

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROF. JOSÉ DE SOUZA HERDY”

UNIGRANRIO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELLE MUNIZ BRONSTEIN

**GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO: UMA EXPLICAÇÃO À LUZ
DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

RIO DE JANEIRO - RJ

2016

MICHELLE MUNIZ BRONSTEIN

**GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO: UMA EXPLICAÇÃO À LUZ
DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada à Universidade do
Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” –
UNIGRANRIO como requisito para
obtenção do título de doutor em
Administração

Área de concentração:
Gestão Organizacional

Orientador: Josir Simenone Gomes

RIO DE JANEIRO - RJ

2016

Bronstein, Michelle M.

Governança no Terceiro Setor Brasileiro: Uma explicação à luz da Teoria dos Stakeholders Michelle Muniz Bronstein

273p.; 30cm

TESE DE DOUTORADO

Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy" – UNIGRANRIO
Rio de Janeiro/RJ, 1º Sem. 2016

Orientador: Prof. Dr. Josir Simenone Gomes

Referencial Bibliográfico: p. 254

Palavras-chave: Governança, Stakeholder, Estratégia, Terceiro Setor, Agência.

Michelle Muniz Bronstein

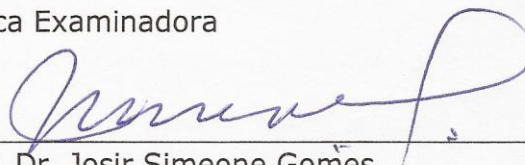
"Governança no terceiro setor Brasileiro: uma explicação à luz da teoria dos stakeholders"

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 07 de junho de 2016.

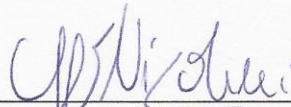
Banca Examinadora



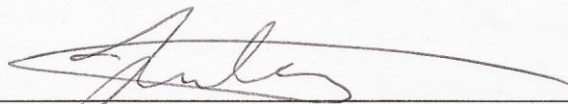
Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Tara Keshar Nanda Baidya
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Alexandre Mendes Nicolini
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho
FGV-EBAPE



Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes
Universidade de Brasília

RESUMO

O fenômeno central que se busca discutir neste estudo é a governança no Terceiro Setor brasileiro. O objetivo geral reside em saber, para além das problemáticas que envolvem as relações agente-principal, que significados adquirem os valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability, e conformidade*) nas OSFLs. A partir de um referencial teórico baseado nos estudos sobre governança; na Teoria da Agência; na Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALACIK, 2003); e, do referencial que versa sobre *Stakeholders*, identifica-se por meio de um estudo multicaso e da *Grounded Theory*, como as relações de poder, de interesse e de influência dos atores diversos têm afetado a governança das OSFLs e conferido significado aos seus valores/princípios essenciais. A contribuição deste trabalho está, em primeiro lugar, na oportunidade de oferecer uma proposta de análise qualitativa capaz de identificar como é formado o sistema de governança em OSFLs. Em segundo, no uso do referencial teórico e das metodologias empregadas para construir uma proposta de análise que garanta a possibilidade de se mapear riscos de agência nesses tipos de organização. E, em terceiro lugar, a partir dos tipos de riscos de agência identificados, visa demonstrar quais são os valores subjacentes aos processos de controle, e em qual grupo de *stakeholders* estes valores podem ser potencializados, para que seja possível prevenir ou mitigar os efeitos desses riscos. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa procura demonstrar a possibilidade de aplicação do método de Estudo de Casos e da *Grounded Theory* para se conhecer o modo como as relações de poder e de influência de grupos de *stakeholders* distintos têm afetado a governança no ambiente de um conjunto de Associações. Foi através da opção pelo uso destas metodologias, que se entendeu que as OSFLs estudadas que operam no Terceiro Setor brasileiro, estabelecem mecanismos próprios e atribuem valores/princípios próprios, capazes de gerir o poder e a influência de *stakeholders* na tentativa de cumprir sua missão.

Palavras Chave: Governança, *Stakeholder*, Estratégia, Terceiro Setor, Agência.

ABSTRACT

The central phenomenon this study discusses is the governance in the Third Brazilian Sector. The overall objective is to know, in addition to issues involving the principal-agent relationships, what meanings the essential values of good governance practices (transparency, equity, accountability and conformity) acquire in NPOs. From a theoretical referential based on studies on governance, on the Agency Theory, on the Theory of Resource Dependence (PFEFFER; SALACIK, 2003) and on the referential that deals with stakeholders, it is possible to identify, through a multi-case study and the Grounded Theory, how the relations of power, interests and influence of diverse actors have affected the governance of NPOs and given significance to their values/essential principles. The contribution of this work is, firstly, the opportunity to offer a proposal of qualitative analysis able to identify how the governance system in NPOs is formed. Secondly, the use of a theoretical referential and the applied methodologies to build a proposal of analysis that ensures the possibility to map agency risks in these types of organizations. Thirdly, from the types of identified agency risks, it aims to show what the underlying values of the processes of control are and in what group of stakeholders these values can be enhanced, so that it is possible to prevent or mitigate the effects of these risks. From a methodological point of view, this research wants to present the possibility of application of the Cases of Study Method and the Grounded Theory in order to know the way how the power relations and the influence of different groups of stakeholders have affected the governance in the environment of a set of associations. Through the usage of these methodologies, it was understood that the studied NPOs which operate in the Brazilian Third Sector set own mechanisms and attribute values/peculiar principles able to manage the power and the influence of stakeholders in an attempt to accomplish their mission.

Keywords: Governance, Stakeholders, Strategy, Third Sector, Agency.

LISTA ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: TEORIA DA AGÊNCIA- RELAÇÕES DE FORÇA.....	56
FIGURA 2: TEORIA DOS STAKEHOLDERS DE FREEMAN (1984)	74
FIGURA 3: ATRIBUTOS DE INFLUÊNCIA SEGUNDO MITCHELL ET AL. (1997)...	75
FIGURA 4: FORMAS DE PODER DOS STAKEHOLDERS A PARTIR DE WINSTANLEY ET. AL. (1995)	76
FIGURA 5: CAPACIDADE DOS STAKEHOLDERS EM COOPERAR OU AMEAÇAR A ORGANIZAÇÃO (SAVAGE ET AL., 1991)	77
FIGURA 6: CLASSIFICAÇÃO NORMATIVA, INSTRUMENTAL E NORMATIVA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS (DONALDSON; PRESTON, 1995)	79
FIGURA 7: FIVE-SIDED MODEL DESENVOLVIDO POR GOMES ET AL. (2010, p.713).....	81
FIGURA 8: IDEOLOGIA DO ROTARY.....	122
FIGURA 9: FLUXO DE RECURSOS E ATUAÇÃO DO ROTARY.....	123
FIGURA 10: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DA APHERJ	125
FIGURA 11: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DA ASSOCIAÇÃO SEQUÓIA FOUNDATION.....	128
FIGURA 12: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES BENEFICÊNCIA PORTUGUESA	130
FIGURA 13: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DA BRAZILFOUNDATION.....	133
FIGURA 14: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO COCA-COLA BRASIL.....	137
FIGURA 15: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO DESIDERATA	140
FIGURA 16: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO IRS ...	142

FIGURA 17: MODELO LÓGICO DO FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO SOCIAL SOTREQ	144
FIGURA 18: MODELO LÓGICO DO FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO SOUZA CRUZ	149
FIGURA 19: PRIMEIRA RELAÇÃO	236
FIGURA 20: SEGUNDA RELAÇÃO	237
FIGURA 21: TERCEIRA RELAÇÃO	239
FIGURA 22: DINÂMICA DAS RELAÇÕES DE FORÇA: COLABORAÇÃO E AMEAÇA DOS STAKEHOLDERS	241

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ASSOCIAÇÕES CONTATADAS A PARTIR DA LISTA DE ASSOCIADOS GIFE.....	114
TABELA 2: ASSOCIAÇÕES PESQUISADAS	115
TABELA 3: COLABORADORES REMUNERADOS DIRETAMENTE CONTRATADOS	152

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CLASSIFICAÇÃO DE ENTIDADES BRASILEIRAS SEM FINS LUCRATIVOS.....	47
QUADRO 2: CLASSIFICAÇÃO DE MEDIDAS DA PRODUÇÃO NAS OSFLS.....	49
QUADRO 3: SÍNTESE DOS PROBLEMAS DE AGÊNCIA	60
QUADRO 4: TIPOS DE RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA	61
QUADRO 5: LEVANTAMENTO DE ESTUDOS RELACIONADOS	85
QUADRO 6: FORTALEZAS E FRAQUEZAS DAS FONTES DE EVIDÊNCIA	118
QUADRO 7: VALORES ÉTICOS PRATICADOS NAS OSFLS ESTUDADAS	155
QUADRO 8: FONTES DE RECURSOS	157
QUADRO 9: ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO	161
QUADRO 10: TIPO DE ATUAÇÃO DAS OSFLS ESTUDADAS	164
QUADRO 11: CLASSIFICAÇÃO MINISTÉRIO DA JUSTICA - COPNI AMPLIADA	165
QUADRO 12: TIPO DE REGISTRO DA ENTIDADE.....	168
QUADRO 13: DEFINIÇÕES ESTATUTÁRIAS I.....	171
QUADRO 14: DEFINIÇÕES ESTATUTÁRIAS II.....	172
QUADRO 15: ATUAÇÃO DO CONSELHO	184
QUADRO 16: ATUAÇÃO DO CONSELHO E FORMA DE COMPOSIÇÃO	203
QUADRO 17: CONTROLE DE GESTÃO E RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA	204
QUADRO 18: SÍNTESE DO RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA E VALORES PRECONIZADOS PELAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA.....	205
QUADRO 19: DESTINAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS	207
QUADRO 20: CONSTRUÇÃO E APROVAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS I	208
QUADRO 21: CONSTRUÇÃO E APROVAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS II	209
QUADRO 22: TIPO DE DOCUMENTOS DISPONÍVEIS PARA CONSULTA PÚBLICA VIA INTERNET.....	211
QUADRO 23: CLASSIFICAÇÃO STAKEHOLDERS POR TIPO	221
QUADRO 24: CLASSIFICAÇÃO STAKEHOLDERS POR TIPO (cont.).....	222
QUADRO 25: CLASSIFICAÇÃO STAKEHOLDERS NA PERSPECTIVA DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	230

QUADRO 26: DESDOBRAMENTO DO MODELO: COLABORAÇÃO E AMEAÇA DOS STAKEHOLDERS	244
QUADRO 27: ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DAS OSFLS QUE APRESENTARAM ALGUM TIPO DE RISCO E A COMPOSIÇÃO	248
QUADRO 28: RISCOS ENCONTRADOS	249
QUADRO 29: CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO NAS OSFLS QUE APRESENTARAM RISCO	250
QUADRO 30: CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO NAS OSFLS QUE APRESENTARAM RISCO (cont.)	252
QUADRO 31: CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO NAS OSFLS QUE APRESENTARAM RISCO (cont.)	253
QUADRO 32: VALORES DE GOVERNANÇA POTENCIALMENTE CAPAZES DE PREVENIR OU MITIGAR OS RISCOS DE AGÊNCIA ATRAVÉS DE GRUPO DE STAKEHOLDERS CORRESPONDENTES.....	254
QUADRO 33: VALORES DA GOVERNANÇA POSSÍVEIS DE COMBATER O RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA ENCONTRADOS E STAKEHOLDERS INFLUENTES	255
QUADRO 34: VOLUME DE RISCOS DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA POR OSFL.....	255

AGRADECIMENTOS

A produção de um trabalho de tese representa sempre um desafio: primeiro, para o pesquisador, segundo, para o coletivo dos sujeitos que fazem parte do contexto. Desafio formado por riquíssimos momentos de aprendizagem, tanto no campo dos conceitos e métodos de pesquisa, quanto no campo das relações humanas. Por estas razões, quero aqui reconhecer o papel singular que estes sujeitos desempenharam na execução deste trabalho e agradecer pela significativa contribuição, sem a qual este trabalho não seria possível.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Josir Simeone Gomes, pela orientação segura, e generosa que me proporcionou prestimosa ajuda e incentivo, ao depositar confiança neste estudo que ora apresento.

Ao Prof. Dr. Ricardo C. Gomes, pela generosa amizade e pelos inestimáveis conselhos e observações durante a fase que antecedeu a elaboração do projeto de Tese, que jamais esqueerei.

Ao Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho, pela incomensurável ajuda, sem a qual a realização deste trabalho jamais seria concretizada.

Ao Prof. Dr. Rui Otávio Bernardes de Andrade, coordenador do Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Administração da UNIGRANRIO.

Ao Prof. Luciano Rossoni, em especial, pelos valiosos ensinamentos recebidos durante o curso, e aos demais professores do quadro docente.

À FAPERJ e a CAPES pelos auxílios concedidos que viabilizaram este trabalho de tese.

Aos meus queridos alunos do Curso de Turismo da UERJ, em Teresópolis, onde tive a honra de lecionar como professora substituta durante parte do período em que este trabalho foi feito.

À minha mãe, à minha filha, ao meu marido e à minha sogra, tão amados, pelo carinho, amor e compreensão nas fases mais difíceis deste trabalho, porque me ajudaram e me permitiram vencer mais esta etapa da minha formação.

Aos informantes das OSFLs que aceitaram participar desta pesquisa, disponibilizando seu tempo e propiciando o espaço necessário para a realização da fase de campo deste trabalho.

Aos meus colegas de doutorado na UNIGRANRIO e a tantos mais que participaram, direta ou indiretamente, desta fase da minha vida, devo dizer que sempre serão lembrados, deixo a todos a minha gratidão.

A Oxalá e às forças da Natureza, pela serenidade e perseverança que me deram e me fizeram chegar a este momento.

Este trabalho é dedicado ao meu marido, Kleber Cozzolino.

•
•

“A arte é a contemplação: é o prazer do espírito que penetra a natureza e descobre que ela também tem uma alma. É a missão mais sublime do homem, pois é o exercício do pensamento que busca compreender o Universo, e fazer com que os outros o compreendam”.

(Auguste Rodin)

SUMÁRIO

<u>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</u>	<u>20</u>
I.1 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	22
I.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	32
I.3 DELIMITAÇÃO DO ÂMBITO DO ESTUDO	34
I.3.1 SELEÇÃO DOS CASOS.....	34
I.3.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	36
I.3.3 DELIMITAÇÃO TEMPORAL	37
I.3.4 DELIMITAÇÃO ESPACIAL	37
I.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	39
 <u>CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</u>	 <u>41</u>
II.1 O TERCEIRO SETOR E OS DEMAIS SETORES.....	41
II.1.1 O TERCEIRO SETOR NO BRASIL	42
II.1.2 CONTROLE DE GESTÃO E APURAÇÃO DE RESULTADOS NAS OSFLs.....	45
II.2 GOVERNANÇA.....	51
II.2.1 TEORIA DA AGÊNCIA	55
II.2.2 A GOVERNANÇA NO BRASIL	61
II.2.3 GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR E PROBLEMAS DE AGÊNCIA.....	65
II.3 AS OSFLs E SEU RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE EXTERNO.....	71
II.4 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE <i>STAKEHOLDERS</i>	73
II.4.1 STAKEHOLDERS E A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	82
II.5 OUTROS ESTUDOS REALIZADOS SOBRE O TEMA	84
II.5.1 O QUE OUTROS AUTORES DIZEM	85
II.6 SÍNTESE DA REVISÃO	93
 <u>CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....</u>	 <u>95</u>
III.1 INTRODUÇÃO	95
III.2 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DA PESQUISA.....	99
III.3 PLANO DE REFERÊNCIA.....	99
III.4 CATEGORIAS INICIAIS LEVANTADAS	102
III.4.1 CLASSIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS E VARIÁVEIS	103
III.4.1.1 VARIÁVEIS EXPLANATÓRIAS/CARACTERÍSTICAS DAS OSFLS	103
III.4.1.1.1 CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS DA GOVERNANÇA NOS CASOS EM ESTUDO	103

III.4.1.2 VARIÁVEIS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM OSFLS.....	103
III.4.1.3 VARIÁVEIS DO CONTEXTO.....	103
III.5. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS	103
III.5.1 VARIÁVEIS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM OSFLS	104
III.5.1.1 CONSTITUIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	104
III.5.1.2 PROCEDIMENTOS LEGAIS E SENSO DE JUSTIÇA.....	105
III.5.1.3 RISCOS DE AGÊNCIA	105
III.5.1.4 PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	105
III.5.1.5 TRANSPARÊNCIA	106
III.5.2 VARIÁVEIS EXPLANATÓRIAS/CARACTERÍSTICAS DAS OSFLS.....	106
III.5.2.1 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO.....	107
III.5.2.2 CONDUTA ÉTICA.....	107
III.5.2.3 ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DE RECURSOS ESSENCIAIS	107
III.5.2.4 MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS	108
III.5.3. VARIÁVEIS DO CONTEXTO.....	108
III.5.3.1 CARATERÍSTICAS DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	108
III.5.3.2 PODER DE INFLUÊNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	108
III.5.3.3 PARTICIPAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> EM INSTÂNCIAS DECISÓRIAS	109
III.6 O MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	109
III.6.1 LISTA DE TÓPICOS SELECIONADOS PARA COMPOSIÇÃO DAS ENTREVISTAS	110
III.7 PRÉ-TESTE E REVISÃO FINAL DO ROTEIRO	112
III.8 O TRABALHO DE CAMPO.....	113
III.9. ANÁLISE DOS DADOS.....	116
III.10 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	117
<u>CAPÍTULO IV – RESULTADOS OBTIDOS.....</u>	120
IV.1 INTRODUÇÃO.....	120
IV.2 VARIÁVEIS EXPLANATÓRIAS/CARACTERÍSTICAS DAS OSFLS	121
IV.2.1 CASO ASSOCIAÇÃO DISTRITAL DE ROTARY - DISTRITO 4570 DO ROTARY INTERNACIONAL	121
IV.2.2 CASO ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES HORTIFRUTIGRANJEIROS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - APHERJ	124
IV.2.3 CASO ASSOCIAÇÃO SEQUÓIA FOUNDATION	126
IV.2.4 CASO BENEFICÊNCIA PORTUGUESA DE TERESÓPOLIS	129
IV.2.5 CASO BRAZILFOUNDATION	132
IV.2.6 CASO INSTITUTO COCA-COLA BRASIL	135
IV.2.7 CASO INSTITUTO DESIDERATA	139
IV.2.8 CASO INSTITUTO ROGÉRIO STEINBERG.....	141
IV.2.9 CASO INSTITUTO SOCIAL SOTREQ.....	143

IV.2.10 CASO INSTITUTO SOUZA CRUZ	147
IV.3 CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS DA GOVERNANÇA NAS OSFLs	151
IV.3.1 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO.....	151
IV.3.2 CONDUTA ÉTICA.....	155
IV.3.3 ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DE RECURSOS ESSENCIAIS	156
IV.3.3.1 GRAU DE DEPENDÊNCIA E SUBORDINAÇÃO	156
IV.3.3.2 ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS UTILIZADA PELAS OSFLS ESTUDADAS	160
IV.3.4 MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS.....	162
IV.4 VARIÁVEIS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM OSFLS.....	163
IV.4.1 MODO DE CONSTITUIÇÃO.....	163
IV.4.2 PROCEDIMENTOS LEGAIS E SENSO DE JUSTIÇA	176
IV.4.2.1 OPINIÃO QUE A REGULAÇÃO VIGENTE NÃO FAVORECE AO SENSO DE JUSTIÇA	177
IV.4.2.2 OPINIÃO QUE A REGULAÇÃO VIGENTE FAVORECE AO SENSO DE JUSTIÇA	179
IV.4.2.3 OPINIÃO QUE A REGULAÇÃO É INDIFERENTE AO SENSO DE JUSTIÇA	181
IV.4.3 RISCOS DE AGÊNCIA	182
IV.4.3.1 CONSELHO FORMADO POR FUNCIONÁRIOS DA MANTENEDORA, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES CONTRATADOS.	184
IV.4.3.2 CONSELHO FORMADO POR VOLUNTÁRIOS, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES CONTRATADOS.....	191
IV.4.3.3 CONSELHO FORMADO POR VOLUNTÁRIOS, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES VOLUNTÁRIOS	196
IV.4.3.4 CONSELHO COM POUCA ATUAÇÃO, FORMADO POR VOLUNTÁRIOS, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES VOLUNTÁRIOS	201
IV.4.4 ACCOUNTABILITY	206
IV.4.4.1 IDENTIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> PRINCIPAIS PARA OS QUAIS A PRESTAÇÃO DE CONTAS SE DESTINA.	206
IV.4.4.2 MODO COMO SÃO CONSTRUÍDOS E APROVADAS AS PRESTAÇÕES DE CONTAS.....	208
IV.4.5 TRANSPARÊNCIA	210
IV.4.5.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CONTEÚDO INSTITUCIONAL DISPONIBILIZADO PUBLICAMENTE NOS <i>WEBSITES</i> DESTAS ORGANIZAÇÕES.....	210
IV.4.5.2 ASPECTOS QUE FAVORECEM A TRANSPARÊNCIA NA OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS	212
IV.4.5.2.1 ACESSO À INFORMAÇÃO E OBRIGATORIEDADE LEGAL	213
IV.4.5.2.2 COMPROMISSO INTRÍNSECO.....	213
IV.4.5.2.3 COMPROMISSO INTRÍNSECO E FERRAMENTA ESTRATÉGICA	214
IV.4.5.2.4 QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA.....	216
IV.4.5.2.5 TRABALHO VOLUNTÁRIO	217

IV.5 VARIÁVEIS DO CONTEXTO.....	218
IV.5.1 CARATERÍSTICAS DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	219
IV.5.2 PODER DE INFLUÊNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	223
IV.5.3 PARTICIPAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> EM INSTÂNCIAS DECISÓRIAS.....	226
IV.5.3.1 ASSOCIADOS E GESTORES.....	227
IV.5.3.2 PARCEIROS E FINANCIADORES	227
IV.5.3.3 VIGILANTES.....	229

CAPÍTULO V - EXPLICAÇÃO SUBSTANTIVA PARA O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS VALORES DA GOVERNANÇA NAS OSFLS

V.1. CATEGORIA CENTRAL E A INTEGRAÇÃO DAS CATEGORIAS	232
V.1.1 CATEGORIA CENTRAL	233
V.1.2 INTEGRAÇÃO DAS CATEGORIAS E IDENTIFICAÇÃO DA TEORIA PROPOSTA COM OS REFERENCIAIS TEÓRICOS PRINCIPAIS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	234
V.2 DESCRIÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA IDENTIFICADO	241
V.2.1 FORMA DE ACULTURAMENTO DOS VALORES DA GOVERNANÇA E O PROCESSO DE ACULTURAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DESTES VALORES	244
V.3 VERIFICAÇÃO EMPÍRICA DA TEORIA A PARTIR DE CASOS SELECIONADOS.....	246

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

VI.1 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	256
VI.2 IMPLICAÇÕES CONCEITUAIS NA LITERATURA	263
VI.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA E AS IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS.....	266
VI.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	268

CAPÍTULO VII – REFERÊNCIAS.....

ANEXO 1 - QUADRO DE NORMAS APLICADAS AO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO

ANEXO 2 – SOLICITAÇÃO DE APRESENTAÇÃO DE OBJETIVOS E AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DA ENTREVISTA.....

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A governança nas organizações sem fins lucrativos privadas (OSFLs), está relacionada à autoridade legal que os membros do conselho exercem sobre a organização através da qual servem à sociedade. Esta autoridade pode ser garantida por meio de uma variedade de recursos, tanto conferida pelos diversos membros da organização como por atores governamentais. De acordo com a explicação contida no livro *The Handbook of Nonprofit Governance* (2010), se por um lado existem algumas similaridades entre o modelo de governança corporativa e o modelo de governança das OSFLs, por outro existem muitas diferenças. Ainda que ambos os modelos de governança demandem a existência de um conselho com forte liderança, que deva aderir a certos princípios legais e garantir o cumprimento destes dentro das organizações, a preocupação do *board* no contexto da *corporate governance* está focada na maximização dos ganhos para os acionistas, enquanto que nas OSFLs a preocupação do conselho está focada na busca de resultados que gerem benefício público – o que pode mudar todo o contexto.

Considerando que o tema da pesquisa é a Governança no Terceiro Setor brasileiro, busca-se apresentar, para além das problemáticas que envolvem as relações agente-principal, que significado adquirem os valores/princípios essenciais das boas práticas de governança - *transparência, equidade, accountability e conformidade* - nessas OSFLs. Supõe-se que o nível de importância que estes valores assumem e o modo como são internalizados e operacionalizados no cotidiano dependem não apenas da vontade da organização, mas das características do contexto em que estão inseridas.

Estas OSFLs, de acordo com a regulamentação brasileira estão divididas em três categorias fundamentais. A primeira é constituída pelas entidades de atendimento, que executam programas ou projetos e concedem benefícios de prestação social básica ou especial, dirigidos às famílias e indivíduos em situações de vulnerabilidade ou risco social e pessoal (CNAS, Resolução nº 109/2005; nº 33/2011; nº 34/2011). A segunda é formada pelas entidades de assessoramento, que prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social (CNAS, Resolução nº 27/2011). A terceira é formada pelas entidades de

defesa e garantia de direitos que prestam serviços e executam programas e projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos sócio assistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social (CNAS nº 27/2011).

Conforme demonstrado por Cornforth (2003), assim como por De Mendonça e Machado Filho (2004), quando comparadas à governança corporativa, há poucas teorias sobre governança em organizações sem fins lucrativos, além do que os paradigmas que sustentam a governança nas organizações de mercado aberto não devem ser diretamente transpostos para o contexto das OSFLs. Enquanto a governança corporativa tem sido desenvolvida sob a ênfase da Teoria da Agência, a governança em organizações sem fins lucrativos tem enfrentado desafios, não apenas no que diz respeito à exposição ao risco de problemas agência, mas também localizados nos diferentes paradoxos, ambiguidades e tensões que povoam a gestão e constituição destas organizações (CORNFORTH, 2001).

Por isso, partindo de um referencial teórico baseado nos estudos sobre governança, na Teoria da Agência, na Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALACIK, 2003) e do referencial que versa sobre *Stakeholders* e seu relacionamento com as organizações, identifica-se com base em um estudo multicaso e na *Grounded Theory*, o modo como as relações de poder, de interesse e de influência dos atores diversos têm afetado a governança das OSFLs e conferido significado aos seus valores/princípios. Nesta perspectiva, busca-se oferecer uma melhor contribuição para os estudos sobre governança em OSFLs, já que o referencial predominante nesta temática tem sido centralizado nas organizações voltadas para o lucro, a partir da Teoria da Agência (SHLEIFER; VISHNY, 1997; CORNFORTH, 2001; DAILY et al., 2003) cujo foco principal são as características do mundo corporativo.

Ressalva-se, que tais referenciais foram usados não para a construção de um modelo para posterior testagem, mas como ponto de partida para se conhecer melhor o tema, para o qual se busca construir uma teoria substantiva, fundamentada nos dados coletados. Para tanto, a *Grounded Theory* proposta por Glaser & Strauss (1967), onde se seguiu a linha *Straussiana* (CORBIN E STRAUSS, 2008), está sendo usada como metodologia de pesquisa, pois, tal como explicado por Freitas (2009), confere flexibilidade ao pesquisador. Esta metodologia se torna suficiente

para captar a essência do fenômeno que emerge dos dados, a partir da percepção dos sujeitos protagonistas do fenômeno, neste caso conselheiros e diretores de OSFLs.

Portanto, a pesquisa busca compreender o nível de importância que os valores/princípios da governança assumem dentro das OSFLs. Levando em consideração que é a partir da análise do significado que os tomadores de decisão atribuem a estes valores/princípios, uma vez que são eles os responsáveis pelas medidas que irão garantir ou não o sucesso da implementação, é apenas diante de suas percepções que se conseguir-se-á identificar os fatores que explicam a implementação da governança nos aspectos mais relevantes em para cada organização. E isso só é possível por meio da condução de um estudo qualitativo e interpretativo.

