários da organização, nem tão pouco querem a participação nos resultados.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de boas práticas de governança pode constituir importante diferencial para as OTSs na captação de recursos, bem como na melhoria da eficiência e da legitimidade de sua gestão, pois o processo de seleção da organização que receberá recursos indica a preocupação do doador quanto à sua utilização e à maximização dos resultados.

No presente estudo, na instituição Casa da Criança, as práticas de governança não chegam a um ponto desejável e necessário de democratização entre doadores e voluntários em geral. No entanto, o objetivo proposto neste estudo foi atendido e satisfatório para a formulação da conclusão. O fato de as empresas passarem a atuarem em projetos sociais influenciou significativamente o desenvolvimento das OTSs e o setor privado. Isso significa que a crescente proximidade com o setor privado contribuiu para que algumas organizações sem fins lucrativos buscassem profissionalizar mais rapidamente seus quadros de pessoal e atingir a eficiência administrativa.

Os princípios de transparência e responsabilidade organizacional são aplicados na instituição analisada, porém não de forma explícita e declarada. Percebeu-se, também, que algumas dessas ações eram utilizadas por exigência legal. Em relação à prestação de contas, a instituição deixou a desejar, não aplicando correta e esclarecidamente este princípio que, em qualquer organização, é fator positivo para o aumento da credibilidade e, conseqüentemente, o

reflexo na obtenção de resultados (doações). Um futuro doador, por exemplo, antes de optar pela organização que pretende doar, poderá avaliar a prestação de contas para concluir se ela é coerente e eticamente correta na realização de trabalhos.

Embora existam dificuldades na mensuração dos resultados nas organizações do terceiro setor para fins de prestação de contas, a postura de transparência fortalece a imagem institucional, conforme aponta Drucker (2002). Nesse âmbito do social, o autor afirma que o gerente da instituição sem fins lucrativos precisa saber como definir os resultados de um esforço e relatá-los aos doadores, para lhes mostrar o que eles estão realizando, pois “o dinheiro de uma instituição sem fins lucrativos não é dela; ela o administra para os doadores” (DRUCKER, 2002, p. 42).

Neste sentido, uma contribuição esperada com a conclusão deste estudo é que a instituição Casa da Criança possa avaliar suas capacidades administrativas de prestação de contas, principalmente, para melhor servir seus clientes e a comunidade.

Uma segunda contribuição foi o levantamento para estudos complementares, podendo envolver amostras maiores de regiões diferenciadas. Futuros estudos podem propor modelos de governança corporativa com adequações específicas às organizações do terceiro setor. E, ainda, por meio do estudo, a instituição Casa da Criança poderá melhor incorporar as práticas de governança e utilizar a gerência como ferramenta para desempenho perante a sociedade, como expõe Nanus e Dobbs (2000) e Drucker (2002). Por fim, espera-se, também, contribuir para o marketing da entidade, resultando em uma maior consciência e lealdade ou ligação com o público que a mesma está tentando servir.

O estudo possui restrições que devem ser consideradas. Apesar de as conclusões obtidas fornecerem importantes indicativos sobre a situação da governança corporativa em uma OTS analisada, os resultados não podem ser generalizados, pois limitam-se ao caso estudado. Conforme apontam Andrade e Rossetti (2006), nenhuma das questões centrais da governança corporativa tem uma resposta simples. As corporações respondem a uma variada gama de interesses e há múltiplas soluções que podem ser de boa qualidade; não há um único conjunto de regras que sejam aplicáveis a todas as corporações e em todas as economias. Outro comentário importante é sobre a pouca bibliografia existente sobre as práticas de governança aplicadas nesse tipo de organização. Além de diminuto, seu maior espaço é ocupado, na grande maioria, apenas à Administração de OTS.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO DE AMPARO A CRIANÇA E AO ADOLESCENTE. **Casa da Criança**. Disponível em: <<http://www.ongcasadacrianca.org/>>. Acesso em: 29 jul. 2009.

BARQUETE, Stael; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

FERNANDES, Rubens C. **Privado porém público: O terceiro Setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 05 ago. 2009.

IOSCHPE, Evelyn Berg. (Org). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PÁDUA, Elisabete. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton Costa. Governança em clubes de futebol: um estudo de caso comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração**, USP, São Paulo, n.2, p.118-130, abr./maio/jun. 2009.

MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. Editora Fundação Peirópolis. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=6gbw13sNrUwC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=MCKINSEY+%26+COMPANY.+Empreendimentos+ Sociais+Sustent%C3%A1veis:+Como+elaborar&source=bl&ots=7VxitIt0nh&sig=4Llu4-RupLKpQA hazofjO8oiXOE&hl=pt-BR&ei=rcJ5Sui7C8-\\_twfO9d2WCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=true](http://books.google.com.br/books?id=6gbw13sNrUwC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=MCKINSEY+%26+COMPANY.+Empreendimentos+ Sociais+Sustent%C3%A1veis:+Como+elaborar&source=bl&ots=7VxitIt0nh&sig=4Llu4-RupLKpQA hazofjO8oiXOE&hl=pt-BR&ei=rcJ5Sui7C8-_twfO9d2WCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=true)>. Acesso em: 04 ago 2009.

MENDONÇA, Lucina Rocha de; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração**, USP, São Paulo, n.4, p.302-308, out./nov./dez. 2004.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

NANUS Burt; DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor: Estratégias de sucesso para organizações em fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2000.

RITS – REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. **Legislação**. Rio de Janeiro. Disponível em <[http://www.rits.org.br/legislacao\\_teste/lg\\_testes/lg\\_mat01\\_bancoleg.cfm](http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_mat01_bancoleg.cfm)>. Acesso em: 12 ago. 2009.

SALAMON, Lester. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

SILVA, André Luiz C. **Governança corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

VEIGA, Cristina. **Terceiro setor é segmento que mais cresce no Brasil**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/terceiro/noticias/ge240505.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.