Em se considerando que o contexto do Terceiro Setor brasileiro é problemático, complexo e difuso e que nele operam *stakeholders* com maior e menor grau de interesse e influência, supõe-se que as variações entre estes graus de influência e interesse de *stakeholders* distintos afetam a definição de papéis, regras e posição dos atores que compõem organizações, bem como, podem favorecer ou dificultar a incorporação dos valores da governança, já que grupos e subgrupos de *stakeholders* mantêm relações e têm interesses legítimos em jogo.

I.1 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A relevância desta pesquisa reside sobretudo na oportunidade de se tratar de um tema ainda pouco explorado (CORNFORTH, 2003). Além disso, fatores como o crescimento do número de entidades desta natureza; volume de recursos públicos e privados movimentados; geração de empregos diretos e indiretos; geração de renda e benefício social, ressaltam não apenas o papel do Terceiro Setor no Brasil, com também as discussões crescentes em torno de uma Nova Governança Pública capaz de sobrepor as fronteiras entre os setores público e privado (OSBORNE, 2006; SALAMON, 2002; STOKER, 1998).

No âmbito do Terceiro Setor existem organizações sem fins lucrativos genericamente denominadas como ONGs (Organizações Não Governamentais), que são classificadas juridicamente como Associações ou Fundações sem fins lucrativos. A diferença fundamental entre ambas as classificações é que no caso das

Fundações, demandam reversão patrimonial, enquanto que em Associações esta não é uma prerrogativa. Estas organizações, dependendo do tipo de atividade e relevância dos serviços prestados, recebem ou requerem voluntariamente, junto aos órgãos públicos, enquadramentos ou títulos, tais como o de Utilidade Pública (Municipal, Estadual e Federal) e o Certificado de Fins Filantrópicos, o que não apenas legitima estas organizações diante da sociedade, como lhes confere benefícios fiscais. Estas organizações podem ainda ser reconhecidas, desde que atendam requisitos legais, enquanto Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e enquanto Organizações Sociais (OSs).

No Terceiro Setor, ambiente onde operam as OSFLs, três características básicas chamam a atenção numa observação inicial: a indefinição de propriedade; o risco de assimetria de informações; e, o controle difuso. Estas características desafiam a governança destas organizações.

A indefinição de propriedade se dá na medida em que as OSFLs não têm dono. São personalidades jurídicas criadas sob a vontade de um fundador/instituidor, com a participação de outros entusiastas voluntários que pactuam valores comuns à causa que originou a instituição. Uma OSFL adquire personalidade jurídica na forma de uma Associação ou de Fundação, que não pode ser alienada ou vendida por seus fundadores/instituidores, bem como não gera lucro, ou seja, seu resultado operacional deve ser totalmente revertido em benefício da manutenção da própria organização.

Além disso, a ideia de propriedade está relacionada ao direito que tem uma pessoa física ou jurídica sobre determinado bem; direito este, que confere ao proprietário o poder de dispor deste bem, podendo transformá-lo, consumi-lo ou aliená-lo. Na perspectiva do Direito, Orlando Gomes (2008) descreve que a propriedade é ainda um direito complexo, absoluto, perpétuo e exclusivo. Neste sentido, a propriedade distingue-se da posse, que significa o desfrute de um objeto por uma pessoa, que só se transforma em propriedade plena pelo conhecimento jurídico (SANDRONI, 1994).

No entanto, para além da perspectiva do Direito a problematização do conceito de propriedade tem sido objeto de interesse de vários pensadores ao longo da história. Rousseau (1712-1778), no seu “Discurso sobre a Origem e os Fundamentos das Desigualdades entre os Homens”, caracterizava a propriedade como decorrente do resultado da evolução humana, do desenvolvimento do trabalho

como um momento essencial da desagregação do Estado de Natureza tendo como consequência o fundamento de uma organização social e de normas oriundas da propriedade que estabelecem as condições de miséria entre os homens (STAROBINSKI, 1957). Proudhon (1809-1865), discutindo sobre o significado de propriedade nos anos de 1840 considerava que se por um lado a grande propriedade capitalista poderia ser vista como um roubo ou usurpação, por outro a pequena propriedade gerada a partir do trabalho individual e artesanal deveria ser perpetuada (SANDRONI, 1994). Contemporaneamente à Proudhon, o jovem Marx nos anos de 1844 a 1847 associava o estudo da propriedade com a problemática geral da alienação, tentando demonstrar que a vida humana alienada somente seria superada com o fim da propriedade privada dos meios de produção.

No contexto do moderno, Max Weber (1864 – 1920) inaugurou o estudo da Sociologia e naquilo que concerne às organizações, previu a ascensão da burocracia como forma racional de ordenamento das relações humanas entre si e com a organização, propiciando que fins explícitos fossem atingidos (BLAU; SCOTT, 1970). A organização, na perspectiva da Sociologia compreensiva de Weber, é um objeto que reage sobre o que se diz sobre ele, diferentemente de objetos originados nas ciências naturais. O desenvolvimento de leis de propriedade e de instituições de Direito estudadas por Weber, demonstram, em certo sentido, a gênese do que seria o princípio atualmente entendido por ambiente propício aos negócios e marcos regulatórios.

Neste sentido, o conceito de propriedade torna-se complexo, sujeito às interpretações do contexto social e histórico. No conjunto das teorias que sustentam os estudos e avanços da governança, a ideia de propriedade qualifica a governança como “a arte de ser dono”, ou seja, um sistema pelo qual os proprietários de uma empresa “governam”, ou seja, encarregam-se de sua empresa (SERAFIN et al, 2010).

Nos primórdios das teorias da governança destaca-se o estudo realizado por Berle e Means (1932), que culminou na Teoria da Agência, ou Teoria do Agente Principal. Durante os anos de 1930 estes autores pesquisaram organizações norte-americanas de grande porte com fins lucrativos, constatando que as organizações típicas do século XIX pertenciam a um proprietário ou a pequenos grupos e que sua gestão estava restrita basicamente a estes indivíduos ou seus prepostos, o que significa dizer que a sua abrangência estava limitada pelo patrimônio pessoal dos

seus proprietários. No entanto, a partir da revolução do sistema fabril no século XX, na qual se deu a separação entre propriedade e controle, este cenário sofreu uma mudança significativa (SERAFIN, E. *et al*, 2010).

A moderna sociedade por ações [...], revolucionária em seus efeitos, colocou o patrimônio de numerosos indivíduos sob o mesmo controle único. Devido a essas transformações, o poder dos que se encontram no comando se ampliou bastante, e a situação dos interessados – trabalhador ou proprietários – se modificou radicalmente. [Desse modo] o proprietário que investe em uma companhia moderna, de tal forma entrega seu patrimônio aos que se encontram no comando da sociedade que a sua posição de proprietário independente se altera para a de simples recebedor de dividendos (BERLE; MEANS, 1932, p.22).

Desde então, esta separação entre patrimônio e gestão, ou mais especificamente entre o acesso aos ganhos residuais e as funções de controle, ambos decorrentes do crescimento e da especialização do trabalho, caracterizou um novo modelo de organização, principalmente no qual quando o proprietário-fundador passou a assumir um papel mais amplo, delegando atribuições específicas da gestão a um administrador profissional que, posteriormente, foi classificado como Agente.

A partir da segunda metade dos anos de 1950, a gestão das grandes empresas norte-americanas caracterizou-se pela prevalência do chamado “ponto de vista financeiro” (FLIGSTEIN, 1993).

Nos anos de 1960 e 1970, o amadurecimento destas organizações constituiu uma espécie de “comunidade intelectual entre os especialistas financeiros das grandes corporações e os Agentes do mercado financeiro, esses últimos, obviamente, já nascidos sob o signo da prevalência dos critérios financeiros de medição da performance empresarial” (GRÜN, 1998, p.4).

Nesse contexto, a visão financeira assumia um status científico, tendo e adquirindo respaldo acadêmico por meio da Teoria da Agência. O termo *corporate governance* foi utilizado pela primeira vez pelo americano Richard Ellis, em 1960, para qualificar a estrutura e funcionamento da política das empresas, por analogia com o governo das nações, dos Estados (<http://www.ifa-asso.com>).

No caso das OSFLs, a ideia de propriedade se torna complexa porque apesar de tais organizações possuírem personalidade jurídica e por vezes, patrimônio, a propriedade permanece como direito complexo, absoluto, perpétuo e exclusivo de um conjunto social de indivíduos. Estes indivíduos podem ser denominados como

associados, membros, fundadores, colaboradores e etc. que detêm a posse de recursos financeiros e materiais. Os recursos, destinados para a manutenção da causa das OSFLs se materializam na forma de doações em dinheiro, em imóveis, ou em equipamentos utilizáveis pelos indivíduos que compõem tais organizações bem como por seus *stakeholders*.

A diferença percebida na questão da propriedade, particularmente nas OSFLs, está no fato que estas organizações da sociedade civil, em função de atuarem em benefício de interesses públicos, dirigem suas ações, captam recursos e adquirem patrimônio em nome de uma causa pública. Isto significa que os diversos atores envolvidos nestas entidades assumem o compromisso de gerir de forma eficiente e eficaz as captações, projetos e demais atividades, no sentido de alcançar resultados pretendidos e prometidos aos doadores, beneficiários, instâncias governamentais e à própria sociedade.

De forma diferente do que acontece nas organizações privadas com fins lucrativos, estas organizações da sociedade civil, por atuarem nos campos da assistência e do desenvolvimento social, não têm a figura de um dono/proprietário ou mesmo de um grupo de indivíduos que investem na divisão e gestão da propriedade em troca de retorno financeiro.

Como estas organizações não têm finalidade lucrativa, o retorno esperado pelos diversos *stakeholders* que delas participam direta ou indiretamente - Estado, doadores, beneficiários e cidadãos - é o benefício social afeto à causa defendida por cada organização e que justifica a sua existência. No entanto, estas organizações devem prestar contas aos diversos *stakeholders*: ao Estado, cuja função é zelar pelo bem público, porque autoriza sua existência e lhe concede benefícios e incentivos fiscais; aos doadores, que destinam recursos à causa; aos membros das associações e fundações, que se organizam e trabalham voluntariamente em torno de tal causa; e ainda; à sociedade, incluindo os beneficiários aos quais a causa se destina e também qualquer cidadão interessado em exercer o seu direito de zelar pelo bem público (SZAIZI, E., 2005).

Com relação ao risco de assimetria de informações, não existe ainda no Brasil um sistema integrado de normas e padrões que permitam o acompanhamento e o controle da eficiência dos resultados obtidos pelas OSFLs. Além disso, são poucos os dados disponíveis sobre o terceiro setor, enquanto setor ou enquanto subconjuntos que o integram (GESET-BNDES, 2001).

De acordo com informações disponíveis no *website* www.filantropia.org, o terceiro setor possui 12 milhões de pessoas, entre gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes, além dos 45 milhões de jovens que o enxergam como missão. Segundo esta mesma fonte de dados, o dispêndio social das 400 maiores entidades com atuação no Brasil, ainda no ano 2000, era de R\$ 1.971.000,00. Ao todo, naquela época, as OSFLS já possuíam 86.894 funcionários, 400.933 voluntários.

Segundo consulta ao *website* Portal da Transparência do Governo Federal Brasileiro (<http://www.portaltransparencia.gov.br/>) no período 2012-2014 a média de recursos transferidos pelo Governo Federal para organizações de qualquer natureza, ou seja, com e sem fins lucrativos situadas nos Estados, Distrito Federal, Municípios e exterior, foi de aproximadamente 300 bilhões de reais. Desta média, aproximadamente 2,5% foram aplicados na contratação de serviços prestados por OSFLs. O total transferido para este tipo de organização, somente em termos de recursos públicos brasileiros, ultrapassou a casa dos sete milhões de reais.

No entanto, apesar do volume de entidades beneficiadas com transferência de recursos para a execução de projetos com as mais diferentes finalidades sociais, dados do Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas (CEPIM, 2015) mostram que atualmente existem, num universo de aproximadamente 27.000 organizações espalhadas em todo o país, mais de 4.300 entidades que estão “negativadas”. As entidades “negativadas” são aquelas impedidas de receber recursos federais, seja por irregularidades cometidas na prestação de contas de projetos, atrasos, omissão ou impugnação, seja por irregularidades cometidas na execução de tais projetos. Neste sentido, se for levado em consideração apenas o caso do uso do dinheiro público no contexto das OSFLs que atuam no Brasil, o estudo de estruturas de governança voltado para a criação de um sistema de informação e controle mais eficientes e eficazes se faz urgente.

Considerando o volume de recursos que movimenta, e o número de pessoas envolvidas direta e indiretamente, o estudo de práticas de governança adotadas pelas OSFLs pode contribuir para a transparência e para o bom uso dos recursos mobilizados em prol do bem público, mitigando possíveis riscos de assimetria de informações e problemas de agência.

O risco de assimetria de informações e os problemas de agência afetam todas as organizações, seja com ou sem fins lucrativos. Nasquelas que têm fins

lucrativos o impacto dos chamados problemas de Agência - que ocorrem quando o agente/gerente não trabalha em prol da maximização dos lucros do proprietário/acionista – se desdobrou no movimento de governança corporativa que, segundo Bertero (2008), surgiu nos EUA entre o fim da década de 1970 e início da década de 1980. Seu aparecimento se deu em um contexto caracterizado por um movimento em que foi presente uma espécie de revolução de acionistas institucionais, notadamente de fundos de pensão, devido a abusos cometidos por dirigentes de empresas norte-americanas. Destas situações, surgiram conflitos no ambiente corporativo, entre acionistas, administradores e demais partes interessadas nos negócios.

A partir da década de 1980, em razão das assimetrias resultantes, o assunto ganhou destaque no campo da Administração, com intensificados estudos e pesquisas sobre o tema, tanto no contexto acadêmico como no empresarial e governamental. Destes trabalhos decorreram: mudanças na legislação, criação de procedimentos e práticas de gestão, e maior cobrança e acompanhamento dos administradores na condução dos negócios das empresas, dando origem ao que entendemos atualmente por governança corporativa (SERAFIN, et al., 2010).

No Brasil, nas organizações que não possuem finalidade de lucro o risco de assimetria de informações e os problemas de agência não se referem à relação entre proprietários/acionistas e agentes, pois não existem lucros para serem repartidos, mas há dificuldades no modo como são produzidas informações e geridas as relações que envolvem movimentação de recursos físicos e financeiros entre as OSFLs, doadores, governo, conselhos, beneficiários, funcionários e voluntários. Nas OSFLs o risco de assimetria de informações refere-se à ação oculta (*hidden action*) e à informação oculta (*hidden information*) definidos na literatura sobre a Teoria da Agência de modo central como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*).

Como as OSFLs atuam em prol do interesse público, agem como mandatárias deste interesse e são obrigadas por força legal a informar adequadamente seus *stakeholders* por meio de relatórios internos e de auditoria externa em alguns casos; e, por meio inventários e prestações de contas, que visam demonstrar que a gestão está focada nos objetivos sociais previstos em seus estatutos (SZAIZI, 2005).

No entanto, exemplos recentes da conjuntura sociopolítica brasileira têm demonstrado que, de fato, o risco de assimetria e problemas de agência têm sido

constantes. A plataforma Dhesca Brasil, por exemplo, surgiu como um capítulo da Plataforma Interamericana de Direitos Humanos, Democracia e Desenvolvimento (PIDHDD) e se articula desde os anos 1990 para promover a troca de experiências e a soma de esforços na luta pela implementação dos direitos humanos. Esta entidade, na qual integram-se organizações da sociedade civil de diversos países, em especial do Peru, Equador, Argentina, Chile, Bolívia, Colômbia, Paraguai e Venezuela (<http://www.dhescbrasil.org.br/>), mantém o Instituto de Estudos Socioeconômicos – Inesc, uma OSFL não partidária e com finalidade pública (<http://www.inesc.org.br/>) que realiza pesquisas e publicações sobre o Terceiro Setor.

Em uma de suas publicações foi informado que a Comissão Parlamentar de Inquérito, a “CPI das ONGs”, encerrou as suas atividades no Senado brasileiro no dia 01 de novembro de 2010 de forma inconclusiva, após mais de três anos de funcionamento e quatro prorrogações. Instalada em 03/10/2007, essa CPI destinava-se a apurar a liberação, pelo Governo Federal, de recursos públicos para organizações não governamentais (ONGs) e para Organizações da Sociedade Civil declaradas de interesse público (OSCIPs), bem como a utilização, por essas entidades, desses recursos e de outros por elas recebidos do exterior.

Finalmente, com relação ao controle difuso, Carriel (2011) acrescenta que a falta de uma legislação específica para o Terceiro Setor tem criado uma situação paradoxal no Brasil na qual Organizações Não Governamentais, cuja atuação é reconhecidamente ética e séria, enfrentam diversos entraves burocráticos para trabalhar. Já ONGs de origem duvidosa se aproveitam da inexistência de fiscalização e frequentemente se envolvem em casos de corrupção (<http://www.gazetadopovo.com.br/>). Neste sentido, tais problemas podem envolver, para além do risco de assimetria, fraudes e mesmo desvios de recursos difíceis de controlar.

Na tentativa de minorar o problema o governo federal brasileiro, por meio da Comissão de Serviços de Infraestrutura aprovou em 31 de maio de 2012 um novo marco regulatório relativo ao relacionamento entre o governo e as entidades do Terceiro Setor.

Tal regulação obriga as entidades interessadas, em parceria com o poder público, a observar princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência (<http://www12.senado.gov.br/>). Segundo

este marco regulatório, os estatutos dessas organizações devem coibir a obtenção de vantagens indevidas por seus dirigentes e prever a divulgação anual de relatório de suas atividades e de suas demonstrações financeiras – o que já demonstra, por parte do Legislativo brasileiro, uma preocupação a mais com a governança destas organizações. O esforço legal no sentido de se estabelecer formas de acompanhamento e controle tem sido observado principalmente em função das Leis 13.019 de 2014, que trata das Normas gerais para parcerias voluntárias; da Lei 9.790, de 1999, que trata da regulamentação e estabelecimento das OSCIPs; e da Lei 9.637, de 1998, que trata da regulamentação e estabelecimento da OSs.

Sob a perspectiva da governança, o novo marco regulatório para o Terceiro Setor implicará não somente o reconhecimento público do risco de assimetria como também uma tentativa de estabelecer relações mais éticas e transparentes entre as OSFLs e seus *stakeholders*, aproximando-se conceitualmente de orientações para reduzir os conflitos de agência entre acionistas e executivos em de empresas privadas que fazem parte das boas práticas de governança já reconhecidas pelo mercado.

Na ausência de uma articulação regulatória reside o risco de uma baixa padronização nas configurações de governança e de práticas organizacionais utilizadas pelas OSFLs.

Neste sentido, apesar da abrangência de sua atuação e impacto econômico e social, as OSFLs ainda não dispõem de um sistema de acompanhamento e controle consolidado no contexto de suas práticas, que defina principalmente suas relações com agentes públicos ou apoiadores privados. Assim, demandam significativos desenvolvimentos de processos em termos de transparência, segurança jurídica e qualidade na atenção aos controles externos, assim como em produzir eficácia e efetividade nas suas ações.

Ressalte-se, neste âmbito, que mesmo não sendo adequado utilizar diretamente os princípios e as recomendações de boas práticas de governança corporativa para outras organizações que não se caracterizem como empresas, e mesmo as boas práticas propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e mesmo internacionalmente pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) – dadas as características e peculiaridades desses órgãos e o ambiente onde atuam - o conhecimento acumulado na governança empresarial pode, não

apenas ampliar a discussão da boa governança aos ambientes não empresariais, como também permitir fecundo e recíproco aprendizado para as organizações que operam em ambos os contextos (FONTES FILHO, 2013).

Ainda que a Teoria da Agência represente uma contribuição teórica importante sobre os estudos organizacionais - principalmente para o contexto dos trabalhos sobre governança corporativa - considera-se que o estudo das relações envolvidas no sistema de governança nas organizações não orientadas pelo mercado sugere um olhar mais abrangente. Nesta perspectiva, os gestores se situam não apenas como representantes dos interesses dos fornecedores de capital para causas sociais (doadores, mantenedores), mas também devem considerar a influência dos beneficiários, fornecedores, empregados, Governo, imprensa e sociedade em geral na sua tomada de decisão, já que a atenção e suporte às expectativas dos *stakeholders* preponderantes que pode vir a garantir a sustentação e a viabilidade da organização.

Uma vez que os requisitos legais de existência são variados e distribuídos segundo o tipo de organização e área de atuação (vide quadro Anexo 1 – Quadro de Normas aplicadas ao Terceiro Setor Brasileiro), problemas relacionados à estrutura de propriedade, ao monitoramento e controle, e ao posicionamento e alinhamento estão sujeitos às OSFLs. Neste sentido, o estudo dos mecanismos de controle praticados dentro do terceiro setor pode trazer contribuições significativas para o campo da governança, visto que a diversidade das formas de controle e acompanhamento de atividades praticadas nestas organizações atualmente está limitado a um o corpo regulatório desarticulado entre as instâncias de governo.

Por isso, considerando o contexto complexo em que se insere o diálogo entre organizações voltadas para o mercado e OSFLs, identificar como os valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability e conformidade*) pode e deve contribuir para a construção de regras de governança que facilitem sua gestão e fiscalização, além de inspirar as instâncias estabelecedoras de boas práticas. Como lembrado por Carriel (2011),

na falta de um “estatuto do terceiro setor”, outras legislações são aplicadas, o que não reconhece a especificidade das organizações. As ONGs no país são definidas como associações ou fundações juridicamente. Nas fundações é mais difícil ocorrer desvio de verba porque há uma fiscalização constante do Ministério Público (MP). Já as associações só são auditadas quando há algum tipo de denúncia, o que facilita a prática de fraudes (<http://www.gazetadopovo.com.br/>).

Face à inexistência de um sistema efetivo de controle externo, o relacionamento entre gestores e financiadores públicos ou privados pode ser caracterizado em uma questão de Agência. Nestas, onde o objetivo principal não é o resultado econômico, como é o caso das organizações públicas, nem ou o lucro, como é o caso das organizações privadas, a questão da governança adquire distinta relevância, pois em não havendo mecanismos claros e uniformes para aferição de resultados e avaliação do seu desempenho, tornam-se difíceis e muitas vezes onerosos criar e manter mecanismos particulares de acompanhamento e controle pela sociedade. Por isso, a falta de definição de propriedade, a assimetria de informações e o controle difuso em OSFLs se tornam problemas para a questão da governança, principalmente na condução de um processo decisório participativo que costumeiramente integram seus direcionamentos estratégicos.

Desse modo, o sistema de governança das OSFLs, cuja origem parte de um interesse social e não de uma iniciativa privada voltada para o lucro, explica-se por um conjunto de referências que versam a respeito das organizações e seu relacionamento com *stakeholders*, levando-se em conta que tal organização, sob o ponto de vista social, estabelece relações onde ora se torna influenciadora, ora é influenciada pelos vários sujeitos que atuam no contexto em que está inserida.

É a partir deste referencial que no lugar de restringir a análise sobre as estruturas de governo, baseadas no relacionamento restrito de agência, pretende-se lançar um olhar capaz de perceber, na estruturação das formas de governo destas OSFLs, as influências e interveniências destes atores com os quais elas se relacionam direta e indiretamente. Estes atores são Governo/instâncias de acompanhamento e controle, fornecedores e parceiros, doadores/patrocinadores/conselheiros/, imprensa/mídia, clientes/beneficiários e sociedade em geral. Neste sentido, pretende-se demonstrar o modo como este conjunto de sujeitos participantes do contexto externo das OSFLs exercem diferentes graus de interesse e influência e participam na estruturação das formas de governança destas organizações.

I.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo geral desta pesquisa reside em saber, para além das problemáticas que envolvem as relações agente-principal, que significados adquirem os valores

essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability e conformidade*) em OSFLs e qual a influência dos *stakeholders* nestes significados.

Os objetivos específicos são:

1) Identificar os *stakeholders* influentes de cada OSFL e o nível de equidade (senso de justiça) no atendimento de suas expectativas;

2) Levantar e analisar o poder de influência dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), onde se encontram o poder sobre a decisão por meio do voto, o poder político e o poder econômico, verificando como estes poderes afetam a conformidade da organização em relação às boas práticas de governança;

3) Identificar relações de dependência entre a organização e seus *stakeholders* influentes, verificando se o nível de subordinação destas organizações ao ambiente externo (PFEFFER; SALANCIK, 2003) pode afetar o cumprimento de normas, a adoção de instrumentos de acompanhamento e controle e de prestação de contas;

4) Identificar riscos ou problemas de agência em cada organização para saber se existe desalinhamento entre os interesses dos Conselhos de cada organização e os dos seus executivos, verificando seus impactos na transparência de cada organização.

A tese proposta para explicação deste fenômeno é que o nível de importância que os valores da governança assumem nas práticas OSFLS pode ser favorecido ou limitados pelo poder e pela influência dos *stakeholders*.

A partir do nível de importância que estes valores assumem e do modo como são internalizados e operacionalizados no cotidiano da organização, dependem não apenas da vontade da organização, como também das características do contexto. Espera-se poder fornecer uma explicação para o fenômeno, tal como recomendado por Cornforth (2001), com a ajuda de um referencial onde se considera, além da Teoria da Agência, o referencial que trata da análise do ambiente externo às organizações. Neste caso, foram selecionados para compor a revisão de literatura inicial desta pesquisa os referenciais que versam sobre *stakeholders* e seu relacionamento com as organizações, e a Teoria da Dependência de Recursos

(PFEFFER; SALACIK, 2003). A estratégia utilizada para esta pesquisa é o estudo de casos múltiplos; e o método de análise é a *Grounded Theory*; e o tipo de OSFL escolhido para a execução do trabalho são Associações.

I.3 DELIMITAÇÃO DO ÂMBITO DO ESTUDO

A delimitação do âmbito deste estudo compreende a apresentação dos limites da pesquisa no tempo e, no espaço, e de acordo com a literatura a ser investigada. Tal como afirmado por Freitas (2009), a delimitação da pesquisa é de suma importância para dar sentido aos dados e garantir a viabilidade da qualidade da teoria substantiva e seu poder explicativo. Procede-se, primeiramente, com a identificação do objeto de estudo e a delimitação do fenômeno, definindo seu centro e limites. Em seguida, delimita-se a pesquisa temporal e espacialmente.

I.3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Este estudo de casos múltiplos possui objetivo de saber, para além das problemáticas que envolvem as relações agente-principal, que significado adquirem os valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability e conformidade*) nas OSFLs, cuja natureza jurídica são Associações e cuja origem e funcionamento se dão no Brasil.

A seleção das OSFLs é uma etapa fundamental para a qualidade do resultado final dentro de um estudo que usa a metodologia da *Grounded Theory*.

O tipo de OSFL escolhido para este estudo tem seu foco em Associações. As Associações estudadas foram selecionadas, *a priori*, a partir da base de associados do GIFE - uma organização sem fins lucrativos, que reúne associados de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que investem em projetos de finalidade pública. Esta entidade nasceu como grupo informal em 1989, sendo instituído como Grupo de Institutos Fundações e Empresas, em 1995, por 25 organizações. Atualmente o GIFE possui 134 organizações.

Desde a sua constituição, o GIFE tornou-se referência no Brasil a sobre investimento social privado, e vem contribuindo para o desenvolvimento de organizações similares em outros países. Ao longo dos anos, o grupo se transformou e atualmente se autodenomina Rede GIFE. A Rede GIFE é marcada

pela diversidade de seus investidores e reúne associados que, somados, investem por volta de R\$ 2,4 bilhões por ano na área social, operando em projetos próprios ou viabilizando os de terceiros. Neste trabalho, a opção pela lista de associados do GIFE se deu, em primeiro lugar, pela caracterização da lista – a ser detalhada na metodologia deste trabalho, bem como, pelo volume de informações disponíveis, o que permite a verificação empírica do problema central em estudo. Apesar de o GIFE se caracterizar como uma Associação que reúne, primariamente, fundações e institutos de origem empresarial, suas recomendações a respeito de boas práticas de governança se aplicam a outras organizações sem fins lucrativos (IBGC; GIFE, 2014).

É preciso abrir um parêntese para situar que o campo político-econômico do Brasil esteve desde os anos de 1980, e principalmente a partir de 1990, marcado por um redirecionamento do controle e de propriedade que redefiniu as prioridades das empresas produtivas que pertenciam ao Estado com atuação em vários setores como siderurgia, química, transporte, comunicação entre outros (SIFFERT FILHO, N.; SILVA, C. S., 1999). Fruto do processo de democratização política, do avanço tecnológico, do aumento da oferta de bens e serviços e, portanto, da qualidade da escolha e qualidade do consumo, somado à estabilidade econômica e liberação dos mercados e das privatizações (CASAROTTO; PIRES, 2001), o país passou por uma série de transformações que impactaram não apenas o campo político-econômico, mas também a vida social dos brasileiros.

As organizações privadas sem fins lucrativos surgem, portanto, em decorrência dessas mudanças e das crises denominadas sociedade pós-capitalista, Estado pós-fordista, globalização da economia, pós-modernidade, entre outras (CRUZ, et al., 2009) contextualizam que

processa-se então uma crise que estabelece o macro cenário em que se desenvolve o terceiro setor no Brasil, estabelecendo uma crise de identidade do Estado e, conseqüentemente, a (re) construção da sociedade civil a partir do reposicionamento dos atores sociais, observando-se uma maior participação da sociedade civil na gestão de si própria (CRUZ, et al 2009, p.13).

Neste cenário de redemocratização brasileira, a propagação da capacidade de gestão do Estado assumiu uma nova faceta onde a parceria público-privada passou a ser uma espécie de resposta ao anseio democrático, que supôs um fortalecimento a partir da descentralização da prestação de serviços públicos,

principalmente nas áreas da educação e saúde, cuja promessa era mais eficiência na elevação dos níveis de bem-estar da população (COSTA, 2008, p.3). É neste cenário que estão situadas as Associações estudadas, criadas voluntariamente por pessoas físicas e jurídicas, voltadas para a produção de bens públicos materiais e simbólicos de consumo coletivo e não orientadas pelo mercado.

Nestas instituições, mesmo quando privadas e financiadas também por capital privado, o que motiva sua existência, como dito anteriormente, é o interesse público e o suprimento das demandas de cunho social. Diferentemente do setor público, onde as organizações estão subordinadas ao Estado e do setor privado, no qual a propriedade é concentrada nas mãos dos detentores dos meios de produção ou de capital, o Terceiro Setor é constituído por instituições particulares proibidas por lei de distribuir lucros, **nas quais** tanto a definição de propriedade quanto seus mecanismos de acompanhamento e controle não obedecem a um sistema único.

Neste sentido, as Associações foram selecionadas, principalmente, por três motivos: 1) em função de sua tipicidade: Associações são organizações sociais privadas, voluntariamente e formalmente constituídas que atuam em benefício público; 2) em função de sua experiência com a implementação: levou-se em consideração uma experiência mínima de pelo menos cinco anos de existência e atividade e seu grau de maturidade (*The Handbook of Nonprofit Governance*, 2010); 3) em função do acesso às informações. Pelo fato de a pesquisa demandar entrevistas com os gestores dessas organizações, buscou-se aquelas que em que houvesse maior facilidade de acesso aos seus dirigentes (membros dos Conselhos e diretores) responsáveis pelo processo de implementação de normas de acompanhamento e controle, definição dos direcionamentos estratégicos, processos decisórios e geração de informação.

I.3.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Os elementos delimitadores que definem o foco do trabalho de pesquisa são características da governança de organizações sem fins lucrativos. Dado o caráter difuso do ambiente do Terceiro Setor no Brasil e por se tratar de um estudo de caráter exploratório, os limites do tema foram difíceis de serem estabelecidos. O foco da pesquisa reside em identificar e analisar que significado adquirem os valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability*

e *conformidade*) e quais elementos e aspectos estão relacionados ao seu processo de internalização e implementação no ambiente destas organizações.

O referencial teórico limitar-se-á às teorias relacionadas à governança, acrescido de estudos que analisem as relações da organização com o seu contexto. A utilização desse referencial teórico teve dois motivos. Em primeiro lugar, para situar a pesquisadora a respeito do atual conhecimento sobre o fenômeno – o que favoreceu na elaboração das primeiras perguntas. Em segundo, para buscar os estudos relacionados aos resultados da teoria proposta para contrastá-la, visando conferir credibilidade e a validade interna da teoria substantiva proposta.

I.3.3 DELIMITAÇÃO TEMPORAL

Tendo em vista que a adesão às boas práticas de governança originadas no ambiente corporativo nas práticas das OSFLs brasileiras é um fenômeno relativamente recente e pouco estudado quando comparado aos estudos produzidos sobre *corporate governance*, a dimensão temporal está delimitada a partir de informações colhidas com os entrevistados. Ou seja, é partir da percepção dos sujeitos protagonistas do fenômeno que se define desde quando os valores/princípios da governança passaram a ter importância e ocupar um lugar de destaque na agenda da gestão destas organizações. Em relação à literatura, esta busca procura abranger os principais trabalhos de referência sobre o tema e onde se destaca a década de 1990, pois é quando um número razoável de publicações relacionadas ao tema começa a surgir com mais frequência no ambiente acadêmico nacional e internacional.

I.3.4 DELIMITAÇÃO ESPACIAL

Com relação à delimitação espacial, as Associações foram restringidas àquelas sediadas no Estado do Rio de Janeiro, muito embora atuem em nível nacional. Atualmente dentro da base GIFE existem 11 Associações que atendem as condições desta pesquisa. Na hipótese de nem todas as Associações delimitadas concordassem em participar deste trabalho de tese, foram selecionadas outras entidades com características semelhantes, dentro do critério de facilidade de acesso. O número de organizações estudadas foi delimitado a partir do grau de

saturação obtido qualitativamente. Segundo Thiry-Cherques, “a saturação é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado” (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 20).

A restrição se deve à questão de disponibilidade de recursos e, principalmente, porque é possível identificar, através de pesquisa de dados secundários nos conteúdos e documentos disponíveis nos *websites* das Associações escolhidas, que nestas organizações existem relações entre principais (doadores, conselheiros e voluntários) e agentes (gestores, diretores); porque se relacionam com *stakeholders* (governo, principais, parceiros privados, empregados e agentes); porque para a sua sobrevivência, dependem crucialmente de outras organizações e atores para obter recursos e precisam encontrar formas de gerir esta dependência e de assegurar os recursos e a informação de que necessitam (PFEFFER, SALACIK, 2003; CORNFORTH, 2001); e, finalmente, porque possuem declarações de missão onde estão presentes valores e princípios organizacionais.

I.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta seção apresenta uma síntese do primeiro capítulo da Tese e contendo seus elementos pré-textuais que abrangeram: a apresentação do problema de pesquisa e dos argumentos iniciais discutidos na introdução propriamente dita; a importância do estudo; os objetivos: geral e específicos; e a delimitação do âmbito do estudo.

As seções seguintes serão compreendidas dentro dos próximos seis capítulos.

O segundo capítulo compreende uma revisão da literatura a fim de alcançar um maior domínio do campo de estudo, onde se busca apresentar em seções separadas os temas que embasam a pesquisa.

O terceiro capítulo é composto pela metodologia onde se apresenta os métodos propostos e utilizados para o estudo do problema de pesquisa. Esta parte abrange a definição das perguntas de pesquisa e suas proposições; o plano de referência e a unidade de análise; os fundamentos teóricos; as categorias iniciais levantadas; a definição operacional destas categorias; o método de coleta de dados; a execução do trabalho de campo propriamente dita; e a descrição do modo de análise dos dados coletados.

O quarto capítulo é constituído pelos resultados obtidos, ou seja, pelas características gerais da governança nas Associações estudadas; pela importância que os valores/princípios da governança adquirem nestas organizações; pela análise das relações de poder, influência e dependência de *stakeholders*; se favorecem ou impedem a internalização e a prática de tais valores/princípios dentro das Associações.

No quinto capítulo é proposta uma explicação substantiva para o processo de implementação dos valores das boas práticas de governança nas OSFLs. Neste capítulo são descritas a categoria central e a integração das categorias; a descrição do modelo de governança identificado nas organizações estudadas; a forma de acultramento dos valores da governança e o processo de aculturação e disseminação destes valores. Compreende ainda a verificação empírica da teoria a partir de casos selecionados e a identificação da teoria proposta com os referenciais teóricos principais utilizados na Tese.

O sexto capítulo discute os principais resultados, as implicações conceituais na literatura, as implicações para a prática; as implicações metodológicas, com e faz recomendações para futuros trabalhos.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura a fim de alcançar um maior domínio do campo de estudo, onde se busca apresentar em seções separadas os temas que darão embasamento ao trabalho de pesquisa. Como linhas gerais das perspectivas teóricas e conceituais de maior relevância para a consecução da tese e, ainda considerando uma literatura de impacto e relevância dentro da área dos estudos sobre estratégia na qual esta proposta se enquadra, o quadro teórico de referência utilizado está dividido em duas partes, de acordo com a estruturação do estudo do problema. A primeira compreendendo as discussões a respeito do terceiro setor e da governança e teoria da agência; e a segunda, reúne uma síntese dos fundamentos teóricos que serviram de inspiração e orientação deste estudo: o referencial que versa sobre *Stakeholders* e sobre seu relacionamento com as organizações e a Teoria da Dependência de Recursos, a partir dos trabalhos de Pfeffer e Salacik, (2003). Ao final deste capítulo apresenta-se um resumo de estudos realizados sobre o tema.

II.1 O TERCEIRO SETOR E OS DEMAIS SETORES

A terminologia “terceiro setor” aparece como uma espécie de subdivisão do setor de serviços, onde figuram organizações prestadoras de serviços voltados para o atendimento das demandas da sociedade não cobertas ou não eficientemente tratadas pelo Estado. De acordo com COELHO (2000), a noção terceiro setor foi usada pela primeira vez na década de 1970 por pesquisadores norte-americanos. Acrescenta a autora que a partir dessa década o citado termo também foi adotado por estudiosos europeus, sendo hoje de conhecimento globalizado. Tipicamente, o Terceiro Setor tem sido definido “por exclusão”, ou seja, por tudo aquilo que não é primeiro nem segundo setor, nem foi instituído para gerar lucro. Inclui, desta forma, os tipos mais diversos tipos de organização e formas associativas formalmente constituídas que atuam em áreas temáticas diversas.

Como explicado por Souza (2005), por ter uma característica intermediária, isto é, (agregando características do Primeiro Setor: Estado e administração pública); e características do Segundo Setor (mercado), ainda que afastado da burocracia estatal e das ambições do próprio mercado, o conceito de terceiro setor traz em si a “evolução do conceito de participação e interferência estatais, apresentando-se como ferramenta de longo alcance e de investidura precisa sobre as necessidades sociais” (SOUZA, in: SZAZI, 2005, p. 166).

Sob o viés da teoria economia, a ideia da divisão das atividades produtivas em setores de produção é uma formulação originalmente criada pelo economista e estatístico britânico-australiano Colin Clark (1905-1989) e pelo economista francês e Jean Fourastié (1907-1990). Esta divisão dividia as atividades econômicas entre o setor das atividades agropecuárias e de extração de matérias primas vegetais e minerais (Setor primário); a indústria (Setor secundário); e o setor de serviços (Setor Terciário). Nesta perspectiva, o caráter evolucionista da abordagem propunha que a ênfase central de uma atividade econômica mudaria do setor primário para o secundário e finalmente para o terciário. Tal mudança proporcionaria, segundo os autores, o aumento da qualidade de vida, segurança social, florescimento da educação e da cultura; e, em um nível mais elevado de qualificações, humanização do trabalho e minimização do desemprego (GALBRAITH, 2011).

O setor terciário, de acordo com Sandroni (1994), onde estão situadas as organizações privadas sem fins lucrativos, objeto deste estudo, abrange os serviços de comércio, armazenagem, transportes, sistemas bancários, saúde, educação, telecomunicações, fornecimento de energia elétrica, fornecimento de água e esgoto e os serviços de administração pública.

II.1.1 O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Historicamente, o Terceiro Setor no Brasil, enquanto atividade realizada por uma organização de direito privado com o propósito de desenvolver ações voltadas ao interesse público, surge ainda no século XVI. Em razão da vinculação estrita com Portugal, o aparecimento das primeiras estruturas de assistência social se dá por meio de instituições religiosas privadas e de iniciativas voluntárias isoladas que refletiam o conservadorismo de uma sociedade de elite (GRAEF; SALGADO, 2009). De certo modo, a constituição da assistência social esteve associada, desde o

século XVII até a década de 1930, à noção de caridade e de dádiva para com os “menos favorecidos”. Estas atividades eram praticadas por sujeitos altruístas e instituições divinamente designadas. Foi somente no Governo de Getúlio Vargas que o Estado passou assumir a responsabilidade, ainda que de forma paternalista, das questões relativas à assistência social. Destaca-se neste período a criação do Conselho Nacional do Serviço Social em 1938 e, anos mais tarde, em 1942, a Legião Brasileira de Assistência – LBA. A assistência social, enquanto direito, só foi designada oficialmente como atribuição do Estado a partir da Constituição Federal de 1988, quando atingiu o status de direito social garantido pela alocação de recursos do orçamento público da seguridade social, entre outras fontes (C.F.1988, Art.203, I-V, Art. 204, I e II, P.U., I-III).

Muito embora o papel do Estado, enquanto responsável pelas atividades de assistência social, tenha sido reconhecido pela Constituição Federal de 1988, sua atuação no exercício desta responsabilidade nunca conseguiu ultrapassar os limites dos campos da Educação e da Saúde, o que deu margem para ao estabelecimento de uma série de instituições que passaram, elas mesmas, a tentar atender as demandas sociais não cobertas pelo Estado.

Coube à Constituição Federal de 1988 reconhecer a assistência social como um direito social embora não tenham sido implantadas medidas que efetivassem esse reconhecimento, em grande parte pela forte influência conservadora que subsiste no país, expressa nas práticas paternalistas adotadas pelos órgãos governamentais e na força das entidades filantrópicas, que se assenta, na sobrevivência das oligarquias e na gigantesca estrutura assistencialista. O fato é que, afora nos setores de saúde e educação, o Estado Brasileiro nunca atuou, de fato, na área da social, o que deu margem à constituição da rede de instituições assistenciais, atrelada principalmente às Igrejas, notadamente à Igreja Católica, montada ao longo de cinco séculos de história do país (GRAEF; SALGADO, 2009, p.2).

Estas instituições, segundo o Código Civil Brasileiro (2002, Art. 44), caracterizam-se como pessoas jurídicas de direito privado e estão contidas no ambiente das organizações do Terceiro Setor (OTS). Neste sentido, o conceito de Terceiro Setor, que começou a ser abordado na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos, enquanto uma combinação entre o setor público, representado pelo Estado, e o setor privado, representado pelas empresas privadas (Melo Neto & Froes, 1999, p.5) tem se tornado de difícil definição diante da multiplicidade de organizações como associações, fundações, partidos políticos, clubes, organizações

não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), e etc., possuidoras de finalidades e naturezas distintas, muitas vezes sem qualquer relação entre si (GRAEF; SALGADO, 2009, p.4).

Apesar do caráter difuso, o volume de organizações e recursos mobilizados pelo Terceiro Setor tem sido crescente. Segundo pesquisa empreendida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ainda em 2005, havia um total de 601.611 instituições sem fins lucrativos em operação no Brasil. Nessa mesma pesquisa, se considerarmos somente as instituições cuja natureza é voluntária, do mesmo modo, os números demonstram uma extensão significativa.

Trezentas e trinta e oito mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL existiam oficialmente no Brasil, em 2005. Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representar mais da metade (56,2%) do total de 601,6 mil entidades sem fins lucrativos e uma parcela significativa (5,6%) do total de 6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não-lucrativas, que compunham o Cadastro Central de Empresas – CEMPRE neste mesmo ano (IBGE, 2008, p.22).

Além do número de instituições, o volume de recursos aplicados nesse tipo de organização também é expressivo.

Em 2005, as 338 mil FASFIL representavam 5,6% do total de entidades públicas e privadas de todo o País. Empregavam 5,3% dos trabalhadores brasileiros, o que representa um contingente de 1,7 milhão de pessoas que ganhavam, em média, R\$1.094,44 por mês. Este valor equivalia a 3,8 salários mínimos daquele ano, isto é, uma remuneração ligeiramente superior à média nacional que era de 3,7 salários mínimos mensais naquele mesmo ano” (*Id. Ibid.* p.58).

Segundo consulta ao *website* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizada em 2014, as informações a respeito das Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil “são escassas e dispersas, inexistindo, até o momento, levantamentos ou pesquisas regulares de âmbito nacional que permitam identificar as entidades privadas sem fins lucrativos prestadoras desses atendimentos e as condições em que os mesmos são realizados” (IBGE, 2007). Dados mais recentes, constantes no obtidos pelo Portal da Filantropia, um *website* especializado em organizações sem fins lucrativos, mostram que o dispêndio social das 400 maiores entidades com atuação no Brasil alcançou, em 2011, um valor de R\$ 1.971.000,00 e um envolvimento direto de 86.894 funcionários e 400.933 voluntários. Dados divulgados pelo Censo do Grupo de Institutos Fundações e Empresas – GIFE, no período 2011-2012, demonstram que das 140 organizações cadastradas dentro da entidade, numa amostra de 100

organizações sem fins lucrativos, mais da metade, ou seja, 53% das organizações mantêm política de investimento social em outros países (GIFE, 2014).

Neste contexto, o estudo da governança nas OTSs ganha importância diante do crescimento desse setor ao longo dos últimos anos, tendo em vista sua utilidade como instrumento de apoio a práticas de políticas públicas, de manifestação das iniciativas sociais, e do volume de recursos que movimenta. O crescimento recente desse setor no Brasil, sua presença no debate político e na expressão das iniciativas sociais, sua utilidade como instrumento de apoio à execução das políticas públicas, e o volume de recursos que movimenta, superiores a 16 bilhões de reais apenas em renúncias fiscais (GRAEF; SALGADO, 2009), trazem uma urgência não apenas para sua melhor delimitação e conhecimento, mas também para que se discutam formas de acompanhamento e controle de resultados. De fato, crescimento está alinhado ao que tem ocorrido ocorreu em todo o mundo afora nos últimos 20 anos, quando se constata houve um grande significativo crescimento da filantropia, do voluntariado e do número de organizações da sociedade civil (SALAMON, 2010).

II.1.2 CONTROLE DE GESTÃO E APURAÇÃO DE RESULTADOS NAS OSFLs

Nas organizações sem fins lucrativos, de acordo com a literatura, a gestão dos *stakeholders* é uma das características que vem assumindo um lugar proeminente dentro do *public management* e ao *nonprofit management* desde o fim da década de 1980 (BRYSON, 2004, ANTHONY; YOUNG, 2003; YOUNG, 2011), de forma que parece existir um impacto importante sobre um sistema de controle de gestão voltado para o *stakeholders* nas OSFLs. Segundo Young (2011), como estas organizações seguem padrões de financiamento muito diferentes daqueles praticados pelas empresas vocacionadas para o lucro, a governança e o controle de gestão são exercidos coletivamente por beneficiários, doadores, governo, voluntários e representantes de grupos de interesses.

De acordo com Anthony e Young (2003), o processo decisório das OSFLs leva em conta que o resultado alcançado pela gestão, no lugar de ser medido financeiramente, deve ser medido com base na qualidade da decisão, onde a lógica estabelecida pretende identificar, no objeto da avaliação, o quanto as decisões contribuíram para o bem público – o que, segundo os autores, é uma tarefa difícil de mensurar – dado o caráter difuso do próprio processo decisório e a falta de

informações que permitam uma análise comparativa mais aguçada do problemas relacionados às práticas em vigor.

As formas de controle de gestão em organizações sem fins lucrativos, estão distribuídas em duas grandes categorias: a primeira é a categoria pública, onde o controle é realizado pelo aparelhamento burocrático do estado, subdividido em instâncias de governo, seja federal, estadual e municipal, com a participação de agências, comissões etc.

A segunda é a categoria privada, onde estão as organizações voltadas para a caridade. Nesta categoria as organizações têm a participação de doadores que destinam fundos para sua manutenção em troca de benefícios fiscais e estão também, nesta segunda categoria organizações comerciais e de adesão, quando doadores contribuem voluntariamente sem a intensão de obter benefícios fiscais.

Internamente, as tarefas de acompanhamento e controle nas OSFLs podem ser exercidas por pessoas que são eleitas democraticamente entre os membros da organização, como é o caso dos Conselhos Fiscais; e ainda por departamentos internos burocratizados na forma de setores de contabilidade, controladorias ou ouvidorias. Anthony & Young (2003) pontuam que neste tipo de organização existem características que afetam os processos de controle de gestão, tais como a ausência de medida de lucro, a existência de diferenças entre impostos e obrigações legais e uma tendência de atuação no campo da prestação de serviços.

No caso das organizações internacionalizadas, os fatores de sucesso das OSFLs podem ter origem no volume de serviços prestados nos países onde atuam, na qualidade das decisões e na capacidade de contribuir para o bem público. Dentro do contexto difuso em que estão inseridas, estas medidas, segundo Anthony & Young (2003), mesmo no ambiente internacional, tornam-se usualmente complexas e frequentemente intangíveis, e são poucas as organizações que possuem critérios específicos para medir sua efetividade.

Apesar das dificuldades relacionadas a medição, nas OSFLs norte-americanas, por exemplo, no que diz respeito ao tamanho e à composição do setor, os números - do mesmo modo em que no Brasil - são também, bastante expressivos. Ainda em 1999, de acordo com o *Internal Revenue Service* (IRS), havia perto de 275.000 organizações não orientadas para o mercado nos EUA, em cuja movimentação financeira ultrapassava US\$600 milhões. O número de empregos na época era de 38,8 milhões, segundo os autores. O IRS é um serviço de receita do

Governo Federal dos Estados Unidos. A agência faz parte do *Department of the Treasury*, sob a direção imediata do *Commissioner of Internal Revenue*. O IRS é o responsável pela coleta de impostos e pela aplicação e interpretação *Internal Revenue Code*, o órgão do direito tributário daquele país, correspondente nos Estados Unidos à Receita Federal, no Brasil.

De acordo com a legislação pertinente, no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS, 2011), um dos órgãos reguladores e controladores do Terceiro Setor brasileiro, existem três tipos de classificação de entidades sem fins lucrativos conforme mostrado no Quadro 1 a seguir, dos tipos de finalidades das entidades sem fins lucrativos a partir da regulação do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

QUADRO 1: CLASSIFICAÇÃO DE ENTIDADES BRASILEIRAS SEM FINS LUCRATIVOS

Classificação	Descrição	Fundamentação Legal
Entidades de atendimento	Prestam serviços, executam programas ou projetos e concedem benefícios de prestação social básica ou especial, dirigidos às famílias e indivíduos em situações de vulnerabilidade ou risco social e pessoal.	CNAS, Resolução nº 109/2005; nº 33/2011; nº 34/2011
Entidades de assessoramento	Prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social.	CNAS, Resolução nº 27/2011
Entidades de defesa e garantia de direitos	Prestam serviços e executam programas e projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos sócio assistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social.	CNAS nº 27/2011

Fonte: Elaborado pela autora segundo consulta aos dados do MDS (2011).

Nestes tipos estão as entidades de atendimento, direcionadas às famílias e indivíduos em situações de vulnerabilidade ou risco social e pessoal; as entidades de assessoramento, direcionadas à formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social; e as entidades de defesa, direcionadas à defesa e efetivação do direito sócio assistencial.

Além da classificação oriunda da regulação do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), existe no Brasil uma forma de classificação mais específica, que é atualmente utilizada pelo do Ministério da Justiça. A classificação “COPNI Ampliada” fornece um padrão para a classificação das finalidades da

entidade dentro do Cadastro Nacional de Entidades Sociais (CNEs). Este padrão tem como parâmetro a Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos ao Serviço da Família (*Classification of the Purpose of Non-Profit Institutions Serving Households* – COPNI), que integra a família de classificações reconhecidas pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas (CNEs-MJ, 2007).

A “COPNI Ampliada” é uma adequação definida no estudo “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil” (FASFIL), realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA, em conjunto com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE. “De acordo com o estudo, tal adequação possibilita a comparação internacional dos dados e serve como proposta de classificação destas entidades” (CNEs - MJ, 2007, p.75).

De acordo com o CNEs- MJ, as adequações na “COPNI Ampliada” visam atender aos requisitos obrigatórios para solicitação das qualificações federais brasileiras abrangidas pelo CNEs, contribuindo para minimizar a possibilidade de pedidos indeferidos, em razão da não aceitabilidade da finalidade informada. Algumas finalidades presentes na “COPNI Ampliada” foram excluídas da lista de finalidades disponíveis no CNEs e outras foram incluídas.

Na realização das alterações prevaleceu o intuito de aproximar a linguagem e os conceitos das políticas de órgãos federais especializados aos utilizados no CNEs.

No caso da finalidade de Assistência Social, foram incluídas três distinções referenciando-se referenciadas nas orientações da Política Nacional de Assistência Social – PNAS para organização dos serviços sócio assistenciais (Promoção Social; Vigilância Social e Defesa Social e Institucional).

Na finalidade Meio Ambiente, foi adequada a nomenclatura para a estabelecida como requisito para o registro de entidades no Cadastro Nacional de Entidades Ambientais, administrado pelo Ministério do Meio Ambiente (CNEs -MJ, 2007).

Entre os principais instrumentos de apuração de produtividade das OSFLs, Anthony & Young (2003) pontuam que três medidas são usualmente empregadas neste tipo de organização. Segundo os autores, conforme o quadro 2 as medidas frequentemente utilizadas para apurar a produtividade das organizações sem fins

lucrativos mostram essas três formas de medida que permitem avaliar os macro e micro resultados alcançados pelas organizações do Terceiro Setor.

QUADRO 2: CLASSIFICAÇÃO DE MEDIDAS DA PRODUÇÃO NAS OSFLS

Indicadores sociais	É uma medida de produção que reflete o impacto do trabalho da organização na sociedade em que atua (p.ex.: mortalidade infantil, envelhecimento populacional, qualidade de vida, etc.). Apesar das dificuldades do efeito de um indicador ter muitas causas, o que pode prejudicar a medição, os indicadores sociais podem ser usados no planejamento estratégico da organização, pois orientam as decisões da gestão sênior no direcionamento estratégico que a organização deverá seguir.
Medida de resultados	Indica o grau de sucesso dos objetivos traçados pela organização.
Medidas de processo	Indica o volume de atividades ou tarefas realizadas em um determinado período que fazem parte dos processos definidos para o alcance dos objetivos traçados (p.ex.: volume de gado inspecionado semanalmente; número de requisições preenchidas em um mês, número de pedidos de compras preenchidos em um dia, etc.).

Fonte: Adaptado de Anthony & Young (2003).

Independentemente do tipo de classificação da entidade, e apesar de certas OSFLs já terem avançado em relação à necessidade de medir seus resultados, Anthony & Young (2003) explicam que em organizações do tipo sem fins lucrativos existe uma tradição no entendimento de que o uso de ferramentas de controle de gestão seja algo inadequado. Dizem estes autores que esta tradição se deve a três motivos principais: primeiro, o fato de que durante muitos anos as diferenças que prevaleciam entre as organizações não orientadas pelo mercado e aquelas voltadas para o lucro admitiam que os sistemas de controle de gestão utilizados em empresas não estavam de acordo para o uso em OSFLs. Segundo, pela valorização excessiva ao modelo de controle por orçamento. E, como terceiro motivo, porque um sistema de CG melhor mais eficaz pode ser, ao mesmo tempo, uma ferramenta que facilita o processo de gestão, mas que também facilita o processo de acompanhamento e controle externo, o que nem sempre pode interessar à organização.

Conforme Anthony & Young (2003), este tipo de organização se volta para o suprimento de demandas da sociedade, por isso sua atuação abrange áreas como cultura, saúde, educação, serviço social, religião, ciência, além de clubes, organizações de fraternidade (do tipo *Rotary Club*, Lojas Maçônicas, Elos Clube, etc.); e organizações de trabalho, como sindicatos e associações de classe.

Nas OSFLs privadas observa-se uma sobreposição das fronteiras entre o público e o privado uma vez que não apenas a finalidade de tal organização privada acaba por ser o bem público, como também projetos e programas privados são frequentemente financiados pelo orçamento público. Daí porque se torna tão importante do estudo dos mecanismos de CG em organizações desta natureza. Na tentativa de conhecer os dados básicos sobre a rede de atendimento sócio assistencial executado pelas OSFLs, o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), visando subsidiar a implantação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), está desenvolvendo o Cadastro Nacional de Entidades e Organizações de Assistência Social, em parceria com o IBGE, com informações sobre os serviços prestados por estas organizações – o que possibilitará, segundo esta entidade, “uma melhor orientação para os investimentos estratégicos” (MDS, 2014). Tal fato leva a crer que se encontra em desenvolvimento um sistema de monitoramento e controle que permitirá estabelecer mecanismos de acompanhamento e controle próprios e mais adequados para, no mínimo, situar de forma panorâmica os números do Terceiro Setor.

Independentemente de uma sistematização, o caráter constitutivo que define a natureza das organizações do tipo sem fins lucrativos com atuação no Brasil, vai ao encontro do que afirmam Anthony & Young (2003). Para estes autores, independente do país de origem, estas organizações se voltam para o suprimento de demandas da sociedade e sua atuação tem o seu foco nas em áreas como cultura, saúde, educação, serviço social, religião, ciência, além de clubes, organizações de fraternidade e organizações de trabalho.

II.2 GOVERNANÇA

O termo “governança” é um termo para o qual não existe uma abordagem universal. Fruto do aprimoramento dos processos resultantes da divisão do trabalho que se deram até os anos de 1950, principalmente no contexto das grandes corporações norte-americanas. Com a separação entre o controle da propriedade e a sua gestão, foram sendo observadas diferenças entre interesses dos administradores profissionais e interesses de lucratividade dos acionistas.

A governança teve seu ponto máximo nos anos de 1960 e 1970; e, a partir da década de 1980, em razão de situações de conflitos no ambiente empresarial entre proprietários/acionistas e agentes/gerentes e, por conseguinte, devido às assimetrias de informações resultantes dos chamados problemas de Agência, surge preocupação maior quanto às formas de acompanhamento e controle de resultados das firmas e quanto ao alinhamento de interesses de proprietários e agentes. Nasce aí, tanto no ambiente de mercado quanto no meio acadêmico, o movimento de governança corporativa.

O termo governança origina-se do latim “*gubernare*”, que vem a ser “governar”, “dirigir”, “guiar”. O significado da expressão objetiva conceituar o sistema pelo qual os acionistas de uma empresa (*Corporation*) “governam”, ou seja, encarregam-se de sua empresa (SERAFIN, et al., 2010, p.3). O termo foi utilizado pela primeira vez pelo americano Richard Ellis, em 1960, para qualificar a estrutura e funcionamento da política das empresas, por analogia com o governo das nações, dos Estados (<http://www.ifa-asso.com>).

Em estudo sobre a aplicação do conceito de governança no setor público, Fontes Filho (2003) descreve que, no ambiente das grandes corporações, o conceito de governança tem origem nos desdobramentos dos estudos feitos ainda em 1932 por Adolf Berle e Gardiner Means. A ideia de governança, neste sentido, surge a partir da observação destes autores sobre o comportamento dos administradores de empresas de capital aberto – em virtude da separação entre propriedade e controle – que adotavam práticas que lhes traziam benefícios pessoais e não riqueza para os acionistas; destes estudos têm origem tanto a Teoria da Firma quanto a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), e a própria Teoria da Agência (FONTES FILHO, J. R. 2003, p.3).

De acordo com Tirole, J., (2006), nos estudos da governança existe a visão dominante da economia, baseada em autores como Sheifer e Vishny (1997) e Becht et al (2003) que consideram que a governança corporativa é o modo pelo qual fornecedores financeiros, ou seja, as fontes de financiamento da corporação, assumem, elas mesmas, a responsabilidade de garantir o retorno sobre o investimento da firma. Isso significa que o olhar puramente financeiro está focado na discussão que situa a governança como um modo de estabelecer regras de transparência, acompanhamento e controle voltadas para benefício exclusivo do acionista (*shareholder*) a partir do dever e da missão designados ao gerente/agente de maximizar os ganhos e retornos destes *shareholders*. De acordo com Tirole, J., (2006), esta definição espelha o pensamento de um conjunto de atores composto por políticos, *managers*, consultores e acadêmicos, e consideram que o atendimento às necessidades de maximização dos ganhos dos acionistas deve ser prioridade, e que as demais partes interessadas (*stakeholders*) devem ser atendidas num segundo momento tanto quanto for possível. Ainda nesta linha de pensamento, a contribuição de Jensen (2001) discute que em termos das práticas que envolvem a dinâmica empresarial, a governança dos *stakeholders* é um desafio, visto que não consegue se contrapor objetivamente à necessidade de maximização do valor da firma por não conseguir fornecer uma especificação concreta da proposta corporativa e da função objetiva da firma.

Outros autores, tais como Freeman (1984) e Stout (2012) entendem que o pensamento convencional, ao atribuir uma importância maior ao acionista, como acontece na maioria das empresas, provoca nos gestores uma leitura míope sobre relatórios de ganhos de curto prazo, em detrimento do desempenho de longo prazo; desencoraja o investimento e a inovação; causa danos aos empregados, clientes e às comunidades. A visão puramente financeira por si só não é capaz de dar conta de variáveis outras, não financeiras, responsáveis pela geração de retorno e lucro para os investidores. Estes outros ativos, mesmo não sendo tão objetivos (tais como os direitos de exploração de serviços públicos mediante concessão ou permissão do Poder Público, marcas e patentes, softwares e fundos de comércio adquiridos), podem não ser objetivos, ou seja, podem se comportar de forma articulada ou isolada por meio de mecanismos difusos onde operam diferentes relações comportamentais de força e poder.

Neste sentido, a governança efetiva deve reforçar ações de auditoria e transparência, de tal forma que resultem na divulgação de informações relevantes, tanto voluntariamente quanto de modo obrigatório. Além disso, a governança deve representar fator de sucesso para a organização, através da adoção de boas práticas de gestão. Já a ausência de um sistema de governança ou mesmo uma prática ruim de governança, no que se refere ao acompanhamento e controle, pode depor contra a imagem da empresa no mercado (JENSEN, 2000, SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Em um estudo produzido por Beekes *et al.*, 2008, foi encontrado que a firma com efetiva estrutura de governança produz mais documentos para o mercado. Além disso, companhias provavelmente omitem relevantes informações materiais para os *stakeholders* na ausência de mandatos, requerimentos e de ineficientes mecanismos de governança (Mathews, 2008); este problema de assimetria da informação pode ser resolvido pela boa governança, em particular por um conselho diretor efetivo (Donnelly & Mulcahy, 2008). Por conseguinte, seguir a transparência e *accountability* habilitada pela governança corporativa pode representar melhora sobre o comportamento de divulgação das organizações. (RAO, *et.al.*, 2012 p.146).

Sobre a questão do controle, Daily *et. al.* (2003), acrescentam que a adoção de um sistema de governança favorece o controle, servindo como um “mecanismo de controle externo que é tipicamente ativado quando mecanismos internos de controle de oportunismo gerencial tiverem falhado” (DAILY, *et. al.* 2003, p.371-372). Neste sentido, a governança funciona como um sistema de monitoramento que é capaz de espelhar o comportamento das organizações. Nas organizações privadas, principalmente aquelas de capital aberto, as ações de governança propriamente ditas se materializam nos termos do

esforço contínuo em alinhar os objetivos da administração das empresas aos interesses dos acionistas. Isso envolve as práticas e os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, o conselho de administração, a diretoria, uma auditoria independente e até mesmo um conselho fiscal. A boa governança corporativa permite uma administração ainda melhor e a monitoração da direção executiva da empresa. A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a equidade” (OLIVEIRA; PACHECO, 2010, p.154).

De uma forma geral os sistemas de controle de gestão envolvem o alinhamento entre as necessidades da organização e as decisões tomadas pelos funcionários. Além disso, inclui o registro e a geração de conteúdo que tanto servem para a tomada de decisão como para a definição de políticas e planos estratégicos, por meio de métodos, instrumentos e mecanismos que envolvem uma rede de

comunicações e retroalimentações, a partir da qual é possível estabelecer a medição da atividade. O controle de gestão, neste sentido, favorece a governança, pois permite a comparação entre o previsto e o realizado, bem como a necessidade de alteração a partir de desvios (FLAMHOLTZ,1996; ATKINSON et al. 2000; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; FREZATTI et al., 2009).

De acordo com Gomes (2014), a classificação das formas de controle realizadas dentro das organizações constitui uma tipologia formada por: a) controle familiar – de estrutura mais centralizada e de pequeno porte, com foco na lealdade dos funcionários para com o dono; b) controle burocrático, praticado em organizações de maior porte, realizado em ambiente social pouco dinâmico, pouco hostil, com estratégia de curto prazo e estrutura organizacional centralizada bastante formalizada, com obediência ao chefe; c) controle por resultado – mais comum em organizações de grandes dimensões que apresentam, por sua vez, um contexto social dinâmico, muito hostil e complexo, estrutura descentralizada com utilização de centros de responsabilidade e grande formalização, coordenação através de preços de transferência e indicadores financeiros, com avaliação de desempenho baseado em resultados; e, d) controle *ad-hoc* – comum em organizações de dimensões regulares e com contexto social relativamente hostil, bastante complexo, com estratégia pouco formalizada, flexível e de longo prazo, elevada descentralização, com políticas de valorização do capital intelectual.

Neste sentido, percebe-se que o tipo de controle de gestão adotado em cada organização está muito relacionado com o seu próprio contexto, ou seja, com um conjunto de circunstâncias em que se produz a mensagem que se deseja emitir, condicionadas por sua vez, ao lugar, ao tempo e à cultura dos indivíduos que se encontram dentro da organização e se relacionam dentro de um ambiente específico. Assim, o comportamento das pessoas e a congruência dos objetivos se tornam fatores chave para a implantação de mecanismos de governança e controle de gestão eficientes.

De acordo com Flamholtz (1996), tal congruência se faz necessária porque pessoas têm diferentes interesses, tarefas e perspectivas dentro da organização, o que sugere que a incorporação de um sistema de governança dentro das práticas das organizações pode estar sujeita à importância conferida pelos gestores aos valores e princípios da governança (*disclosure, accountability, fairness, compliance*) e à sua capacidade de integrar tais valores nestas práticas.

Desta forma, governança e controle de gestão andam juntos; qualquer que seja o tipo de controle adotado, segundo Flamholtz (1996), deve requerer integração, no que diz respeito ao processo; e direção, no que diz respeito ao resultado. Nesta perspectiva, integração e direção significam conduzir esforços para criar sinergia entre a organização e seus membros, de forma a motivar as pessoas para o resultado da entidade como um todo, independentemente das metas e resultados/objetivos pessoais dos seus colaboradores.

Para além da congruência interna, no entanto, tal como explicado por Gomes (2014), é importante alinhar também a perspectiva da organização com as diferentes perspectivas dos diferentes entes que fazem parte o ambiente no qual as firmas estão inseridas. Na tentativa deste alinhamento com o ambiente externo, faz-se mister o uso de ferramentas adequadas para identificar e atender os interesses de diversos *stakeholders*.

Na medida em que a organização amplia suas atividades, são necessários o desdobramento e a descentralização a partir da delegação de autoridade, a partir da competência que os responsáveis têm, e da confiança que os donos depositam nestes responsáveis, ou seja, na relação entre principais e agentes.

II.2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

O crescimento da produção e a especialização do trabalho que definiram o novo modelo de organização, mais especificamente a partir do século XX, conduziram os proprietários/fundadores de grandes corporações a deixar de lado certas atribuições e tarefas características da gestão para assumir um papel mais abrangente. Neste sentido, o cotidiano das empresas foi sendo aos poucos, delegada a um administrador/agente profissional que passou a ser o responsável pelas ações de caráter executivo, a partir de normas e diretrizes determinadas pelos proprietários. Em decorrência desta transferência de responsabilidade, a separação entre propriedade e gestão, ou mais precisamente entre o acesso aos ganhos residuais e às funções de controle, embora necessária para garantir os investimentos por parte dos empreendedores em novos negócios, abriu as portas para a agregação de capital e permitiu, de um lado, que outros sócios passassem a fazer parte do negócio e de sua expansão, mas, de outro, gerou problemas de relacionamento entre proprietários e gestores. Isto porque o gestor ou agente,

dotado de interesses individuais, pode não perseguir os objetivos dispostos pelo proprietário, o principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio.

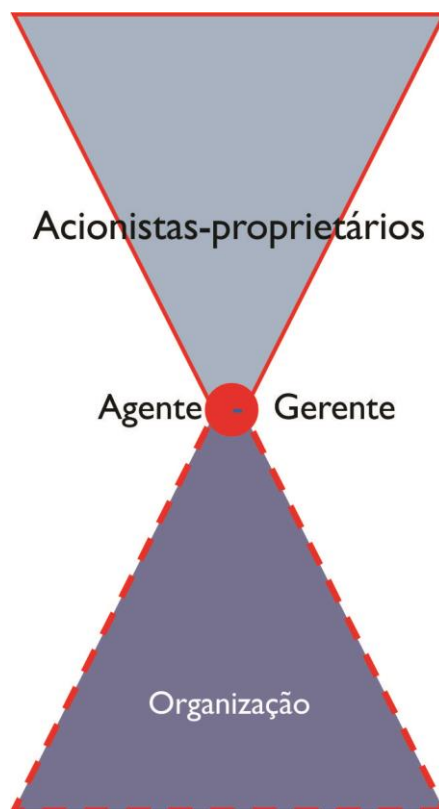
Desta relação entre proprietário e gestor e do “endurecimento científico de uma visão financeira das organizações que passou a prevalecer a partir da segunda metade dos anos 1950 nos EUA, surge na forma de artefato cultural a Teoria da Agência” (GRÜM, 1998, p.146). Esta Teoria tem como base os estudos desenvolvidos por Berle e Means (1932) sobre organizações típicas do século XIX, possuidoras de propriedade e controle restritos a indivíduos ou pequenos grupos, nas quais o patrimônio da firma se limitava ao patrimônio pessoal dos indivíduos. Estas pequenas firmas do século XIX, segundo os autores, se desdobrariam, dando origem à corporação moderna, organizações bem mais complexas (SERAFIN, et al., 2010, p.5).

Nestas organizações, a Teoria da Agência parte da existência de conflitos entre os interesses de agentes/gerentes com os interesses dos proprietários/acionistas.

Jensen e Meckling (1976) propuseram a Teoria da Agência enquanto explicação sobre como a corporação aberta pode existir, dado o pressuposto que os gestores têm interesses próprios e o contexto no qual estes gestores não ficam satisfeitos com os efeitos de grandes interferências sobre suas decisões (DAILY, et. al., 2003, p.371-372).

Para Jensen e Meckling (1976), o relacionamento de Agência ocorre a partir de uma relação contratual entre um ou mais indivíduos (proprietários/acionistas) que contratam um ou mais indivíduos (agentes/gerentes) para desempenhar algum trabalho em seu favor conforme a figura 1 da Ilustração das relações de força entre acionistas, gerentes e os demais membros da organização a partir de Jensen e Meckling (1976) na Teoria da Agência, que envolve delegação de autoridade e representatividade para a tomada de decisão pelo agente/gerente em nome do proprietário/acionista.

FIGURA 1: TEORIA DA AGÊNCIA- RELAÇÕES DE FORÇA



Fonte: Adaptado de Jensen e Meckling (1976)

Considerando que, se ambas as partes que agem têm em vista a maximização de suas utilidades pessoais, a Teoria de Agência admite que existam fatores que justifiquem que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. Seguindo este raciocínio, uma contribuição importante sobre a aplicação da Teoria da Agência nos estudos de Governança Corporativa encontra-se nos estudos empreendidos por DAILY, et. al. (2003), sobre diálogos e dados construídos ao longo de décadas a respeito do tema.

A popularidade da Teoria da Agência nos estudos sobre governança se deve, provavelmente a dois fatores. O primeiro é uma Teoria extremamente simples, na qual grandes corporações são reduzidas a dois participantes – gestores e *stakeholders*/acionistas e os interesses de cada um são assumidos de forma clara e consistente para ambos. Em segundo, a noção que o humano, quando possuidor de interesse próprio, geralmente não tem disposição para sacrificar este interesse pelo de outro mais velho. (DAILY, et. al., 2003, p.371-372).

Nesta relação, ambos os atores perseguem maximizar a sua função-utilidade onde, se por um lado, para o proprietário/acionista a riqueza é variável e, portanto, sujeita à maximização, por outro, para os agentes/gerentes a função utilidade pode englobar, além de remuneração, poder, segurança e distinção profissional. Por isso, cabe ao proprietário/acionista delimitar o campo de atuação dos agentes/gerentes,

determinando incentivos adequados, e arcar com os custos do monitoramento visando impedir atividades anômalas e limitar extravagâncias do agente/gerente. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “o problema de Agência ocorre quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados”.

Um dos principais problemas caracterizados na Teoria da Agência encontra-se na assimetria de informações. Considerando que o agente na sua prática cotidiana se torna um possuidor de informações a respeito dos requisitos e do desempenho da organização, ambos necessários ao seu desenvolvimento, este se torna um privilegiado na relação, podendo valer-se da informação adquirida para manipular ou induzir o principal a conceder-lhe ganhos ou benefícios adicionais, o que sem dúvida significa um problema de confiança.

Na visão de Shapiro (1987), a obtenção e manejo de informações adquiridas pelo agente são tratados como apenas uma das suas tarefas e, ainda que esta questão represente um ponto significativo na relação de confiança estabelecida com o principal, revela-se muito mais como algo que é subproduto do trabalho entre principais e agentes do que um arranjo baseado em relações pessoais. “Especialização e diferenciação do trabalho requer que os agentes possuam a confiança do principal não apenas para manter a propriedade, seu desenvolvimento integrado, manutenção, investimento, custódia ou reparo, mas também para executar a tarefa de colecionar informações” (SHAPIRO, 1987, p.626).

Ainda na visão deste autor, a proliferação do relacionamento de Agência deriva, e muito, das relações existentes dentro do amplo espectro de produção e troca, o que, por sua vez, cria barreiras tanto sobre o acesso à informação quanto sobre sua posse, devido à existência de um alto grau de especialização e diferenciação inerente à delegação dos agentes (Id. Ibid., p.627). Em outras palavras, é a própria especialização do trabalho que confere ao agente o domínio de um leque de informações complexas muitas vezes distante do entendimento ou da real possibilidade de acompanhamento pelo principal.

Ainda sobre o problema de assimetria de informações, Fontes Filho (2007) analisa que, tendo em vista a necessidade de alinhamento entre os interesses dos acionistas e a execução dos objetivos dos gestores, o objetivo principal da governança corporativa – enquanto fenômeno decorrente do desdobramento do

contexto em que se desenvolveu a Teoria da Agência – passou a ser associado a formas de assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos acionistas, no denominado problema de Agência.

Neste sentido, dois pontos que se destacam nos estudos dos problemas de Agência e da própria Teoria decorrem do risco de haver assimetria de informações e desalinhamento entre os interesses dos principais e o dos agentes, e as ações decorrentes tomadas pelos interesses do segundo em detrimento dos interesses do primeiro. O primeiro destes problemas está relacionado ao aspecto de ação oculta (*hidden action*); e, o segundo, ao da informação oculta (*hidden information*). Tais aspectos são definidos na literatura sobre a Teoria da Agência de modo central como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*).

Segundo Arrow (1985), o risco moral tem origem nas teorias de seguros de incêndio ou de saúde nos quais a existência da cobertura pode levar indiretamente o segurado a fazer uso do serviço de saúde com mais intensidade, ou ainda não tomar precauções contra incêndios, simplesmente porque o bem está segurado. No contexto da teoria da Agência o conceito se refere a casos nos quais as ações dos agentes não são de conhecimento do principal ou possuem um custo elevado de monitoramento. A seleção adversa representa o fato dos agentes possuírem informações desconhecidas pelo principal ou no fato de os custos de obtenção destas informações serem elevados (SATO, 2007, p.52).

Do mesmo modo que o problema de assimetria de informações, outra causa de possível conflito no relacionamento de Agência repousa no planejamento das ações da organização. Segundo Parrino (2002), este problema é determinado como problema de horizonte. Enquanto que os proprietários/acionistas têm uma visão de longo prazo e, portanto, são capazes de suportar por um período maior possíveis oscilações do mercado, os agentes/gerentes agem sob o enfoque de situações de curto e médio prazos, sendo muitas vezes motivados por periódicas avaliações de desempenho e pela própria condição de empregado, por um relacionamento mais transitório com a organização.

Por exemplo, gestores podem preferir projetos que se pagam em curtos períodos no lugar de valiosos projetos que se pagarão em um longo período, **eles** podem atrasar a entrada de um novo e promissor negócio se este necessitar de um pagamento substancial de curto prazo, ou ele pode aprovar a manutenção, pesquisa e desenvolvimento gastando capital em nome de obter impulso de curto prazo (PARRINO, R., 2002, p.2).

Do mesmo modo, agentes e principais têm preferências por riscos diferentes. Na visão deste autor, enquanto o principal tem um comportamento mais agressivo, o agente adota uma postura mais conservadora e avessa ao risco, não apenas para manter a saúde financeira da empresa, mas também para manter a sua imagem profissional, decorrente de certo padrão de conduta no mercado – o que lhe dará credibilidade para conquistar uma nova posição, caso seja demitido.

Além destas questões envolvidas na diferença de *timing* entre planejamento, execução e risco das ações por parte dos proprietários/acionistas e agentes/gerentes, outro ponto de conflito reside no problema de uso dos ativos. Este se refere ao uso dos ativos da empresa pelo agente na forma de benefícios indiretos (*fringe benefits*) e vantagens pessoais, tais como o uso de carro da companhia, cartão de crédito empresarial, grandes e luxuosos escritórios, aviões particulares, entre outros.

Ultrapassando certos limites, essas vantagens podem significar um uso ineficiente dos ativos da organização, o que irá imputar prejuízos aos acionistas e que poderá suscitar comportamentos desviantes dos demais colaboradores da empresa como mostrado nos Quadros 3 (Tabela síntese das principais diferenças encontradas na literatura sobre a Teoria da Agência a respeito dos comportamentos de proprietários e gerentes) e 4 (tipo de Risco de Problemas de Agência), respectivamente.

QUADRO 3: SÍNTESE DOS PROBLEMAS DE AGÊNCIA

	Principal/Proprietário	Agente/Gerente
Horizonte/<i>timing</i>	Visão de longo prazo (capazes de suportar por um período maior possíveis oscilações do mercado)	Visão de curto e médio prazo (motivados por avaliações de desempenho periódicas e, pela própria condição de empregado, por um relacionamento mais transitório com a organização)
Risco	Comportamento mais agressivo	Postura mais conservadora
Uso dos ativos	Usufruem de benefícios diretos na forma de maximização da utilidade do capital investido	Usam benefícios indiretos (<i>fringe benefits</i>) e vantagens pessoais

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 4: TIPOS DE RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA

Tipo de Risco	Risco de Atuação do Agente	Fragilidade dos sistemas de governança e controle de Gestão	Motivo
<i>Risco Moral (moral hazard)</i>	<i>Ação oculta (hidden action)</i>	Os sistemas não garantem que os agentes não possam agir em benefício próprio	Ausência de previsibilidade do risco pelo sistema e/ou custo de prevenção elevado
Seleção adversa (adverse selection).	Informação oculta (hidden information).	Os sistemas não garantem que os agentes não possam ocultar informações	Ausência de previsibilidade do risco pelo sistema e/ou custo de prevenção elevado
Problema de horizonte	Foco nos ganhos de curto prazo	Proprietários têm um horizonte de longo prazo e agentes, de curto prazo	As ações dos agentes visam o recebimento de incentivos financeiros pagos pelos proprietários diante do seu desempenho.
Benefícios indiretos (<i>fringe benefits</i>)	Uso de vantagens pessoais	Os sistemas não proíbem ou não conseguem identificar preventivamente o uso dos ativos para fins pessoais	Ausência de previsibilidade do risco pelo sistema e/ou custo de prevenção elevado

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Arrow (1985), Parrino (2002), Fontes Filho (2007) e Sato, F.L.R., (2007).

II.2.2 A GOVERNANÇA NO BRASIL

O próprio conceito de governança corporativa, nascido nos EUA, está, de fato, intimamente relacionado ao mercado das grandes corporações privadas, principalmente empresas de capital aberto e propriedade fragmentada, o que justificam os problemas de Agência que deram origem à Teoria da Agência. Estas organizações estão inseridas em um contexto de rigoroso controle externo, constituído de comissões e Agências oficiais que visam garantir segurança e transparência por meio de normatização e de ações de inspeção e fiscalização (CVM, 2002; IBGC, 2009; JENSEN, 2000; SHLEIFER; VISHNY, 1997).

No caso brasileiro, Bertero (2008) acrescenta que a manutenção do controle das sociedades anônimas ainda está restrita a um reduzido e recorrente grupo de pessoas.

Em uma pesquisa que seja feita entre as sociedades anônimas brasileiras de capital aberto, é provável a revelação de que 80% delas não tenham como controladores mais do que três acionistas, sejam pessoas físicas, sejam pessoas jurídicas. Isso é muito importante para a compreensão da peculiaridade da governança corporativa no Brasil, que é muito diferente da governança corporativa norte-americana (BERTERO, 2008, p.2).

Ao analisarem a governança corporativa no Brasil, Black et al. (2010), acrescentam que uma das principais áreas de fraqueza nas estruturas envolvidas na governança corporativa brasileira reside no conselho de administração. Enquanto em algumas empresas este conselho é formado por um reduzido número de membros para garantir efetividade, em outras não existe a figura de um administrador independente que se relacione diretamente com o conselho.

Além disso, segundo os autores, os processos formais são limitados e os comitês de auditoria não seguem um padrão específico. No entanto, ainda sob este ponto, uma saída que o Brasil tem desenvolvido foi a de estabelecer, na figura do conselho fiscal, um corpo substituto do conselho de administração que não requer necessariamente que a organização tenha administradores independentes participando dos comitês de auditoria (BLACK et al, 2010, p.22-23).

Outra característica do conselho de administração - no caso das empresas de capital aberto brasileiras - é a inexistência de que ainda não existe proibição legal de o presidente do conselho acumular também a função de executivo principal, tal como acontece em países em estágios de governança mais amadurecidos. Andrade e Rossetti (2012), explicam que particularmente no Brasil, assim como nos demais países do continente latino-americano e do continente latino-europeu, os conflitos relativos ao controle de gestão, característicos dos problemas de Agência, não se dão entre principais e agentes, mas sim entre grupos de acionistas minoritários e majoritários formados por grandes proprietários familiares ou institucionais. Isto porque muitos presidentes de conselhos são também os executivos principais.

Neste sentido, embora a Teoria da Agência, que deu origem ao conceito de governança corporativa, tenha sido cunhada na perspectiva de minorar os conflitos entre o principal e o agente, no Brasil este conflito não assume destaque porque até o início dos anos de 1970 - e em boa parte das empresas de capital aberto até os dias de hoje - o ambiente empresarial do país tem, como centro, as empresas de caráter familiar.

Por isso, “o estado da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, do início dos anos 1970. Até então o mercado acionário era bastante desregulado” (CARVALHO, 2002, p.25).

Pelo fato de em meados da década de 1970, mais precisamente em 1976, quando o governo brasileiro sob a égide do regime militar criou a Lei das S/As, inspirado no modelo norte-americano, o mercado de capitais passou a ser desenvolvido no país como uma das alternativas para alavancar a economia, face às consequências do fim do “Milagre Econômico” enfrentadas desde 1973. Através da Lei nº 6.404, mesmo tendo permitido a distribuição de ações preferenciais, sua utilização deu origem as empresas de capital aberto, com alta concentração de ações ordinárias (de dão direitos de voto) em posse de acionistas majoritários. Esta prática reafirmava os conflitos entre fundadores, herdeiros e gestores, típicos da antiga empresa familiar (LEITE, 2006, p.6). Além da característica relacionada ao controle acionário, o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil, segundo Grün (2003a) aparece na cena histórica marcado pelo contexto político do estado e não do mercado.

Uma maneira de avaliar esta peculiaridade pode ser depreendida da relação que se faz entre a Governança Corporativa e a noção de transparência. Lembremos que a necessidade de transparência foi um requisito social desenvolvido na crítica dos aparelhos burocráticos hipertrofiados durante a ditadura militar. Uma vez alçada ao rol das preocupações sociais relevantes, essa noção foi sendo modelada para abrigar as necessidades contábeis das sociedades anônimas que queriam ser financiadas pelo mercado financeiro e a partir daí houve uma maior discussão em torno do modelo de Governança Corporativa. (GRÜN, 2003a, p.147).

Considerando-se os aspectos históricos do mercado corporativo da América Latina e, neste sentido, principalmente do Brasil, pode-se detectar que as características de concentração patrimonial; de grandes grupos privados empresariais; e da influência da tradição jurídica do Código Civil Francês foram potencializadas ainda mais, a partir do processo de privatizações e abertura de mercados que figurou no contexto do país desde o início dos anos 2000.

A OCDE – uma Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, internacional, formada por 34 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado, desde 2011 – reúne um conjunto de recomendações para a prática da boa governança corporativa. Visa, através dessas práticas, fortalecer aos direitos e tratamento dos acionistas e *stakeholders*; estabelecer o modo como devem ser produzidos relatórios financeiros; a forma como deve ser gerido o controle acionário, as práticas de governança e o relacionamento com órgãos reguladores (OCDE, 2011; ANDRADE; ROSSETI, 2012). Apesar destas recomendações se dirigirem aos mercados onde operam as

companhias latino-americanas, suas recomendações se baseiam nos valores essenciais da boa governança corporativa anunciados desde 2002 pela Lei *Sarbanes-Oxley* (*disclosure, fairness, accountability e compliance*) e adotados no mercado norte-americano em função dos escândalos financeiros corporativos da época. A grande diferença entre os princípios e recomendações prescritos pela OCDE e a Lei *Sarbanes-Oxley*, de um modo geral, é que, enquanto no primeiro, tratam-se de recomendações que a corporação opta por adotar, a segunda é uma legislação cujo cumprimento é obrigado, sob risco de sanção legal.

Além das recomendações da OCDE, no contexto das organizações privadas voltadas para o lucro, atualmente no Brasil dois institutos são preponderantes no estabelecimento das regras e padrões de governança: o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ambos responsáveis por determinar os termos das ações de governança a serem adotados pelas organizações, principalmente as de capital aberto.

O IBGC é uma organização sem fins lucrativos que se tornou a principal referência no país para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa; e a CVM é uma comissão de valores, criada pela Lei Nº 6.385 de 7 de dezembro de 1976, que disciplina e fiscaliza as chamadas Sociedades por Ações, ou seja, um dos órgãos responsáveis status quo da governança corporativa no Brasil. O IBGC é uma OSFL e a CVM uma organização pública.

Enquanto que o IBCG dissemina que governança corporativa é o "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle", a CVM oferece uma conceituação mais ampla. Esta instituição admite que governança corporativa "é o conjunto de práticas que tem por finalidade potencializar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital" (CVM, 2002, p. 1).

No caso brasileiro podemos identificar, a partir do trabalho de Hitt et al. (2005), alguns mecanismos que norteiam as práticas de governança corporativa. Do ponto de vista interno, na perspectiva dos autores, são considerados: (a) concentração de propriedade na forma de uma quantidade relativa de ações nas mãos de poucos acionistas; (b) constituição de um Conselho de Administração composto por indivíduos responsáveis por representar os proprietários da firma que

exercem monitoramento das decisões estratégicas dos gerentes de alto nível; (c) modos de remuneração executiva materializados na utilização de salários, bonificações e incentivos; (d) estrutura multidivisional, na forma de divisões comerciais individuais, para monitorar as decisões dos gerentes.

O IBGC considera que “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade” (IBGC,2009, p-19). Por isso, ao adotar um sistema de governança corporativa, as empresas adquirem tanto a legitimidade de operação perante os atores determinantes das próprias regras de governança, como também do mercado em que atua. A respeito destas abordagens Fontes Filho (2003), analisa que:

os modelos de Governança Corporativa consideram, de forma paradigmática, dois modelos como predominantes para explicar o comportamento das corporações: o modelo *shareholder* (acionistas), onde se privilegiam os interesses dos acionistas, e o modelo *stakeholder* (partes interessadas), quando se adota uma visão mais abrangente, enfatizando a responsabilidade social da corporação e colocando-a no centro de uma rede formal e informal de relacionamentos com diversos atores” (FONTES FILHO, 2003, p.5).

Nesta linha mais abrangente, defendida pelo IBGC, situam-se também as discussões empreendidas por Turnbull (1997). Para o autor, o termo ‘governança corporativa’ é empregado para “descrever todas as influências que afetam os processos para nomear aqueles que decidem como o controle operacional será exercido para produção de bens e serviços e todas as influências externas que afetam as operações ou os controles” (TURNBULL, 1997, p. 4-5). Seguindo este raciocínio, Santos (1997) aborda a governança como um conjunto de padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais voltados para o estabelecimento de normas e condutas onde participam, além de principais e agentes, diversos *stakeholders*.

II.2.3 GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR E PROBLEMAS DE AGÊNCIA

No caso das OSFLs, o próprio IBGC recomenda que apesar de os princípios que regem a governança terem sido primeiramente desenvolvidos para empresas, os princípios e práticas de governança também podem ser adotados e trazer benefícios para organizações não empresariais, por meio do alinhamento de

interesses, em busca de contribuir para o sucesso da organização e para a sua longevidade. Conforme consta no Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais,

o aprimoramento da Governança é um esforço contínuo que, no Brasil, não findou com a lei das OSCIP”, é preciso expandir “as boas práticas de Governança para todas as organizações da sociedade civil, estabelecendo assim as bases do que poderá ser o sistema de auto regulação do terceiro setor”... **Ainda segundo o guia**, “seus principais agentes - sejam eles financiadores ou executores de projetos - podem e devem adotar práticas que sirvam de exemplo para os demais, reforçando a legitimidade do setor” (IBGC e GIFE, 2014).

O conceito de governança aplicado ao Terceiro Setor está associado ao estímulo e à valorização do poder local, enquanto uma escala de ação política que se volta para o estabelecimento de cooperação público-privada e à participação, com o objetivo de fortalecer, ainda que subliminarmente, a ideia de renúncia ou de incompetência do Estado e, portanto, sua reclusão em muitas das suas funções essenciais, como é o caso da gestão dos serviços públicos e de infraestrutura.

Essa renúncia é justificada pela diversidade, complexidade e interdependência da sociedade global contemporânea, que seria muito mais difícil de administrar, e demandaria instâncias de gestão mais dinâmicas e menos ‘presas’ à ‘pesada’ máquina estatal (FERREIRA, 2001, p.3).

De acordo com o *Handbook of Nonprofit Governance* (2010), a governança nas OSFLs pode ser apreendida por meio do ciclo de vida organizacional que compreende cinco estágios: nascimento; adolescência; maturidade; estagnação e morte.

Nascimento: As organizações são fundadas por uma ou mais pessoas a partir de uma ideia/causa que passam a se reunir em um endereço para decidir como a ideia/causa será executada ao longo do tempo e como serão conseguidos os recursos necessários para sua subsistência. Segundo os autores do *Handbook*, os fundadores destas organizações ou os grupos são formados por pessoas visionárias, apaixonadas e fortemente comprometidas com a sua missão, dedicando grande energia para iniciar seus primeiros projetos.

No caso de serem formadas por um líder/fundador, este se reúne com um grupo entusiasmado de voluntários de apoio, que o segue e o incentiva. No caso de serem formadas por grupos, são estes grupos iniciais os tomadores de decisão que farão parte do conselho diretor ou de administração das organizações. Os autores

explicam que estas organizações geralmente são criadas a partir de trabalho voluntário, o que significa que decisores e gestores não são remunerados no primeiro momento; e, ao contrário, investem recursos pessoais físicos e financeiros em prol da ideia/causa.

Além disso, nesta fase, é comum que membros do conselho acumulem funções de direcionamentos estratégicos, gestão operacional e fiscalização das atividades. Os autores acrescentam que, para fazer a organização sobreviver e se fortalecer, os participantes iniciais precisam ter muita persistência, resiliência e flexibilidade.

Adolescência: A vida das OSFLs adolescentes, com período entre três e seis anos de fundação, é acompanhada por incerteza e angústia. Nesta fase, organizações norte-americanas podem elevar seus orçamentos aproximadamente de US\$250,000.00 para um ou dois milhões, por exemplo. É comum que estas OSFLs adolescentes expandam seus programas em diferentes canais de comunicação, aumentem seus *staffs* e passem a trabalhar em escritórios mais confortáveis.

Durante esta expansão, o chefe executivo e o conselho se reúnem sistematicamente de acordo com metas e objetivos estabelecidos focando em resultados que tanto podem abranger o aumento do número de beneficiários quanto a qualidade do serviço prestado. Também se destaca que, nesta fase, a OSFL preocupa-se em informar adequadamente os membros do conselho a respeito de regras e responsabilidades delegadas, desenvolvendo sistemas de entrada e uso de dados, a fim de garantir que informações valiosas sejam incorporadas nos planos estratégicos das organizações.

Nesta fase ainda, o *staff* passa cada vez mais a assumir responsabilidades das tarefas do dia a dia, enquanto que os membros do conselho passam a se dedicar à fiscalização e ao planejamento de longo prazo. Para esta mudança permanecer relevante, o conselho e o chefe executivo precisam monitorar o desenvolvimento e os progressos da organização, e divulgar seus resultados interna e externamente, principalmente para as partes interessadas que podem influenciar e afetar sua efetividade e viabilidade. No caso, a ampliação das conexões, por meio da divulgação do trabalho que cada OSFL realiza, faz com que novos indivíduos e instâncias passem a participar e avaliar seus programas e projetos, indicando aqueles que funcionam e que não funcionam – o que de algum modo traz incertezas

e inconstâncias para as organizações (HANDBOOK OF NONPROFIT GOVERNANCE, 2010).

Maturidade: Uma organização do tipo sem fins lucrativos chega à maturidade quando seus programas atingem determinado grau de estabilidade, adquirindo reconhecimento pelo mercado ou pela comunidade; ou ainda, quando suas operações e sistemas são formalizados e suas lideranças e membros do conselho se mostram capazes de dirigir uma organização complexa. Normalmente, isto acontece a partir do quinto ou sexto ano de funcionamento, quando os membros do conselho reduzem o grau operacional e incrementam políticas de fiscalização e de normas de arrecadação de fundos. Tais normas, relacionadas ao acompanhamento e controle, se tornam mais sofisticadas, especializadas e formalizadas dentro das OSFLs.

Neste sentido, a maturidade do conselho acaba sendo um indicador do estágio em que se encontra o alcance da missão estabelecida pela organização. Na medida em que a organização amadurece, seu conselho também o faz – o que traz impactos para sua performance e modifica sua composição, regras, responsabilidades e estrutura para obter efetividade.

Estagnação: A cada ano as organizações sem fins lucrativos estão fadadas a estagnação. No entanto, a partir de certas características é possível reconhecer sinais desta fase a partir da redução do suporte de financiamento, da perda de motivação do *staff* e da saída de líderes-chave da organização. Este processo pode ser rápido ou lentamente percebido, demorando anos para ser identificado.

Para reverter este andamento é preciso realinhar a organização e, em certo sentido, reinventá-la. Tanto o conselho quanto o chefe executivo precisam ser os primeiros a conduzir a mudança e o redirecionamento inclui redução de *gaps* de processo, competência, afastamento de pessoas improdutivas, bem como a criação de novas estruturas e melhoria do processo decisório e de para atingir melhores decisões e performance. Quando da estagnação, os membros do conselho, antigos e novos, precisam estar cientes da necessidade do enfrentamento das circunstâncias para vencer o desafio.

Morte: Do mesmo modo como acontece com o processo de estagnação, a cada ano centenas de OSFLs fecham as portas. Mas, de acordo com os autores do Handbook of Nonprofit Governance (2010), em raras situações isso acontece em função da debandada dos membros diante da missão cumprida. Na maior parte dos

casos, as organizações sem fins lucrativos acabam se dissolvendo por razões negativas, como por exemplo, a perda de foco na missão, a inabilidade crônica de operar programas com eficiência, ou ainda a falta de experiência técnica em *marketing* e captação de fundos. Pergunta-se, neste momento, se é melhor fechar a organização ou tentar reinventá-la. Os autores pontuam as razões para o fechamento: 1) Quando os programas são largamente considerados ineficientes e a base de beneficiários declinou significativamente; 2) Quando o conselho está à beira da morte e seus membros têm pouco interesse nos problemas da organização ou demonstram que não querem ou não sabem como iniciar a mudança; 3) Quando o chefe executivo principal está relutante em assumir a tarefa da mudança e o conselho não consegue encontrar ninguém melhor no grupo para este trabalho; 4) Quando a reputação pública da organização é pobre e parece estar aquém da capacidade de ressurreição da organização; e, 5) Quando o sistema de gestão não é suficiente para manter o trabalho da organização.

A partir destas considerações, a obsolescência é um risco que afeta as OSFLs, o que é possível se observar também em outros tipos de organização que operam no mercado. Por outro lado, uma crise encarada de modo positivo como um aprendizado pode possibilitar a renovação, refletindo tanto nos processos internos quanto na relação com o ambiente externo. Esta analogia com o ciclo de vida ajuda a reconhecer o estágio em que se encontra a organização, no entanto, o trabalho de se evitar a espiral de decadência não apenas é difícil, como complexo, não havendo segundo os autores, uma fórmula para salvaguardar a organização (HANDBOOK OF NONPROFIT GOVERNANCE, 2010).

Além do caráter estruturante que envolve o ciclo de vida das OSFLs, a gestão, segundo Anthony e Young (2003), é caracterizada pela participação de profissionais como cientistas, físicos, ex-combatentes, professores, artistas, bem como, por religiosos e políticos sendo comum que estes profissionais atuem sem o devido preparo ou experiência no Terceiro Setor. Esta falta de preparo pode dificultar o alinhamento entre os interesses da organização e os interesses de cada profissional, de acordo com sua própria ideologia ou causa pessoal – o que se torna um desafio a mais para a gestão das OSFLs, uma vez que os critérios que orientam as decisões, no caso, podem ser conflitantes com os objetivos das organizações.

A falta de alinhamento também pode se transferir para os mecanismos de governança, fazendo surgir riscos de Agência. Ao contrário das organizações

voltadas para o lucro, onde um grupo de indivíduos participa do conselho de acionistas que controla as ações dos seus representantes (agentes) por meio dos mecanismos de governança, nas organizações não orientadas para o mercado, Anthony e Young (2003) explicam que a responsabilidade dos conselhos sobre as ações, durante o enfrentamento de crises pela organização, acaba sendo mínima. Frequentemente, estes conselhos formados por voluntários não são devidamente informados sobre as decisões e as questões mais importantes enfrentadas pela organização.

Sob a ótica da Teoria de Agência, entende-se que no caso do Terceiro Setor a insuficiência de informações aos conselhos das OSFLs pode produzir problemas de assimetria de informação, detalhados anteriormente (*hidden action*, *hidden information*, *moral hazard* e *adverse selection*), bem como, problemas de agência propriamente ditos, na medida em que chefes executivos podem agir interessados em aumentar seus ganhos pessoais de forma desalinhada com os interesses e causas que motivaram a criação daquela organização.

Apesar de tais características, que podem vir a dificultar a adoção de um sistema de governança nas OSFLs no Brasil, um estudo empírico com 1.101 organizações-membros da rede *North Carolina Center*, nos EUA, mostrou que no fim dos anos 2000 a adoção voluntária dos princípios e valores da boa governança, prescritos pela Lei *Sarbanes-Oxley*, já era uma realidade em 215 das 600 OSFLs selecionadas para a pesquisa (IYER; WATKINS, 2008). Segundo estes autores, os resultados da regressão indicam que aspectos como o tamanho do orçamento, o tamanho do conselho de administração e a proporção de membros independentes no conselho destas organizações estão significativamente relacionados à presença de um comitê de auditoria próprio.

As OSFLs são mais propensas a contratar auditores externos ou internos, a ter um código de conduta, assim como fazer avaliações periódicas dos seus controles internos. Neste sentido, a função assumida pela auditoria interna também está significativamente relacionada à certificação de relatórios financeiros de gestão.

Assim, a partir das referências tratadas, atenta-se para o fato de tais organizações serem fortemente marcadas por um componente moral. Possível observar-se, não apenas pela sua natureza jurídica ou finalidade, mas também pelo tipo de serviço prestado, que sob o ponto de vista ético pode existir proximidade intrínseca entre os valores e princípios preconizados pela boa governança e a forma

de atuar destas organizações em outros países. De que forma estes princípios e valores se aderem e se incorporam às práticas das OSFLs brasileiras é o que se busca entender.

II.3 AS OSFLs E SEU RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE EXTERNO

Nos últimos 30 anos, uma série de estudos tem divulgado resultados de pesquisas empíricas e teóricas em que são usadas diferentes metodologias para se estudar a controversa relação entre as organizações e os diferentes tipos de conexão com o ambiente externo, onde participam diferentes *stakeholders*. No campo da Administração, a literatura aponta para a existência de tipos de *stakeholders*. Normalmente são clientes, fornecedores, acionistas, empregados e governo. Vários autores, entre eles Da Silveira et al. (2005); Tirole (2006), e Jensen (2001), concordam que no centro da discussão se encontram diferentes posturas.

De um lado, estão aqueles que defendem a teoria da maximização da riqueza dos acionistas ou de maximização do valor da empresa como função-objetivo da firma; de outro, encontram-se autores que defendem a teoria de equilíbrio dos interesses dos públicos (*stakeholders*) afetados pelas companhias.

Defendendo a prioridade dos *shareholders*, Jensen (2001) e Tirole (2006), criticam a teoria dos *stakeholders*, considerando que é impossível que a empresa obtenha sucesso perseguindo múltiplos objetivos, pois fatalmente acabará não os alcançando. Na perspectiva destes autores, seria o mesmo que, ao contrário, acreditar que esta teoria seria objetiva o suficiente e, ao mesmo tempo, suficientemente abrangente para dar conta da multiplicidade de relacionamentos, diferentes e complexos, entre a organização e o seu ambiente.

Numa outra vertente, Da Silveira et al. (2005), propõem que para que se escolha a função-objetivo adequada para cada organização, deve-se levar em consideração três dimensões principais: a primeira refere-se à dimensão 'sociedade', na qual a gestão deve analisar qual das funções-objetivos gera maior bem-estar para a sociedade; a segunda é a dimensão 'empresa', na qual deve-se verificar qual função-objetivo tornará a empresa mais eficiente e produtiva; a terceira tem foco na dimensão 'profissional', ou seja, qual das funções-objetivo traduz de forma clara o modo como os executivos e conselheiros devem tomar decisões e como devem ser avaliados. Nesta perspectiva, a função-objetivo que melhor atende

a essas questões deve ser escolhida tendo como pano de fundo a elaboração e implementação dos modelos de gestão e de governança corporativa que resulte em mais bem-estar social, eficiência corporativa e definição dos critérios eficientes de avaliação dos administradores da companhia.

Neste sentido a discussão envolve a reflexão sobre como atingir os objetivos da organização, que são aceitáveis para todos os stakeholders, e, ao mesmo tempo, sobre como convencer os vários *stakeholders* a trabalhar em conjunto para atender os seus objetivos da organização.

No caso das funções-objetivo de OSFLs, considera-se que o posicionamento de Da Silveira et al. (2005), seria mais adequado, pois pela própria definição deste tipo de organização - que atua em benefício público – não apenas a importância da dimensão sociedade é evidente, como também a geração de bem-estar social é sua finalidade maior.

Com respeito à segunda dimensão apontada por Da Silveira et al. (2005), explica-se que nas OSFLs não existe a figura do dono do negócio nem a do acionista, para que a gestão decida maximizar sua riqueza, assim como não existem lucros a serem distribuídos – o que faz da maximização do valor da empresa algo sem sentido nas organizações Terceiro Setor. Seu sistema de criação de valor pode ser medido por um conjunto de medidas, na forma de indicadores sociais, medidas de resultados e medidas de processos, que irão refletir: o impacto do trabalho da OSFL na sociedade em que atua; o grau de sucesso dos objetivos traçados pela organização; e, o volume de atividades ou tarefas realizadas em determinado período de tempo (ANTHONY; YOUNG, 2003).

Quanto à terceira dimensão, apontada por Da Silveira et al (2005), argumenta-se que a teoria dos *stakeholders* possa dar uma maior contribuição na medida em que possa ser capaz de traduzir o modo como os executivos e conselheiros de OSFLs devam tomar decisões e sejam avaliados, na tentativa de produzir equilíbrio de interesses dos diferentes públicos com os quais trabalham.

Assim, em OSFLs, considerando as dimensões apontadas por Da Silveira et al. (2005), considera-se que a Teoria dos *Stakeholders* pode contribuir para melhor compreensão da governança nestas organizações. Neste sentido, articular as questões que situam a governança, muito relacionadas ao problema principal-agente, com a contribuição da Teoria dos Stakeholders pode ajudar a modelar a

forma assumida pela governança em OSFLs para que se possa entender esse processo.

Conforme é detalhado neste ponto do referencial teórico sobre estas partes interessadas: indivíduos; empresas; instâncias governamentais; e, outras organizações da sociedade civil, podem ser consideradas *stakeholders* das OSFLs estudadas.

De acordo com a literatura, *stakeholder* é todo aquele que possui algum valor para a organização, ou seja, é qualquer “sujeito” que compartilha com esta um interesse mútuo que alimenta a relação entre as partes; que exerce sobre ela diferentes formas de poder, sejam de decisão, de influência, de voto, de auditoria, de processo, de estabelecimento de prioridades, poder político, econômico, etc. No ambiente das empresas privadas com fins lucrativos, *stakeholders* podem apoiar, podem ser contrários, podem ser indiferentes, assim como podem ameaçar ou oportunizar a organização (SAVAGE, et al., 1991). No ambiente de organizações públicas, *stakeholders* podem limitar, proibir, colaborar, legitimar e orientar (GOMES; GOMES, 2009; GOMES, et al., 2010). No ambiente do terceiro setor se busca discutir.

Ao usar tal referencial teórico, busca-se entender como *stakeholders* são capazes de afetar a adoção de regras claras, processos transparentes e democráticos, com *accountability* e controle externo efetivo dentro das organizações. Ressalva-se que o foco da discussão nesta pesquisa não diz respeito ao atendimento das necessidades dos *stakeholders* nas OSFLs, pois, considerado o caráter diverso e, por vezes conflitante, de diferentes tipos de interesse e poder que operam nas organizações, isso seria de certa forma, utópico. Não obstante, diante das práticas que compõem a governança de OSFLs nos seus processos internos de gestão e monitoramento, procura-se verificar se há a possibilidade de se identificar o quanto estão presentes relações de poder e o quanto a governança destas organizações está sujeita a essas pressões.

II.4 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE STAKEHOLDERS

A teoria dos *stakeholders* “tem origem na sociologia, comportamento organizacional e administração de conflitos em que, nos estudos empíricos, predominam métodos qualitativos” (BOAVENTURA et al., 2009, p.292). Esta teoria

toma por base a análise do relacionamento dos atores externos com as organizações, isto é, o modo como dinamicamente se estabelecem relações de interesse, interferência e influência dos grupos que integram o ambiente externo com a própria empresa.

O termo *stakeholder*, segundo Donalson e Preston (1995), foi inicialmente empregado na área da Administração por meio de um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963. Inicialmente, este termo designa todos os grupos/partes interessadas ou intervenientes, sem os quais a empresa deixa de ter razão para existir. Conforme este documento, os grupos de *stakeholders* incluem acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade.

A definição do termo *stakeholders* mais utilizada na literatura é a de Freeman (1984), segundo a qual *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca destes objetivos. Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* podem ser identificados a partir de duas dimensões. Como mostra a Figura dois, que ilustra as duas principais dimensões: interesse e poder, elencadas a partir da Teoria dos *Stakeholders* desenvolvida por Edward Freeman (1984), a primeira está na dimensão do interesse, onde se encontram os proprietários/acionistas, os clientes/mercado e o governo/sociedade; a segunda, na dimensão do poder, onde se encontram o poder sobre a decisão por meio do voto, o poder político e o poder econômico.

FIGURA 2: TEORIA DOS STAKEHOLDERS DE FREEMAN (1984)

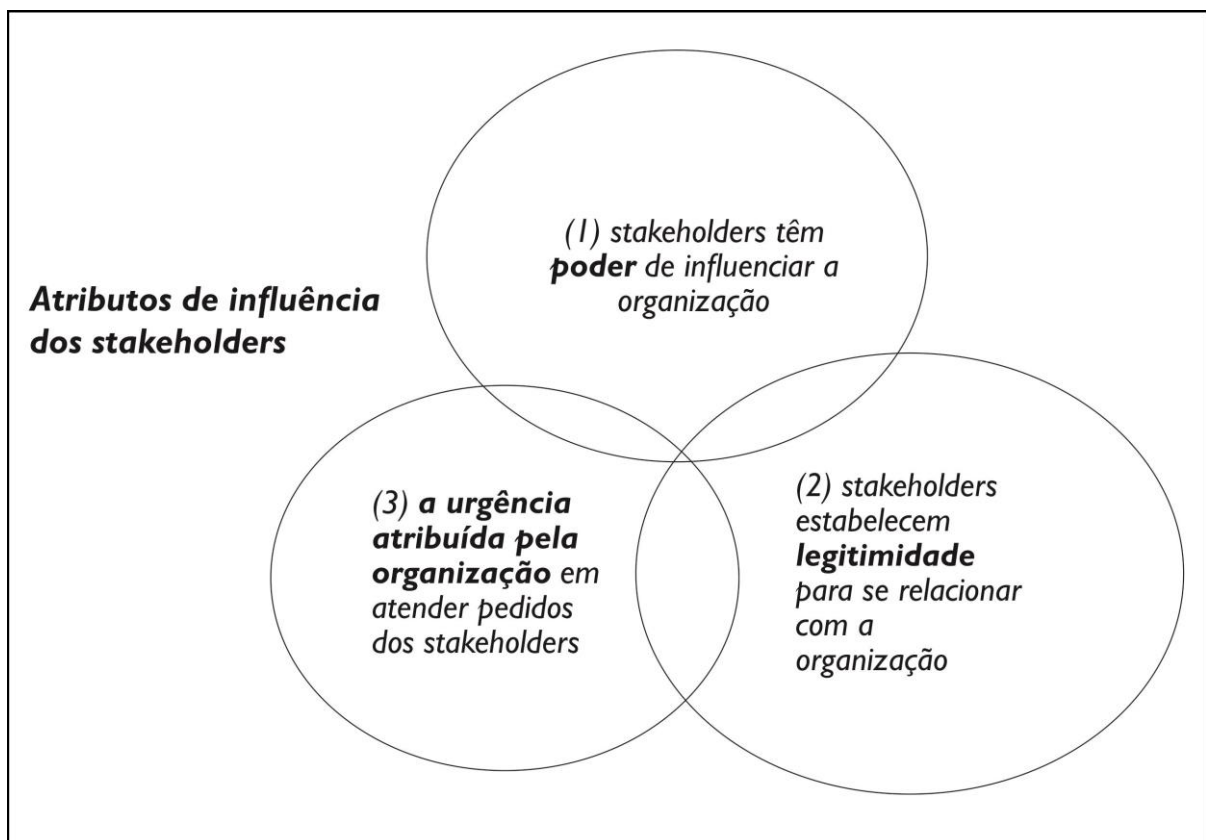


Fonte: Adaptado pela autora.

Outro modelo de identificação e gestão do relacionamento com *stakeholders* é o proposto por Savage et al. (1991), que pode ser aplicado a partir da verificação da forma como são celebrados e geridos contratos explícitos e tácitos celebrados pela organização.

Em outra abordagem, Mitchell et al. (1997) observam que os agentes externos à organização podem ser divididos em dois grupos - o dos *stakeholders* propriamente ditos e o dos não-*stakeholders*. A partir desta divisão, ilustrada na figura três (atributos de influência: poder, urgência e legitimidade), consideram que fazem parte do grupo de *stakeholders* aqueles que possuem pelo menos um dentre os três atributos de influência: “ (1) *stakeholders* têm poder de influenciar a organização; (2) *stakeholders* estabelecem legitimidade para se relacionar com a organização; (3) a urgência atribuída pela organização em atender ao pedido dos *stakeholders*” (MITCHELL, et al. 1997, p. 854).

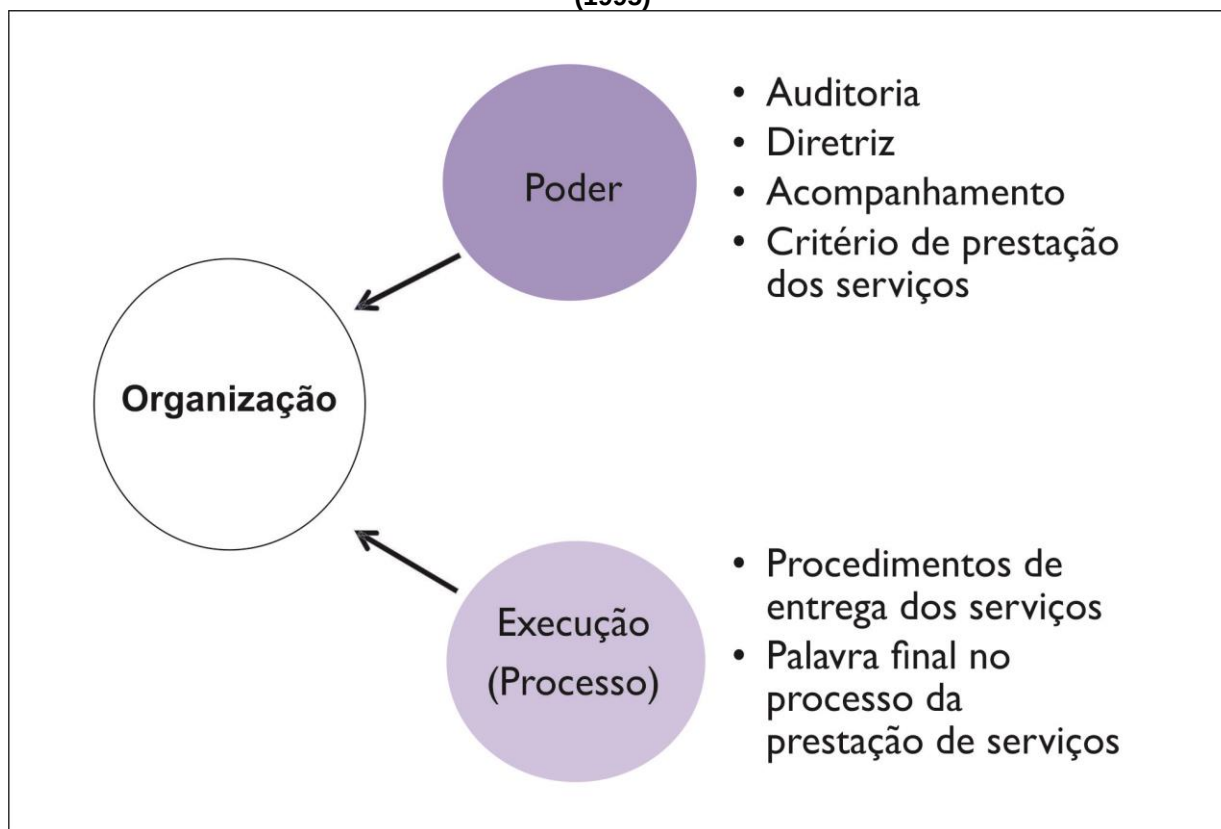
FIGURA 3: ATRIBUTOS DE INFLUÊNCIA SEGUNDO MITCHELL ET AL. (1997)



Fonte: Adaptação própria.

Outra interpretação para identificação dos *stakeholders*, proposta por Winstanley et al. (1995), refere-se a dois tipos de poder que estes exercem sobre a organização. O primeiro possui caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento, descrito enquanto poder de definir o critério de prestação dos serviços desta, ou seja, o escopo de qual serviço deve ser prestado, as normas ou indicadores de conformidade sobre a prestação do serviço e a avaliação dos resultados do serviço prestado. O segundo possui um caráter de execução e de processo, descrito como o poder de definir os procedimentos de entrega dos serviços – onde se inclui que a responsabilidade de entrega do serviço é dos *stakeholders* e que estes têm a palavra final no processo e que, portanto, são capazes de alterar o modo como os serviços são prestados, conforme mostrado na figura quatro que ilustra dos tipos de poder que os *stakeholders* exercem identificados por Winstanley et al. (1995). São eles o poder de acompanhamento e controle, e o poder de interferência na execução dos processos.

FIGURA 4: FORMAS DE PODER DOS STAKEHOLDERS A PARTIR DE WINSTANLEY ET. AL. (1995)

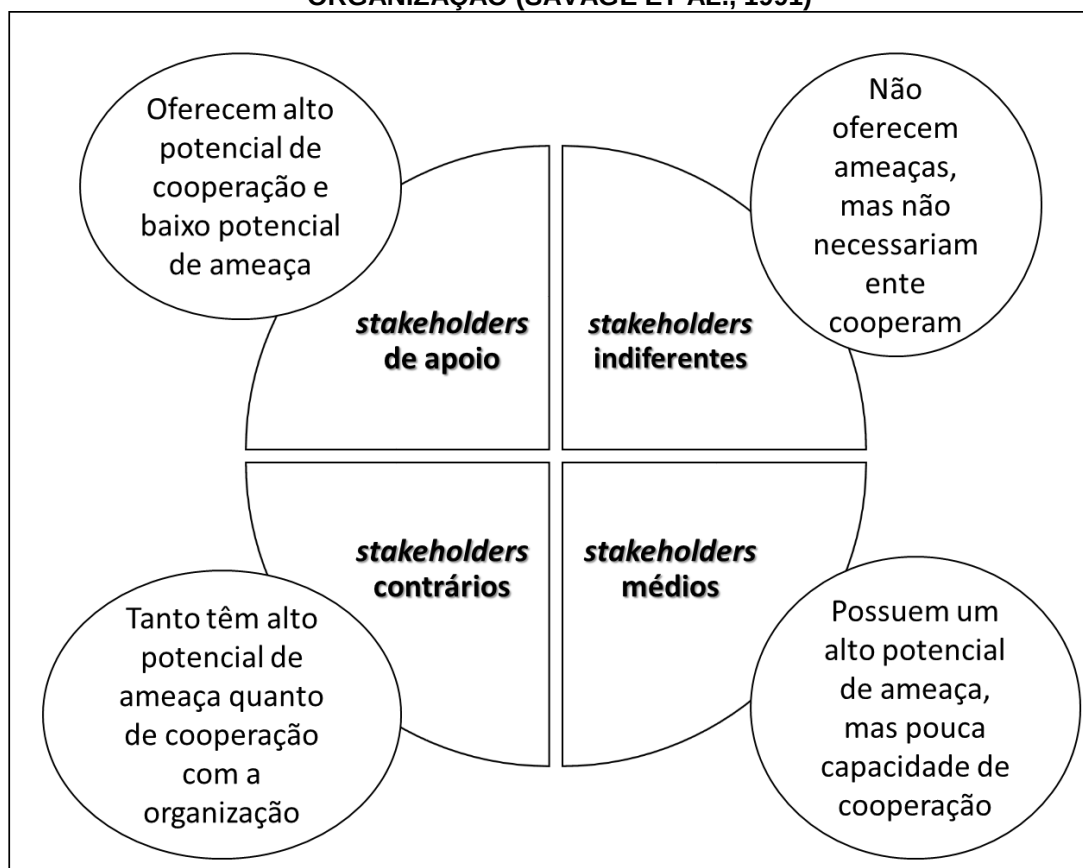


Fonte: Adaptação própria.

Savage et al. (1991), propõem também um modo alternativo de classificação dos *stakeholders*, baseado na sua capacidade de cooperar ou ameaçar a organização, ilustrado pela figura cinco.

Conforme esta abordagem, existem os *stakeholders* de apoio – que oferecem alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça; os *stakeholders* indiferentes – que não oferecem ameaças, mas que não necessariamente cooperam; os *stakeholders* contrários – que possuem um alto potencial de ameaça, mas que têm pouca capacidade de cooperação; e, finalmente, os *stakeholders* médios – que tanto possuem um alto potencial de ameaça quanto de cooperação com a organização (SAVAGE, et al., 1991).

FIGURA 5: CAPACIDADE DOS STAKEHOLDERS EM COOPERAR OU AMEAÇAR A ORGANIZAÇÃO (SAVAGE ET AL., 1991)



Fonte: Adaptação própria.

Neste sentido, “o corpo teórico a respeito de *stakeholders* pode ser classificado em descritivo ou empírico, instrumental e normativo” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.66). No aspecto descritivo ou empírico temos que a teoria dos *stakeholders* descreve o que é a organização, assim como a apresenta como sendo

uma constelação de interesses de cooperação e competição, dotados de valor intrínseco.

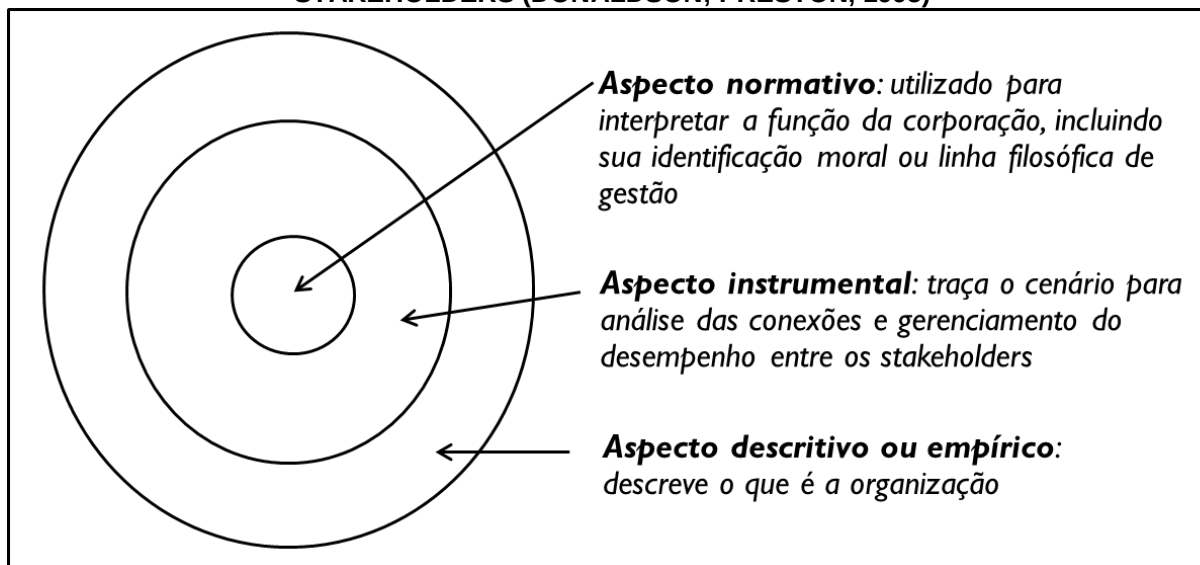
A teoria é usada para descrever, e às vezes explorar, características específicas e comportamento. Por exemplo, a teoria dos *stakeholders* tem sido usada para descrever (a) a natureza da firma (Brenner & Cochran, 1991), (b) o modo como os gestores pensam a gestão (Brenner & Molander, 1977), (c) como os membros do conselho pensam a respeito dos interesses corporativos envolvidos na constituição do próprio conselho (Wang & Dewhirst, 1992), e (d) como algumas corporações são atualmente geridas (Clarkson, 1991; Halal, 1990; Kreiner & Bhambri, 1991) (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.70).

Na classificação seguinte, é instrumental, porque estabelece o cenário para análise das conexões entre os *stakeholders* e toma como parâmetro de desempenho os resultados obtidos por meio deste gerenciamento de conexões.

A teoria, juntamente com dados descritivos/empíricos quando disponíveis, é usada para identificar as conexões, ou falta de conexões entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos (por exemplo, rentabilidade, crescimento) (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.71).

Por fim, a classificação normativa, utilizada na teoria para interpretar a função da corporação, incluindo sua identificação moral ou linha filosófica seguida na operação e gestão da corporação (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.71). Este caráter normativo é facilmente percebido nas declarações de missão, visão e valores pactuados pelas organizações. A partir desta classificação, pode-se entender que a teoria dos *stakeholders* parte de uma camada mais superficial (que circunscreve, investiga a natureza, o modo de gestão e constituição das relações na composição das suas estruturas de poder da organização); para prosseguir numa segunda camada intermediária (onde é mapeado o modo como se processam os relacionamentos envolvidos na gestão dos *stakeholders*, ou seja, a maneira como se dá o gerenciamento e a comunicação entre a empresa e os seus públicos de interesse); e, finalmente, atinge um ponto central numa terceira camada, ao incluir o aspecto ontológico da organização, seus valores éticos e morais, sua filosofia e linha de trabalho.

FIGURA 6: CLASSIFICAÇÃO NORMATIVA, INSTRUMENTAL E NORMATIVA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS (DONALDSON; PRESTON, 1995)



Fonte: Adaptação própria.

A figura sete ilustra a classificação teórica a respeito da teoria dos *stakeholders* proposta por Donaldson e Preston (1995) a partir dos seus três aspectos: descritivo, instrumental e normativo.

Outra abordagem no conjunto teórico sobre *stakeholders* voltou-se para a esfera pública brasileira, sendo retratado pela primeira vez por Gomes e Gomes (2009) através da análise do cenário no qual os governantes locais de quatro cidades tomam decisões. A pesquisa empreendida na ocasião baseou-se na análise das variáveis de influência dos *stakeholders* no processo decisório de gestores locais com atuação na área da saúde. Como resultado, a pesquisa apresentou um modelo de análise que subdividiu a zona dos *stakeholders* em cinco outras, enumeradas como *Limitation Zone*, *Colaboration Zone*, *Orientation Zone*, *Legitimacy Zone* e *Inspection Zone*. Neste trabalho, “em cada conjunto existem diferentes *stakeholders* que são capazes de influenciar o processo decisório de diferentes modos e empurrar a gestão para diferentes direções” (GOMES; GOMES, 2009, p.78). Pesquisa empreendida em 2007 “serviu de base para o desenvolvimento do chamado *Five-sided model*, modelo dos cinco lados de influência dos *stakeholders*” (GOMES, et al., 2010, p. 719 – 720). De acordo com o *Five-sided model*, as decisões tomadas pelos gestores da esfera pública municipal são reguladas, legitimadas, inspecionadas, recebem colaboração e são pautadas sob influência dos *stakeholders*, por isso, “esta influência deve ser levada em conta

na avaliação do desempenho da gestão de qualquer organização pública” (GOMES, et al. 2010, p.701).

Desta forma, a partir do *Five-sided model* desenvolvido por Gomes et al. (2010), no ambiente de limitação (*Limitation Zone*) os *stakeholders* exercem influência estabelecendo justamente os limites das ações dos gestores alvos desta influência – que, no modelo teórico proposto para análise dos municípios, fazem parte os governos Federal e Estadual, a Câmara dos Vereadores, o Prefeito e as agências de financiamento.

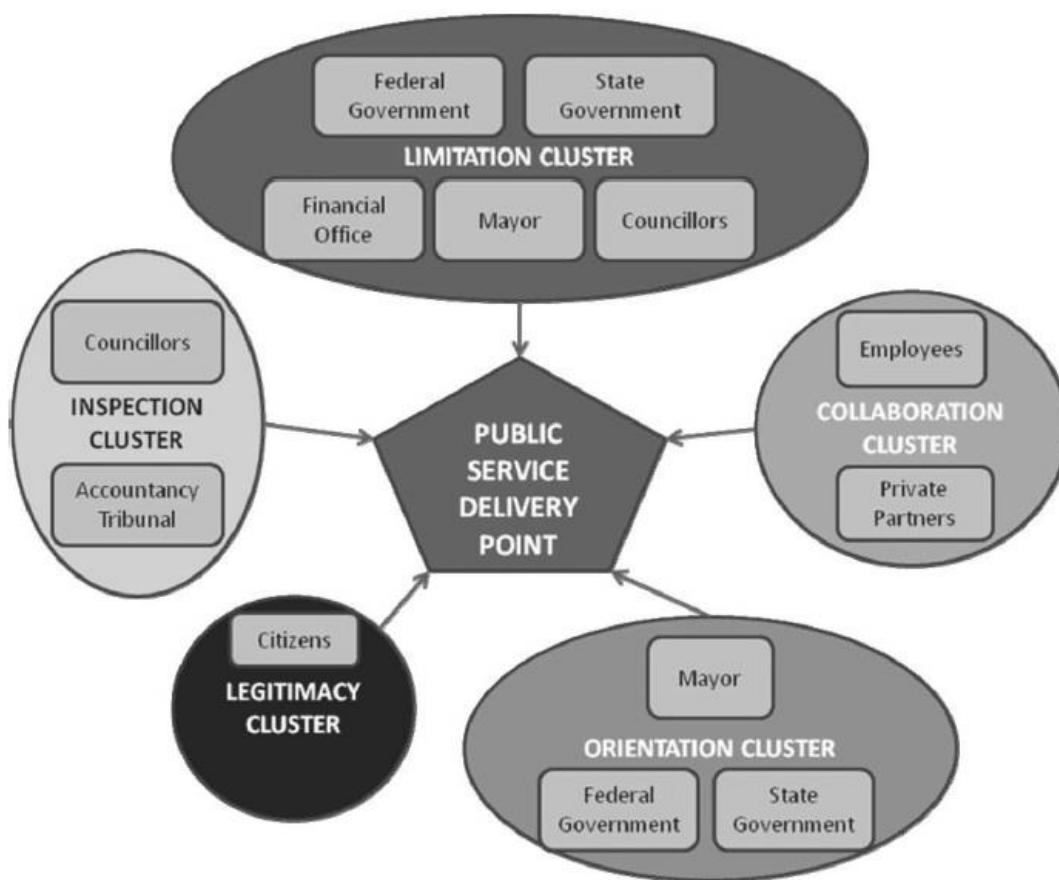
No ambiente de colaboração (*Colaboration Zone*) a influência é exercida a partir da reciprocidade estabelecida entre o gestor alvo e os *stakeholders*, fazendo parte deste ambiente os empregados que atuam diretamente na aparelhagem municipal, assim como sócios e parceiros privados.

No ambiente de orientação (*Orientation Zone*) a influência se dá em função por meio da impossibilidade de o gestor alvo estabelecer a sua própria agenda de trabalho, ou seja, deve, portanto, seguir a orientação e o direcionamento dado pelos *stakeholders* neste ambiente formado pelo Prefeito, Governos Estadual e Federal.

No ambiente da legitimidade (*Legitimacy Zone*) estão os cidadãos que, por sua vez, no caso do sistema brasileiro, exercem influência pelo voto direto enquanto indivíduos, conferindo deste modo legitimidade ao governante para agir em seu nome. Embora sejam os responsáveis pelo resultado das eleições, de acordo com a pesquisa, eles são vistos como clientes que demandam serviços públicos. Desse modo, ainda no ambiente da legitimidade encontram-se os Conselhos Municipais, cuja composição inclui, além de representantes do governo, outros representantes de grupos sociais, como associações privadas de interesse público, fundações privadas, clubes de serviço, entre outras instituições, constituindo neste contexto o *locus* de certa participação, mais articulada com a ideologia democrática.

Finalmente, o último ambiente descrito é o ambiente de inspeção (*Inspection Zone*) - do qual fazem parte o Tribunal de Contas e a Câmara de Vereadores – onde a influência é exercida pelo poder de fiscalizar e obrigar o gestor municipal a cumprir regras e regulamentos que muitas vezes, “representam um pesadelo para os gestores públicos” (GOMES, et al. 2010, p.715).

FIGURA 7: FIVE-SIDED MODEL DESENVOLVIDO POR GOMES ET AL. (2010, p.713)



Observa-se que a teoria dos *stakeholders* contribui para a rediscussão do papel da empresa e, em certo sentido, sobre a posição que esta ocupa na sociedade. Em palestra ocorrida no estado de Toronto (CA), segundo Clarkson et al. (1994), Freeman afirma que a questão normativa central da teoria dos *Stakeholders* apoia-se nas propostas de Evan e Freeman (1993), na qual o verdadeiro propósito da empresa é servir de veículo para coordenar os interesses dos *stakeholders* e de Clarkson (1988), ao preconizar que o propósito da empresa é criar e distribuir riqueza aos *stakeholders* primários (BOAVENTURA et al., 2009, p.293). Entender, portanto, as expectativas das partes interessadas “é fundamental para posicionar a organização e definir seu plano estratégico” (FONTES FILHO, 2013, p.19).

Na perspectiva de atender a ambos, *stakeholders* e *shareholders*, Rao et al. (2012) chamam atenção para o fato de que a governança corporativa, mesmo tendo surgido como potencial solução para os problemas de Agência, o conjunto da visão sobre este conceito, segundo outros autores, se concentra na proteção dos interesses de *stakeholders* (RAO et al. 2012, CANADIAN INSTITUTE OF

CHARTERED ACCOUNTANTS, 1995; DONNELLY & MULCAHY, 2008; WISE & ALI, 2008).

Daí esta expectativa sobre a existência de um sistema efetivo de governança corporativa que teria efeitos positivos sobre o conjunto do desempenho da corporação, tanto no seu aspecto financeiro, quanto no não-financeiro. Governança corporativa encoraja a companhia a promover a ética, a justiça, a transparência e *accountability* em todos os seus acordos (Jamali et al., 2008), o que favorece ao estabelecimento de um regime de divulgação do ambiente no qual gestores são forçados a agir em prol do interesse de ambos, *shareholders* e *stakeholders* (RAO, et al., 2012 p.146).

No contexto desta pesquisa considera-se que *stakeholders* importam, mas a prioridade no caso não é atendê-los, tendo em vista, primeiramente, que o acionista é por definição um dos *stakeholders* da organização. Em segundo, fornecedores, empregados, parceiros, imprensa, governo e a própria sociedade, ou seja, *stakeholders* de uma forma geral, possuem interesse e exercem poder a partir de diversas relações com a organização, porque sua atuação pode afetar o valor e a credibilidade da firma no mercado; a intensidade da inspeção governamental; a motivação dos empregados para o trabalho; e, as relações de parceria e reciprocidade com fornecedores; com outras organizações parceiras e com a própria sociedade.

No caso das OSFLs, supõe-se que *stakeholders* podem limitar, proibir, colaborar, orientar e legitimar suas ações. Admite-se assim que a importância atribuída aos *stakeholders*, uma vez integrada aos sistemas de governança e controle de gestão, pode contribuir para o alinhamento entre partes interessadas e organizações. Dennis Young (2011) acrescenta que “um sistema de gestão de recursos baseado na governança dos *stakeholders* irá introduzir uma nova dinâmica, aumentando os incentivos para os membros dos conselhos melhorarem as várias fontes de suporte organizacional para ganhar mais controle sobre a agenda da organização” (YOUNG, 2011, p.583).

II.4.1 STAKEHOLDERS E A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

De acordo com GOMES, et al. (2010) a conceituação da influência dos *stakeholders* é sustentada pela Teoria da Dependência dos Recursos. Esta teoria tem como foco discutir as razões pelas quais uma organização é capaz de abordar

outra para captar os recursos que necessita para operar. A abordagem da teoria da dependência dos recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003) abrange a análise do relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo. Tomando por base a organização e o contexto social definido, a análise do ambiente externo a partir desta teoria deve considerar tanto os grupos de interesse e coalizões, quanto os mercados, para influência e controle, demandas competitivas, fronteiras organizacionais e formas de inclusão parcial de participantes e efetividade organizacional. Neste sentido, considerar a existência de interdependência entre a organização e o seu contexto externo significa que, dependendo das escolhas feitas pela organização, ela estará mais ou menos dependente do conjunto de outras organizações que compõe o contexto no qual está inserida.

Além deste caráter descritivo, a teoria também é prescritiva na medida em que oferece métodos para se conhecer o ambiente - dimensões, interconectividade, modos de decisão -, bem como para se lidar com este ambiente, no sentido de se obter um processo de gestão melhor que favoreça a anulação ou ao menos mitigue os efeitos dessa dependência. Entre as principais estratégias para o crescimento organizacional oferecidas por Pfeffer e Salancik, (2003) para minorar os efeitos da dependência, estão fusões e aquisições dentro da mesma indústria e a diversificação a exemplo de experiências de *joint ventures*.

A teoria oferece ainda formas de negociação com o ambiente externo, em que a organização passa a ser proativa, não apenas ao reconhecer a existência do ambiente como algo de valor, como também para desenvolver um conjunto de ações inter-organizacionais capazes de garantir, através de um processo normativo, formas de cooperação que ajudem a cooptar *stakeholders* e, dessa maneira, que a relação de dependência estabelecida faça parte da estratégia da organização, fazendo acontecer de modo planejado, coordenado, controlado, organizado e em sinergia com os sistemas político e legal-regulatório dos diferentes locais onde atua.

No que diz respeito ao relacionamento das OSFLs com os *stakeholders*, supõe-se que as relações de dependência entre a organização e seu ambiente é um aspecto relevante na medida em que estas organizações, ao se proporem a atuar como prestadoras de serviços em prol do bem público, na verdade estejam dotadas de estruturas internas de funcionamento que dependem diretamente da viabilidade de atores externos, sejam governos, doadores individuais, coletivos ou empresas patrocinadoras. Essa relação de dependência acredita-se ser um aspecto que,

embora subjacente, possa vir a nortear o modo como são estabelecidas as boas práticas destas organizações, considerando-se necessário identificar as relações de dependência entre as OSFLs e seus *stakeholders*, já que tais relações de dependência podem afetar o estabelecimento de normas, instrumentos de acompanhamento e controle e prestação de contas, que fazem parte da sua estrutura de governança.

II.5 OUTROS ESTUDOS REALIZADOS SOBRE O TEMA

Um dos canais mais utilizados para a comunicação científica é a publicação de trabalhos em periódicos, por isso acrescenta-se a seguir, para efeito de complementação do referencial teórico, um levantamento de estudos relacionados (vide quadro 5, a seguir) com resultados de estudos realizados por outros pesquisadores nos últimos dez anos a respeito de pontos considerados chave para a construção desta tese, ou seja, a Governança das Organizações sem Fins Lucrativos que atuam dentro do Terceiro Setor Brasileiro e sua relação com os *stakeholders*. Os resultados destas pesquisas foram coletados em duas das principais bases de pesquisa tanto nacionais quanto internacionais: o SPELL e o EBSCO. O SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica, criado para promover acesso, organização, disseminação e análise da produção científica de distintas áreas do conhecimento. De acordo com informações do *website* “o sistema Spell concentra, inicialmente, a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, publicadas a partir de 2008” (<http://www.spell.org.br/sobre/objetivos>, acesso em setembro 2014). O levantamento foi produzido com ajuda dos *softwares* Microsoft Excel e IBM SPSS *Statistics* 20 a respeito dos aspectos considerados relevantes nas bases EBSCO e SPELL nos últimos 10 anos sobre os termos de interesse desta pesquisa.

O EBSCO *Information Services* é uma empresa que fornece soluções de conteúdo acadêmico formadas por bases de dados de pesquisa com mais de 375 textos completos, bancos de dados de pesquisa secundária e mais de 550.000 *e-books*, além de serviços de gestão de subscrição de 360 mil periódicos eletrônicos, pacotes de publicações eletrônicas e periódicos impressos (<http://www.ebsco.com/about>, acesso em outubro 2014).

QUADRO 5: LEVANTAMENTO DE ESTUDOS RELACIONADOS

Bases de pesquisa	Ebsco e Spell
Período considerado na pesquisa	2004 - 2014
Data de coleta	set/14
Critério da coleta	Busca por palavra-chave; resumo, e; título do documento
Critério de seleção	Aparecer os termos: terceiro setor e governança ou terceiro setor e <i>stakeholders</i>
Total de resultados	160 artigos
Número de Artigos selecionados	24

Fonte: Elaboração própria.

A escolha dos três termos: governança, terceiro setor, e, *stakeholders* se justifica em função do problema central deste projeto de tese. Pelo critério de busca avançada utilizado - terceiro setor/*nonprofit* e governança/*governance* ou terceiro setor/*nonprofit* e *stakeholders* -foram encontrados 160 artigos, mas deste total apenas 24 apresentaram resultados de pesquisas, cujo conteúdo se mostrou próximo das questões discutidas no problema central desta tese.

II.5.1 O QUE OUTROS AUTORES DIZEM

Segundo Do Carmo Dalto et al. (2014), em estudo sobre *accountability*, auditoria governamental e a Teoria de Agência das OSFLs realizado em Universidades Federais por meio de Análise de Conteúdo, os autores concluíram que boas práticas de gestão, como transparência, avaliação e mecanismos de ouvidoria precisam ser incentivadas dadas irregularidades identificadas nesses ambientes, onde restou claro que o desvio de finalidade é decorrente, fundamentalmente, da fragilidade dos seus controles internos e do controle finalístico dos recursos junto às Fundações de Apoio, bem como pelos órgãos fiscalizadores na intensificação de responsabilização dos agentes públicos.

Em outra pesquisa, Wellens e Jegers (2014) mostram os resultados de uma revisão de literatura realizada com o objetivo de identificar se a governança e a existência de um conselho eficaz levam em conta as perspectivas das múltiplas partes interessadas em organizações sem fins lucrativos. Segundo os autores, esta abordagem é particularmente valiosa, pois inúmeros pesquisadores têm argumentado que há a probabilidade de organizações sem fins lucrativos serem mais eficazes, na medida em que conseguem alinhar as diversificadas expectativas

das partes interessadas quanto a boas práticas de governança. Os resultados não só mostram a falta de atenção que algumas partes interessadas receberam na literatura, mas também como a governança está relacionada com as necessidades e objetivos conflitantes entre grupos de interessados.

Já o trabalho de De Melo Heinzen et al. (2013) teve por objetivo identificar quais são os *stakeholders* mais relevantes que uma ONG compreende como atuantes em sua rede de conexões. Por meio de um estudo de caso descritivo e exploratório e com entrevistas, os resultados mostram que todos os *stakeholders* compreendidos como influenciadores dos *inputs* da organização são também vistos como influenciados pelos seus *outputs*, o que, segundo os autores, caracteriza certo grau de interdependência entre suas atividades. O artigo mostra ainda quatro tipos distintos de categorias de atores: discricionários, exigentes, irrelevantes e dependentes. Verifica-se a predominância de atores classificados como discricionários, os quais se caracterizam pelo alto grau de reconhecimento de suas ações, porém não demonstram grande significância no grau de poder exercido sobre suas atitudes.

O trabalho de Volpini et al. (2013), analisa a atuação do Conselho de Administração na governança de duas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) atuantes na área cultural. O artigo fundamenta-se na Teoria Institucional de base sociológica e discute o processo a que as organizações se submetem no ambiente em que estão inseridas. A pesquisa, realizada a partir de levantamento quantitativo, constatou que o conselho de fato não desempenha papel relevante no monitoramento e controle da atuação dos gestores, servindo-lhe como órgão consultivo e, à organização, como instrumento de sua legitimação.

Já o trabalho de Mindlin (2012) considera crescente a realização de investimentos sociais por meio de fundações empresariais e, portanto, é importante que se aprofunde o estudo da sua governança. Segundo o autor, Governança é conceituada como conjunto de mecanismos de incentivo e controle para superar os chamados conflitos de Agência, originários da separação entre propriedade e gestão das empresas, conceito também aplicado a organizações sem fins lucrativos. Neste estudo de caso descritivo e exploratório com entrevistas, o autor descreve a partir dos casos construídos que os mecanismos de governança são passíveis de adaptação e aplicação nas fundações empresariais. Entretanto, na realidade analisada por Mindlin (2012), são aplicados apenas parcialmente, o que sugere a

necessidade de ampliar os estudos, no sentido de consolidar boas práticas nessas organizações.

Sob outra perspectiva, o trabalho de BAE et al. (2012) apresenta um estudo do problema de agência em universidades privadas controladas por famílias e busca verificar a existência de conflito entre famílias controladoras e outros interessados. Os autores investigam universidades sobre as quais as famílias controladoras exercem poder desproporcionalmente significativo, em relação à quantidade de fundos dos contribuintes. A partir de uma amostra de universidades privadas coreanas, os autores descobriram que as medidas de controle familiar em excesso de contribuições monetárias são relacionadas negativamente com o nível de doação e medidas de qualidade fora da universidade. Nos casos em que as universidades onde a família controladora exerce controle desproporcional existem mais propensão a disputas entre a família controladora e outras partes interessadas.

O trabalho de Conaty (2012), explora as características e atributos organizacionais híbridos de uma organização sem fins lucrativos e as definições do setor público para identificar os desafios específicos relacionados ao gerenciamento de seu desempenho. A abordagem, construída através do método de Estudo de Caso, verifica a existência de colisão entre tais características e atributos e as determinações do governo.

Os achados do trabalho mostram que o caso estudado apresenta cinco características/atributos organizacionais identificados como fundamentais para a compreensão dos desafios para a gestão de desempenho em tais organizações: relações Inter partes interessadas; tensões entre objetivos prioritários; cultura e confrontos institucionais; distribuição de poder; e estresses interdependentes. O trabalho sugere ainda que, embora a adoção de modelos de colaboração do setor público indique um movimento em direção à governança, os desafios de desempenho identificados na configuração híbrida da organização dão origem a barreiras particulares a qualquer movimento substancial nesse sentido.

Já o trabalho de Van Puyvelde, et al. (2012) tem o objetivo de fornecer uma forma mais abrangente de olhar a teoria do agente principal em organizações sem fins lucrativos. Neste trabalho, apresentado sob a forma de revisão de literatura e ensaio teórico, os autores sugerem uma abordagem que combina a teoria da agência com os aspectos da teoria dos *stakeholders*, das teorias de gestão, da literatura empírica sobre a governança e da gestão de organizações sem fins

lucrativos. Neste sentido, ao discutir a literatura empírica dos efeitos de agência incluindo outras perspectivas teóricas, analisam como as organizações sem fins lucrativos são capazes de lidar com questões relacionadas à transparência e prestação de contas e à importância de uma política de recrutamento para evitar problemas de agência internos.

Outra abordagem interessante é a de Saxton e Guo (2011), que estudam o uso da *Internet* na abordagem da responsabilidade de OSFLs. Por meio de uma pesquisa quantitativa, os resultados estatísticos mostram que a *web* tem se mostrado um local mais utilizado para efetivamente fornecer informações financeiras e divulgações de desempenho do que se constituir em um espaço de contribuição dialógico e de um engajamento interativo da organização com as partes interessadas.

Em outra pesquisa, Wellens e Jegers (2011), investigam se, e como, beneficiários de organizações sem fins lucrativos podem ser envolvidos na governança e na elaboração de políticas e das OSFLs.

O trabalho de Hodge e Piccolo (2011) analisa se as relações de dependência entre organizações sem fins lucrativos e seu Conselho de Administração são capazes de proporcionar liderança, orientação estratégica e supervisão financeira. Através de uma pesquisa empírica quantitativa, os resultados do estudo sugerem que a eficácia do conselho é um preditor significativo para a saúde financeira de uma organização.

Já o trabalho de Heerad (2011) discute que um número crescente de empresários tem sido socialmente motivado a criar novos tipos de organizações que combinem missão social com motor de negócio. Ao contrário de modelos de lucros típicos, estas empresas *for benefits* têm adotado resultados sociais ou ambientais como pano de fundo final; e, ao contrário de organizações sem fins lucrativos típicas, elas derivam sua renda principalmente a partir da venda de bens e serviços e não de subvenções e doações.

O trabalho, na forma de Ensaio Teórico, discute que a maioria dos sistemas jurídicos e econômicos dos países permitem a existência, no ambiente privado, de apenas dois tipos de empresas: aquelas cuja atividade possui fins lucrativos e aquelas que são sem fins lucrativos, estando os empresários obrigados a encaixar sua visão para uma ou outra estrutura. Segundo Heerad (2011), tudo isto parece destinado a mudar. Em empresas *for benefits* leva-se em conta como os

empreendedores aprendem a navegar melhor no ambiente existente de restrições e como é facilitado pela existência de um ecossistema de apoio, que inclui mercados financeiros, padrões de contabilidade e profissionais de desenvolvimento de serviços em torno deles. Segundo o autor, é ainda mais significativo o que vai acontecer em seguida. Com a formalização de uma estrutura *for benefits* há de surgir um quarto setor da economia, interagindo com, mas independente do governo, composto de organizações sem fins lucrativos e empresas com fins lucrativos. A ascensão desse setor, ainda segundo o autor, é propensa a remodelar o futuro do capitalismo.

Na mesma linha de raciocínio, Simpson et al. (2011) consideram que relações financeiramente significativas entre empresas e OSFLs têm aumentado nos últimos anos. Diante da oferta de acesso aos interesses e ideologias que estão faltando dentro das empresas, mas, presentes na maioria das organizações sem fins lucrativos, essas parcerias constituem a única ponte entre as metas das organizações com fins lucrativos e aquelas sem fins lucrativos, com grande potencial para fazer surgir novas formas de fazer negócios, a partir de atitudes voltadas para o bem comum. Usando dados coletados a partir de 20 organizações sem fins lucrativos, na Austrália, foi identificada a utilização de ambos mecanismos, formais e informais, de governança, no âmbito das parcerias estabelecidas. Segundo os autores, estes mecanismos Inter setoriais agem para alinhar e defender objetivos importantes da NPO. Eles permitem a NPO e a seus parceiros corporativos ser que estejam, ao mesmo tempo, juntos e separados.

O trabalho de Rehli e Jäger (2011) mostra que a governança das organizações da sociedade civil (OSC) é importante e determinante na legitimidade organizacional, responsabilidade e desempenho. As organizações internacionais não governamentais (ONGs) são um subtipo de OSC que têm recebido grande atenção como atores na governança global. Por meio de pesquisa empírica quantitativa, os resultados do estudo mostram que membros individuais, membros de organizações regionais e doadores governamentais ocupam forte posição no governo de ONGs internacionais de filantropos, de suas fundações e voluntários. Nos resultados de pesquisa sobre a governança de OSCs, os autores destacam a relevância dos modos de constituição e nomeação dos conselhos, mostrando como as OSCs podem incorporar as partes interessadas em seus mecanismos de governança.

Já o trabalho de Young (2011), centra-se na relação entre a governança de organizações sem fins lucrativos e sua capacidade de garantir os recursos necessários para executar eficazmente suas missões. Na forma de um ensaio teórico, Young discute que estes públicos, tidos como grupos de doadores, devem ser considerados uma mistura especial de pessoas que possuem fontes de renda e influência. A capacidade da organização sem fins lucrativos de gerar recursos deve ser considerada especialmente se houver competição entre grupos de interesse para o controle das suas políticas e práticas. Em seguida, deve-se perguntar como as formas de governo de organizações sem fins lucrativos podem ser modificadas para se melhorar a capacidade da organização de gerar recursos através de um regime de governança econômica das partes interessadas.

No trabalho de Rodríguez Fernández e Zaz Gil (2011), o principal objetivo é propor um quadro teórico para se promover a boa governança corporativa global, incluindo na governança das organizações sem fins lucrativos (OSFLs) formas de se aumentar a participação efetiva das partes interessadas importantes, na tomada de decisão e na transparente prestação de contas. O artigo, na forma de ensaio teórico, busca reforçar que boas práticas de governança favorecem a legitimidade das OSFLs nas suas formas de agir e de prestar um serviço melhor, já que ambos os fatores têm um decisivo impacto sobre o desempenho e a imagem dessas organizações.

Já o trabalho de Curran e Totten (2010) mostra que, nos conselhos de OSFLs que atuam na área da saúde, é importante que se entenda quem são seus principais interessados e se identifique o que eles mais precisam e querem da organização. Por meio de análise de conteúdo, a partir de entrevistas com enfermeiras líderes, Curran e Totten (2010) mostram que, ao entender estes papéis-chave dos *stakeholders*, os conselhos estarão mais bem preparados para gerar confiança naqueles que procuram e trabalham no serviço de saúde, o que contribui para a efetividade da governança.

O trabalho de Yeh et al. (2009) é um estudo exploratório dos papéis assumidos pelos conselhos de administração e de supervisores, em organizações desportivas sem fins lucrativos, de Taiwan. De acordo com os autores, neste estudo de papéis, os resultados mostram que, quando da existência destes dois conselhos, existem diferenças que se materializam numa espécie de sistema dualista de governança, onde no lugar de estrutura única existe fragmentação. No caso do

conselho de administração, quatro papéis foram identificados pelos autores: gerenciar visão e propósito; deveres; recursos humanos; angariar fundos; e focar as partes interessadas. Para o conselho de supervisores, duas funções principais emergiram: cumprir deveres e acompanhar os resultados do monitoramento. Ao discutir os efeitos destes papéis dentro das formas de governança assumidas, os autores observam que, enquanto as funções do conselho em sistemas de administração unitária estão bem estabelecidas, a adoção de funções fragmentadas em um sistema duplo é bastante limitada.

Já o trabalho de Perdices Huetos (2008) busca determinar se é possível traduzir os princípios do Modelo de Governança Corporativa para a “língua” das OSFLs. Por meio de análise de conceito, o autor admite que tal tradução não só é possível, como também desejável, especialmente em relação à formulação e à definição das funções de direção e de mecanismos legais, no sentido de permitir que as partes interessadas dessas organizações passem a agir de forma mais adequada na execução das suas referidas funções.

Numa outra perspectiva, Speckbacher, (2008), propõe um novo conceito teórico da governança na organização sem fins lucrativos, baseado na teoria econômica, dos custos de transação e na teoria dos contratos. Na forma de ensaio teórico, o autor busca desenvolver como este referencial pode ser aplicado em discussão sobre relevantes mecanismos de governança e como o conceito de governança pode ser usado para influir e nos pontos fortes e fracos do caráter sem fins lucrativos de organizações.

Já o trabalho de Eldenburg, e Krishnan, (2008) faz uma análise comparativa entre diferentes formas de propriedade - privada com fins lucrativos, não governamental sem fins lucrativos, e pública -, a partir de dados quantitativos colhidos em hospitais da Califórnia-EUA. O artigo analisa a associação entre propriedade, programa de benefícios e incentivos à gestão, e as despesas relativas a informações contábeis. Os autores argumentam que nas organizações privadas, cujos conselhos de administração são nomeados também de forma privada, tais como naquelas com fins lucrativos e não-governamentais sem fins lucrativos, as práticas de remuneração e incentivo encorajam gerentes a usar informações contábeis para melhorar seu desempenho. Em contraste, o mesmo não acontece nas organizações governamentais, que são regidas publicamente, limitadas nas suas práticas de remuneração porque os gerentes são, na verdade, administradores

de serviços prestados pelo governo. No entanto, pelo fato de os hospitais precisarem provar a sua eficiência para continuar a receber dotação orçamentária adequada, tornam-se mais propensos a usar a informação contábil no sentido de ganhar legitimidade frente às partes interessadas e órgãos reguladores.

O trabalho de Bingham et al. (2005) chama atenção para a necessidade de líderes em assuntos públicos identificarem ferramentas e instrumentos para novas formas de governança através de redes de públicas, privadas, e de organizações sem fins lucrativos. O artigo defende que essa nova governança envolva também as pessoas na elaboração de novas ferramentas; não apenas aquelas tomadoras de recursos, mas também usuários e colaboradores que participam na obra de governo. Na forma de revisão de literatura, o trabalho considera que processos de ensino e pesquisa são necessários à administração pública para o enfrentamento dos desafios e como auxílio para desenvolver melhores práticas.

Já o trabalho de Saxton (2005) refere-se à propensão crescente das partes interessadas na participação da tomada de decisão, produzindo mudanças nas estruturas de organizações sem fins lucrativos, e nas suas práticas de gestão. Na forma de ensaio teórico, o trabalho considera o alargamento e aprofundamento da questão e que as pessoas passem a ter o direito de participar das decisões estratégicas, bem como que tais mudanças são fundamentais para a governança dessas organizações.

Finalmente, o trabalho de De Mendonça e Machado Filho (2004) discorrem sobre as questões de governança nas Organizações do Terceiro Setor (OTS), tomando como base o aporte teórico da Teoria da Agência. Na forma de ensaio teórico, a argumentação proposta considera que, dadas a natureza intrínseca de uma OTS e a dificuldade de implementação dos mecanismos externos e internos de governança, os desafios do alinhamento de interesses são bem mais complexos. Essas características idiossincráticas, segundo De Mendonça e Machado Filho (2004), tornam difícil a parametrização de indicadores de eficiência.

II.6 SÍNTESE DA REVISÃO

Este capítulo tem como finalidade compreender como se pode estudar a governança no ambiente das OSFLs, tendo sido apresentados os principais conceitos relacionados ao Terceiro Setor e às atividades produtivas com ênfase na conceituação deste Setor no Brasil, nos controles de gestão e na apuração de resultados nas organizações sem fins lucrativos que nele atuam.

Em seguida, buscou-se compreender como se pode estudar o processo de governança no cerne epistemológico estabelecido, ou seja, no ambiente das corporações de mercado aberto e na forma como esse processo tem sido adaptado para o ambiente de OSFLs. Em seguida, **sem exaurir, foram consultados outros** estudos que analisam as relações entre a governança no terceiro setor e o ambiente externo.

A revisão apontou que a maior parte das pesquisas se baseia em estudos de caso e análises quantitativas. O que se observa também, no campo dos estudos da governança em OSFLs é uma recorrência de ensaios teóricos e revisões de literatura que mostram os esforços de pesquisadores na tentativa de se estabelecer bases de estudo mais sólidas e que facilitem a compreensão deste fenômeno nas organizações não vocacionadas para o lucro (WELLENS; JEGERS, 2014; VAN PUYVELDE, S. ET AL 2012; HEERAD, 2011; YOUNG, 2011; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ; ZAZ GIL, 2011; SPECKBACHER, 2008; BINGHAM et al, 2005; SAXTON, 2005; DE MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004). No caso dos trabalhos em que foi utilizado o método do estudo de casos, observou-se a existência de resultados distintos, pois, ao serem aplicados em contextos específicos, estes resultados não necessariamente podem ser aplicados a outros contextos sem considerar suas particularidades.

A revisão também apontou a importância de se estudar o fenômeno sob o aspecto do significado que os envolvidos emprestam ao processo de governança si. Grande parte dos estudos chamam atenção para a origem histórica do conceito e para a importância de se incorporar boas práticas de governança na agenda das organizações sem fins lucrativos, mas poucos são os trabalhos que buscam explicar como estas práticas podem afetar a gestão das OSFLs.

Desse modo, percebe-se que existe uma lacuna na literatura para se analisar a governança usando uma abordagem subjetivista e interpretativista que tenha a

finalidade de capturar as nuances deste fenômeno, levando-se em consideração as percepções dos envolvidos. Por esta razão, justifica-se a proposta de construção de uma teoria substantiva analisando a implementação sob a ótica do gestor. Tendo em vista que a utilização de teorias gerais para explicar o processo pode não ser adequada para capturar as particularidades associadas ao fenômeno da governança em OSFLs brasileiras, acredita-se que este ponto pode ser resolvido pela construção de um arcabouço teórico sobre a governança de OSFLs brasileiras a partir de um estudo multicaso, auxiliado pelas técnicas do método da *Grounded Theory*. A exemplo do que foi percebido por Freitas (2009), quando da utilização do método da *Grounded Theory*, para compreender o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) no processo de ensino de escolas de gestão brasileiras, a ausência de generalização pode ser compensada pela obtenção de precisão (FREITAS 2009; BANDEIRA DE MELLO, 2002).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

III.1 INTRODUÇÃO

De acordo com Augusto (2014), a escolha de uma metodologia de pesquisa não pode ser uma questão de preferência do pesquisador. Essa escolha precisa estar relacionada com as questões propostas pela investigação, com a natureza do que se pretende conhecer, com o tipo de respostas que espera providenciar.

A estratégia utilizada para este trabalho é o estudo de casos múltiplos e o método de análise é a *Grounded Theory*. O tipo de OSFL escolhido para sua consecução é o de Associações. A pesquisa está classificada, segundo Kerlinger (1973), no tipo de estudo de campo de natureza exploratória. O estudo de casos múltiplos foi adotado como estratégia, em primeiro lugar devido à natureza do fenômeno: Governança no Terceiro Setor Brasileiro. As características que se pretende explorar a respeito são: o nível de importância dos valores da governança dentro das OSFLs; a utilidade destes valores no seu contexto prático; a pressão (poder e influência) dos *stakeholders* sobre a governança destas organizações.

Em segundo lugar, esta metodologia, além de bastante utilizada no campo da Administração e em estudos de natureza qualitativa em ciências sociais aplicadas (YIN, 2003; COELHO CESAR, 2006), mostra-se adequada tanto para se obter detalhes sobre o fenômeno, quanto para se compreender sua complexidade (YIN, 2003). Tal método consiste num conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999).

Considerando que o objetivo geral da pesquisa reside em saber, para além das problemáticas que envolvem as relações agente-principal, que significados adquirem os valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability, e conformidade*) em OSFLs e qual a influência dos *stakeholders* nestes significados considera-se que além do caráter exploratório da pesquisa, é necessário levar em conta o caráter experimental do estudo na medida em que se busca desenvolver um modelo explicativo do sistema de governança adotado em diferentes tipos de OSFLs, assim como, das diferentes configurações de

influência dos *stakeholders* neste sistema. O desenvolvimento deste modelo explicativo justifica a escolha da *Grounded Theory* como método de análise.

Como lembrado por Gibson e Hartman (2014), a utilização da *Grounded Theory* no processo de pesquisa difere das formas tradicionais de pesquisa baseadas na dedução e indução. O trabalho de dedução é baseado na ideia de se elencar hipóteses para deduzir suas consequências através da coleta de dados que emergem dos fatos para confirmar ou refutar a hipótese. A indução é baseada na ideia que a partir da coleta de dados é possível encontrar hipóteses verificáveis através da coleta de mais dados.

Contrariamente a estas formas tradicionais, a *Grounded Theory* é um processo de pesquisa interativo, o que significa que a teoria é construída ao longo do processo de pesquisa através de sucessivas coletas de dados e análises para gerar conceitos capazes de explicar o fenômeno estudado. É neste sentido que a *Grounded Theory* como método de análise dos dados contribui para a surpresa, um critério de validade na pesquisa qualitativa, cuja importância reside não apenas no que diz respeito à descoberta de evidências inspiradoras a novas formas de pensamento sobre determinado tema, mas à mudança de mentalidade já cristalizada em torno do fenômeno, padrões esses carentes de serem revistos ou aprofundados sob diferentes prismas para a teoria, para o método ou mesmo para o conhecimento popularmente difundido na sociedade (PAIVA JÚNIOR, et al 2011).

O método da *Grounded Theory* tem origem no trabalho de Glaser e Strauss (1967), desenvolvido principalmente em Glaser (1978) e Strauss (1987), com contribuição significativa de Strauss e Corbin (1990). Em geral, este método é definido como uma abordagem de pesquisa qualitativa, ou de base epistemológica fenomenológica. A *Grounded Theory* consiste em um método de análise de dados empíricos coletados durante determinada pesquisa, cujas ferramentas permitem ao pesquisador compreender os fenômenos que se apresentam e que estão disponíveis à sua interpretação. Tal interpretação se refere às percepções dos sujeitos da pesquisa.

No entanto, há duas linhas divergentes quanto ao método: a primeira é defendida por Glaser (1992), cuja ênfase reside no método em si e aos processos indutivos desenvolvidos pioneiramente pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Columbia, nos EUA, durante as décadas de 1950 e 1960. A segunda linha é considerada por Glaser o lado avesso da *Grounded Theory*, uma

vez que permite a influência de concepções do pesquisador. Esta segunda linha foi desenvolvida por Strauss (1987) e consolidada em Strauss e Corbin (1998), com primeira edição em 1990, livro que determinou o método, suas técnicas e procedimentos mais populares na comunidade acadêmica. Esta segunda linha é a que se pretende seguir neste trabalho de tese.

Apesar da diferença de abordagens, a *Grounded Theory* é um método científico que utiliza uma série de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas a respeito de fenômenos que são, no seu cerne, sociais. Neste sentido, de acordo com Strauss e Corbin (1998), uma teoria é “um conjunto de categorias (conceitos) sistematicamente inter-relacionadas através de sentenças de relacionamento [proposições] para formar o esquema teórico que explica um fenômeno social” (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 22).

A diferença entre uma teoria formal e uma teoria substantiva é que, tal como explicado por Bandeira de Mello (2002), “enquanto a primeira é mais geral e aplica-se a um espectro maior de disciplinas e problemas, a segunda é específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva” (BANDEIRA DE MELLO, 2002, p.69).

A aplicação do método da *Grounded Theory*, na perspectiva de Strauss e Corbin (1998), considera que por ser uma teoria fundamentada nos dados que emergem da pesquisa deve levar em conta: a) coerência entre os dados e resultados; b) compreensão pelo envolvidos; c) generalização suficiente para que variações da ocorrência do fenômeno sejam consideradas; e d) controle na previsão das ações dos envolvidos. Dito de outra forma, o pesquisador deve portar criatividade suficiente para construir e medir conceitos que compõem a teoria (GLASER, 1978). Como decorrência do conhecimento científico acumulado pelo pesquisador bem como de sua experiência profissional e pessoal, uma sensibilidade teórica deve ser desenvolvida para dar sentido aos dados, através de comparações entre os dados e um elenco de possibilidades de significados, a fim de se evitar distorções e atenuar a imposição de preconceitos (STRAUSS; CORBIN, 1998). Em suma, as técnicas de comparações utilizam o conhecimento do pesquisador para descobrir os aspectos subjacentes ao fenômeno.

Como considerado por Merriam (1998), estudos de caso também podem ser utilizados *pari passu* ao método da *Grounded Theory*. Para este autor, assim como

para Yin (2015), os estudos de caso diferenciam-se de outros métodos de pesquisa qualitativa na medida em que são descrições e análises intensivas de uma unidade ou sistema limitado, tais como uma pessoa, um evento, um grupo ou uma comunidade.

Um estudo de caso pode variar desde a simples descrição, passando pela interpretação, até a geração de teoria substantiva. Pela combinação de diferentes métodos de pesquisa, entende-se que o conjunto de informações colhidas durante a pesquisa torna possível conhecer determinadas realidades que fazem parte das organizações estudadas, sendo possível, em estudos futuros, repetir o trabalho a partir de outros casos a fim de se alcançar aprofundamento e amplitude de explicação. De acordo com Freitas e Jabbour (2011), apesar de suas limitações o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de determinado fenômeno organizacional.

No caso desta pesquisa, a opção pelo estudo de casos múltiplos visa obter mais consistência na coleta de dados e informações, de modo a permitir maiores generalizações (YIN, 2003). Além disso, tal como explicado por Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), estudos de casos são adequados para construção de teoria, especialmente em uma área específica onde os casos são contundentes.

Nesta triangulação, o método da *Grounded Theory* está sendo utilizado num estudo multicaso para gerar uma teoria com maior poder explicativo do que aquelas geradas em estudos de caso simples (BANDEIRA DE MELLO, 2002), não por ganhos em generalização no sentido positivista da inferência estatística, mas por serem capazes de considerar um volume maior de variações do mesmo fenômeno em estudo. Tal como explicado por Paiva Júnior et al (2011), a triangulação é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos, buscando reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa que contribui tanto por meio de validade quanto de confiabilidade para se compor um quadro mais evidente do fenômeno por meio da convergência. Nesse sentido, a triangulação é uma estratégia de pesquisa de validação convergente tanto de métodos múltiplos quanto de multitratamento dos dados relativos a um mesmo fenômeno (Jick, 1979).

No caso deste trabalho, considera-se que os responsáveis pelas macro decisões das OSFLs são os informantes-chave, pois deles dependem a adesão e a condução das boas práticas de governança dentro da organização, sendo essas as pessoas que assumem exercem os papéis de conselheiros e diretores nas OSFLs.

Considerando que a indefinição de propriedade, o controle difuso e o risco de assimetria de informações conferem ao fenômeno da Governança do Terceiro Setor característica multifacetada, com múltiplos aspectos teóricos, sua compreensão não se torna viável com a visão de uma teoria geral única.

Tal como afirmado por Cornforth (2001), a compreensão da governança em organizações sem fins lucrativos é formada de múltiplas perspectivas e paradoxos. Neste sentido, o problema de escopo das teorias gerais deve ser resolvido pela construção de uma teoria substantiva com a ajuda do método da *Grounded Theory*.

III.2 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DA PESQUISA

O fenômeno central para o qual se busca explicação **no presente este** estudo é a Governança no Terceiro Setor Brasileiro. Neste sentido, a pesquisa objetiva responder a duas questões básicas:

a) Que significados adquirem os valores essenciais das boas práticas de governança - *transparência, equidade, accountability, e conformidade* - nas práticas das OSFLs?

- A resposta a esta questão deverá determinar os atuais estágios de desenvolvimento dos processos de governança assumidos pelas OSFLs, além de possibilitar a identificação de variáveis explanatórias para um desses estágios;

b) Qual o impacto dos *stakeholders* **sobre** a governança das OSFLs?

Acredita-se que a interferência dos *stakeholders*, materializadas nas relações de poder e influência, pode favorecer ou limitar a internalização e operacionalização dos valores da governança nas práticas de gestão das OSFLs.

III.3 PLANO DE REFERÊNCIA

Nesta seção delinea-se o plano de referência a partir do qual foram definidas as perguntas da pesquisa a que este trabalho se propõe responder. A carência de trabalhos sobre a governança em OSFLs brasileiras, tal como visto no capítulo II, indica a realização de estudos exploratórios que busquem explicar:

a) A existência e o formato do sistema de governança em OSFLs;

b) O impacto do poder e influência exercido pelos *stakeholders* para descobrir o modo como interferências externas afetam a adesão aos valores essenciais pregados pelas boas práticas de governança.

O ponto de partida para pesquisa desta natureza é a recomendação de Cornforth, (2001). Em estudo sobre governança em organizações sem fins lucrativos do Reino Unido, o autor traz evidências sobre a quase inexistência de uma teoria única, capaz de explicar a governança neste tipo de organização, tendo em vista os paradoxos e ambiguidades que povoam seu ambiente. Assim, parte-se de um referencial onde se considera, além da Teoria da Agência, também o referencial que trata da análise do ambiente externo às organizações (Teoria dos *Stakeholders* e Teoria da Dependência de Recursos). Está a se admitir, portanto, dois pressupostos óbvios: o primeiro, que existe governança em OSFLs; e, o segundo, que *stakeholders* exercem poder e influência nos sistemas de governança destas organizações.

O esquema conceitual deve levar em conta que a governança das OSFLs brasileiras é contingente de:

- a) Características organizacionais;
- b) Impacto do ambiente externo sobre o sistema de governança.

Como já anunciado, está implícita, neste esquema conceitual, tanto a impossibilidade de se modelar um sistema de governança que possa ser aplicado indistintamente a qualquer tipo de OSFL, quanto a necessidade de flexibilidade deste sistema em se adaptar às mudanças do ambiente externo. Busca-se neste trabalho, uma explicação substantiva, que torne mais fácil a compreensão dos modos de governança assumidos por um conjunto de organizações sem fins lucrativos com atuação no Brasil, bem como contribuir para a incorporação dos valores das boas práticas de governança no cotidiano de organizações desta natureza.

O processo de governança é aquele que favorece melhor senso de justiça, alinhamento em relação à normas, com a adoção de instrumentos de acompanhamento e controle, prestação de contas e transparência. A filosofia básica do processo de governança, referenciado no Capítulo II, perpassa os modos de constituição da organização a partir da definição de propriedade, modelos de decisão coletiva, direcionamentos estratégicos, mecanismos de controle de gestão,

alocação de direitos residuais, procedimentos legais e prestação de contas (FONTES FILHO, 2013).

Como mostrado pela literatura, para que alcance as boas práticas de governança, em geral, a organização deve se valer de um sistema de planejamento e controle capaz de ligar planos, programas, orçamentos e operações, em termos de níveis hierárquicos e horizonte temporal de curto e longo prazos. Tal ligação é materializada por meio de um sistema de informações que comunique à organização o que se espera que seja alcançado e as alternativas possíveis de realização.

Este relacionamento, entre os objetivos organizacionais e as práticas desenvolvidas por seus participantes, foi chamado de *goal congruence* (FLAMHOLTZ, 1996). Tal congruência se faz necessária porque pessoas têm diferentes interesses, tarefas e perspectivas dentro da organização. Portanto, qualquer que seja o tipo de controle adotado este deve requerer integração no que diz respeito ao processo e à direção na perspectiva do resultado. Como a adesão aos valores que fazem parte das boas práticas de governança depende necessariamente do comportamento das pessoas dentro da organização, a própria organização deve direcionar esforços para criar sinergia entre seus membros, de forma a motivar as pessoas para o objetivo, independentemente de metas e resultados pessoais.

No entanto, tal como explicado por Gomes, J.S. (2014), para além da congruência interna é importante alinhar também a perspectiva da organização com as diferentes perspectivas dos diferentes entes que dela fazem parte, no ambiente em que se inserem. Faz-se mister, o uso de ferramentas adequadas, que identifiquem e considerem os interesses dos diversos *stakeholders* (BRONSTEIN E GOMES, J.S. 2014).

Em termos conceituais, esse plano de referência se vale de fundamentos teóricos obtidos em sua maioria nos estudos direcionados para empresas privadas, com e sem fins lucrativos, sem incluir as discussões e abordagens que têm sido desenvolvidas por pesquisadores na área da governança de empresas públicas. Esta limitação, contudo, não é tida como problema porque aspectos como equidade, conformidade, dependência de recursos e transparência, devem ser considerados na construção de mecanismos de acompanhamento e controle, centrais para efeito da governança em qualquer que seja o tipo de organização.

Acredita-se, no entanto, que a governança praticada em OSFLs deve possuir instrumentos de mensuração diferentes daqueles encontrados nas empresas privadas, cujas funções são diferentes: as primeiras, com objetivos sociais; e as outras direcionadas para o lucro. Em decorrência desta dualidade de funções e propósitos, é de se esperar que nas OSFLs com predominância de estilo administrativo mais empresarial, ou mesmo naquelas que tenham sido criadas a partir de iniciativa empresarial, seja encontrado um processo de governança mais amadurecido, que se aproxime da conceituação de governança corporativa, como visto no capítulo II; enquanto em OSFLs criadas a partir de iniciativas voluntárias individuais, espera-se encontrar sistemas de governança em construção, bastante impactados por financiadores externos, públicos e privados.

Assim, delimitado o âmbito da pesquisa aos fundamentos teóricos encontrados na literatura sobre governança e terceiro setor, procurar-se-á codificar os casos estudados em termos da literatura estudada para se especificar as relações entre a estrutura e o processo de governança desenvolvido pelas OSFLs.

III.4 CATEGORIAS INICIAIS LEVANTADAS

Para responder às questões da pesquisa, as variáveis foram classificadas em categorias, de modo a alcançar melhor sistematização dos dados obtidos, reduzindo-se assim os problemas comuns encontrados em estudos de caso (GOMES, J.S. 1983; YIN, 2003). As categorias iniciais levantadas estão decompostas em variáveis qualitativas, a fim de facilitar a descrição das características gerais da governança nas Associações estudadas, de acordo com a importância que assumem os valores/princípios da governança nestas organizações e a análise das relações de poder, influência e dependência de *stakeholders*.

Ressalta-se, no entanto, que a emergência das categorias seguintes está baseada em comparações teóricas feitas no início das análises, durante o processo de revisão da literatura preliminar. Segundo Bandeira de Mello e Almeida Cunha (2003), as categorias emergentes recebem esta denominação, na medida em que contribuem na identificação de categorias conceituais, suas propriedades e dimensões. As comparações teóricas são predominantes durante o exercício de microanálise dos dados nas fases iniciais que fazem parte do método da *Grounded Theory*.

A essência do método da *Grounded Theory* é que a teoria substantiva emerge dos dados, ou seja, é uma teoria fundamentada em uma análise sistemática dos dados. Para Strauss e Corbin (1998), a teoria formulada pelo método deve apresentar as seguintes características: a) coerência entre os dados e resultados; b) compreensão pelo envolvidos; c) generalização suficiente para que variações da ocorrência do fenômeno sejam consideradas; e d) controle na previsão das ações dos envolvidos. Ademais, deve ser coerente com a realidade da área especificada para o estudo e, como consequência, para fornecer sentido para que seja compreendida pelos sujeitos envolvidos e por outros pesquisadores (BANDEIRA DE MELLO; ALMEIDA CUNHA, 2003 p. 3).

III.4.1 CLASSIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS E VARIÁVEIS

As categorias e variáveis elencadas para o trabalho de pesquisa foram classificadas da seguinte forma:

III.4.1.1 VARIÁVEIS EXPLANATÓRIAS/CARACTERÍSTICAS DAS OSFLS

- Apresentação dos casos

III.4.1.1.1 CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS DA GOVERNANÇA NOS CASOS EM ESTUDO

- Política de remuneração;
- Conduta ética;
- Estratégias para obtenção de recursos essenciais;
- Mecanismos de acompanhamento e controle de resultados.

III.4.1.2 VARIÁVEIS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM OSFLS

- Constituição da organização;
- Procedimentos legais e senso de justiça;
- Riscos de Agência;
- Prestação de contas;
- Transparência;

III.4.1.3 VARIÁVEIS DO CONTEXTO

- Características dos *stakeholders*;
- Poder de influência dos *stakeholders*;
- Participação de *stakeholders* em instâncias decisórias.

III.5. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS

As características das OSFLs estudadas serão discutidas a partir da construção dos casos. A construção dos casos inclui dados a respeito da história,

gestão, fluxo de recursos, política de remuneração, conduta ética adotada pela mesma; estratégias para obtenção de recursos essenciais e mecanismos de acompanhamento e controle de resultados.

Os componentes do sistema de governança em OSFLs, aspecto central desta pesquisa, estão operacionalizados da seguinte forma:

III.5.1 VARIÁVEIS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM OSFLs

III.5.1.1 CONSTITUIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A verificação dos modos de constituição das OSFLs dar-se-ão através da Classificação das OSFLs pesquisadas por tipo; do enquadramento das OSFLs, a partir do corpo regulatório e da descrição da forma de constituição de propriedade.

A classificação das OSFLs pesquisadas por tipo, está de acordo com as resoluções do CNAS, apontadas na revisão de literatura (Resolução nº 109/2005; nº 33/2011; nº 34/2011; Resolução nº 27/2011; Resolução nº 27/2011) e de acordo com o CNEs/MJ as adequações na “COPNI Ampliada”.

O enquadramento das OSFLs, se dá a partir do corpo regulatório que define as formas de constituição de Associações no Brasil, mais especificamente dos artigos 53 a 51 do Código Civil (Lei Nº 10.406 de 2002), do Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei Nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015), da Lei das OSCIPs (Lei Nº 9.790 de 1999) e Lei das Organizações Sociais (Lei Nº 9.637 de 1998);

A descrição da forma de constituição de propriedade é tida partir da análise do conteúdo dos estatutos das organizações selecionadas para este trabalho pesquisa. A análise dos estatutos contempla os pontos descritos a seguir.

- Quem Pode participar da propriedade?
- Qual é a quantidade de categorias de sócios?
- Quantas categorias têm poder de voto nas Assembleias?
- Quantas categorias podem se candidatar a cargos eletivos?
- Existe uma categoria específica de associados para os beneficiados pelas ações da instituição? Se sim, essa categoria tem direito a voto?
- Qual a periodicidade da Assembleia Geral Ordinária (AGO)? (Em meses)
- Como é a estrutura de gestão?

- Há previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similares dos associados em data anterior à da assembleia?
- O Conselho Fiscal deve apresentar parecer nas Assembleias?

III.5.1.2 PROCEDIMENTOS LEGAIS E SENSO DE JUSTIÇA

Este componente do sistema de governança diz respeito ao *Fairness* (senso de justiça e equidade) a ser avaliado com base na percepção dos entrevistados a respeito das imposições legais explícitas no corpo regulatório brasileiro.

Busca-se saber se os procedimentos e imposições legais favorecem, na prática, ao senso de justiça e à melhoria do controle de gestão das organizações.

A análise deste componente do sistema de governança busca identificar, por meio de documentos e entrevistas, a aderência dos processos desenvolvidos dentro da organização às orientações e recomendações prescritas pelas instâncias reguladoras com as quais se relaciona.

III.5.1.3 RISCOS DE AGÊNCIA

A análise deste componente do sistema de governança está relacionada com os quatro valores universais previstos pelas recomendações de boas práticas apontados na literatura. No caso das OSFLs, diz respeito ao relacionamento que diretores, executivos ou equivalentes, contratados pela organização, mantêm com seus conselhos superiores. As informações a respeito da existência de eventuais riscos de Agência nestas organizações serão colhidas por meio das entrevistas quando se procura identificar:

- A forma como executivos ou equivalentes conduzem seu trabalho para atingir os objetivos que deram causa à existência da OSFL;
- A forma como a organização adota procedimentos que previnam falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros e/ou omissões.

III.5.1.4 PRESTAÇÃO DE CONTAS

A análise deste componente de governança está relacionada com o valor de *Accountability* (prestação responsável de contas) previsto pelas recomendações de

boas práticas e apontadas na literatura. Diz respeito ao compartilhamento de responsabilidades sobre as atividades e resultados, apurados e informados pela organização, bem como pelo estabelecimento de formas de acompanhamento e controle de gestão eficazes, que facilitem tanto a elaboração quanto a leitura de documentos remetidos às fontes de financiamento e fiscalização públicas e privadas. Neste sentido, a análise deste componente é feita através de:

- Identificação, nos relatórios e nas entrevistas, de *stakeholders* principais para os quais a prestação de contas se destina;
- Modo como são construídos e aprovados estes relatórios (informações coletadas nas entrevistas).

III.5.1.5 TRANSPARÊNCIA

Este componente está relacionado ao valor *disclosure* (transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos). Tal como apontado na literatura, a governança efetiva deve reforçar ações de auditoria e transparência que, se de um lado resultam em maior divulgação de informações relevantes – tanto voluntariamente quanto de modo obrigatório, de outro pode representar fator de sucesso para a organização quando da adoção de boas práticas. Já a ausência de um sistema de governança, ou mesmo a falta de direcionamento para o acompanhamento e controle, pode depor contra a imagem da empresa no mercado (JENSEN, 2000, SHLEIFER; VISHNY, 1997, RAO, et al, 2012).

No contexto desta pesquisa busca-se analisar a transparência nas OSFLs estudadas, a partir da:

- Identificação e análise do conteúdo institucional disponibilizado publicamente nos *websites* das próprias organizações;
- Identificação dos aspectos que favorecem a transparência das OSFLs, sob a ótica dos entrevistados.

III.5.2 VARIÁVEIS EXPLANATÓRIAS/CARACTERÍSTICAS DAS OSFLs

As variáveis explanatórias são operacionalizadas da seguinte forma:

III.5.2.1 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Verificação durante as entrevistas, sobre o modo como é atribuída a remuneração de gestores, bem como se existem planos de carreira e políticas de avaliação de desempenho para diretores e demais colaboradores remunerados dentro das organizações.

III.5.2.2 CONDUTA ÉTICA

Identificação dos valores éticos praticados e/ou explicitados em documentos formalmente constituídos (Códigos de Ética ou Códigos de Conduta), disponibilizados nos *websites* das organizações, através de entrevistas e de análise de conteúdo institucional, respectivamente.

III.5.2.3 ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DE RECURSOS ESSENCIAIS

Identificação das principais estratégias praticadas pela organização através de entrevistas com seus gestores e/ou presidentes. No contexto, busca-se obter informações sobre as principais fontes de recursos necessárias à sobrevivência da organização para avaliar, a partir dos pontos levantados no referencial que trata dos *stakeholders* e da dependência de recursos, o grau de dependência e subordinação da organização ao ambiente externo. Ainda a esse respeito, a composição desta variável inclui uma análise dos direcionamentos estratégicos, formalizados nos documentos das OSFLs estudadas, para identificar:

- O grau de dependência e subordinação da mesma ao ambiente externo;
- A estratégia de captação de recursos utilizada pelas OSFLs.

III.5.2.4 MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS

Na compreensão e identificação do modelo de controle de gestão adotado em cada OSFL, busca-se neste sentido, saber, nas entrevistas, se no caso das OSFLs com atuação no Brasil as medidas frequentemente adotadas no cotidiano, das organizações estudadas para apurar a produtividade, encontram correspondência nas medidas e indicadores apontados por Antony & Young (2003), referenciados na literatura como indicadores sociais, medidas de resultado e medidas de processo.

III.5.3. VARIÁVEIS DO CONTEXTO

As variáveis do contexto dizem respeito ao ambiente externo das organizações e ao modo como estas percebem e lidam com este ambiente. São operacionalizadas na forma descrita a seguir.

III.5.3.1 CARACTERÍSTICAS DOS *STAKEHOLDERS*

Consiste na identificação dos *stakeholders* das OSFLs propriamente ditos, através da análise de documentos institucionais e de entrevistas. Tal como discutido na revisão da literatura, os *stakeholders* como partes interessadas, comumente encontrados nas empresas, são: clientes, fornecedores, governo, acionistas e empregados. No contexto das OSFLs acredita-se que possam haver *stakeholders* de outra ordem, tais como doadores, beneficiários, voluntários, etc.

III.5.3.2 PODER DE INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Consiste na identificação dos *stakeholders* influentes, na perspectiva dos entrevistados, a partir dos atributos de influência propostos por Mitchell, et al (1997). Mais objetivamente, de acordo a literatura são considerados *stakeholders* as partes interessadas que possuem pelo menos um dos três atributos de influência: “ (1) *stakeholders* têm poder de influenciar a organização; (2) *stakeholders* estabelecem legitimidade para se relacionar com a organização; (3) a urgência atribuída pela organização em atender ao pedido dos *stakeholders*” (MITCHELL et al. 1997, p. 854).

III.5.3.3 PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS EM INSTÂNCIAS DECISÓRIAS

Consiste na identificação da participação de *stakeholders* nos processos decisórios e direcionamentos estratégicos das OSFLs. Em outras palavras, busca-se identificar, na perspectiva dos entrevistados, como *stakeholders* são capazes de afetar a adoção de regras claras, processos transparentes e democráticos, com *accountability* e controle externo efetivo dentro dessas organizações.

III.6 O MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Para compreender o nível de importância que os valores/princípios da governança assumem dentro das OSFLs, bem como se sua internalização e operacionalização no cotidiano são favorecidos ou limitados pelo interesse e influência dos *stakeholders*, está se considerando os significados que os tomadores de decisão atribuem a estes valores/princípios. Tendo em vista que estes indivíduos são os responsáveis pelas medidas que irão garantir, ou não, o sucesso da implementação da governança; a partir de suas percepções, será possível identificar os fatores que explicam esta implementação em seus aspectos mais relevantes, em cada organização.

A necessidade de se captar a percepção dos entrevistados com devido aprofundamento, associada às deficiências notadas em outros métodos de coleta de dados (tais como o baixo índice de retorno em pesquisas que utilizam questionários distribuídos eletronicamente, ou mesmo pelo correio) a opção pela entrevista pessoal semiestruturada foi adotada nesta pesquisa como principal método de coleta de dados. Soma-se a isso, o sucesso obtido na realização de pesquisa de campo preliminar, onde se buscava um maior conhecimento do assunto foco desta tese. Neste trabalho preliminar três OSFLs foram pesquisadas: *Brazilfoundation*, de origem norte-americana; *Fundaciòn Avina*, de origem Suíça; Viva Rio, de origem brasileira. O conteúdo da pesquisa assim como seus resultados foram apresentados em congressos nacionais e internacionais e se encontra atualmente publicado na *Revista Ibero-Americana de Contabilidad e Gèstion* (2014).

Desta forma, os métodos empregados para coleta de dados neste compõem o levantamento documental e a realização de entrevistas.

O levantamento documental inclui fontes secundárias do conteúdo regulatório brasileiro que garante a viabilidade das OSFLs e levantamento de informações institucionais disponíveis nos *websites* de cada OSFL pesquisada.

As entrevistas são constituídas de conversas longas com informantes qualificados no que diz respeito ao fenômeno da governança. São entrevistados diretores executivos e/ou presidentes dos conselhos de 10 OSFLs. Estas organizações foram selecionadas para o trabalho de campo, sendo devidamente qualificadas na delimitação do âmbito do estudo. A justificativa da escolha destas organizações está relacionada aos objetivos da pesquisa já apresentados e à viabilidade orçamentária para **a sua** realização.

O processo de execução das entrevistas incluiu contato prévio com cada OSFL via telefone e e-mail, com vistas não apenas ao agendamento dos encontros, como também à motivação das organizações na efetiva participação desta fase da pesquisa. Em cada encontro, presencial ou a distância, agendado segundo a disponibilidade do entrevistado, o conteúdo foi gravado para posterior transcrição e análise. Durante o tratamento dos dados coletados a identidade do entrevistado foi mantida em sigilo. Para facilitar o trabalho de coleta, análise e síntese dos dados, a pesquisa conta com a ajuda dos *softwares* Microsoft Word, Excel e Skype.

III.6.1 LISTA DE TÓPICOS SELECIONADOS PARA COMPOSIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Os tópicos selecionados estão apresentados na mesma ordem em que foram dispostas e discutidas as categorias iniciais levantadas bem como sua definição operacional. Durante as entrevistas a abordagem dos tópicos não necessariamente obedeceram à ordem das categorias.

VARIÁVEIS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA

- Procedimentos legais e senso de justiça
 - Percepção dos entrevistados a respeito das imposições legais explícitas no corpo regulatório brasileiro;
 - Procedimentos legais;
 - Modo como se dá o processo orçamentário;
 - Aderência dos processos internos às prescrições legais;

- Riscos de Agência;
 - Forma como executivos ou equivalentes conduzem seu trabalho para atingir os objetivos que deram causa à existência da OSFL;
 - Forma como a organização adota procedimentos que previnam falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros e/ou omissões;
- Prestação de contas;
 - Forma de construção e aprovação de relatórios de prestação de contas;
 - Pessoas ou entes principais para os quais a prestação de contas se destina.
- Transparência;
 - Aspectos que favorecem a transparência das OSFLs sob a ótica dos entrevistados.
 - Publicação de receitas e aplicações na internet;
 - Elaboração de relatórios gerenciais claros e de fácil compreensão pelo público;
 - Disponibilidade pública das políticas internas e processos de nomeação de dirigentes;
 - Disponibilidade pública das políticas internas e processos de remuneração e contratação de empregados;
 - Divulgação dos resultados das assembleias.

VARIÁVEIS EXPLANATÓRIAS/CARACTERÍSTICAS

- Política de remuneração:
 - Modo como é atribuída a remuneração;
 - Existência de planos de carreira e políticas de avaliação de desempenho para diretores e demais colaboradores remunerados dentro das organizações;
- Conduta ética;
 - Valores éticos praticados.
- Estratégias para obtenção de recursos essenciais;
 - Principais fontes de recursos necessárias à sobrevivência da organização;
 - Principais estratégias praticadas pela organização para obter recursos.

- Mecanismos de acompanhamento e controle de resultados:
 - Modelo de controle de gestão adotado em cada OSFL;
 - Medidas de produtividade;
 - Indicadores sociais;
 - Medidas de resultado;
 - Medidas de processo.

VARIÁVEIS DO CONTEXTO

- Características dos *stakeholders*
 - Partes que afetam a sobrevivência das OSFLs;
- Poder de influência dos *stakeholders*
 - Partes que influenciam a organização;
 - Partes que têm legitimidade para se relacionar com a organização;
 - Urgência atribuída pela organização em atender ao pedido dessas partes.
- Participação de *stakeholders* em instâncias decisórias
 - Participação de *stakeholders* nos processos decisórios e direcionamentos estratégicos.

III.7 PRÉ-TESTE E REVISÃO FINAL DO ROTEIRO

Na elaboração da lista de tópicos para as entrevistas foram observados os seguintes critérios: a) Redação da versão preliminar dos tópicos de forma a submetê-los a cuidadoso pré-teste por meio de entrevistas com diretores/coordenadores ou presidentes/membros do conselho de OSFLs; b) A possibilidade de ajustes dos tópicos selecionados, a partir das respostas dos entrevistados e da percepção dos mesmos sobre estes tópicos (capturada no processo de pré-teste); e, c) A revisão final dos tópicos.

Durante a realização do Pré-teste, foram escolhidas duas Associações para aplicação da lista preliminar de tópicos selecionados para as entrevistas. A execução do pré-teste produziu maior segurança no trabalho de pesquisa em execução, pois contribuiu para manter um equilíbrio maior entre objetividade da pesquisa e a sensibilidade da pesquisadora, tal como preconizado por Strauss e Corbin (2008).

A lista de tópicos, testada em ambas as organizações, se dirigiram à duas Associações privadas com atuação em nível estadual e nacional, com um mínimo cinco anos, ou seja, de acordo com os autores de *Handbook of Nonprofit Governance* (2010), em estágio de maturidade.

No que diz respeito ao aspecto objetivo do pré-teste a lista de tópicos foi testada no sentido de verificar se os tópicos inclusos eram perfeitamente compreendidos pelos entrevistados; se seriam capazes de provocar recusas ou omissões em responder; e; se a pessoa escolhida para a entrevista estava qualificada para tal, ou seja, se detinha, de fato, o conhecimento necessário para participar da entrevista.

No que diz respeito ao aspecto subjetivo do pré-teste, sua execução contribuiu no desenvolvimento da sensibilidade da pesquisadora no sentido de manter uma postura aberta, uma disposição em ouvir e “dar voz” aos informantes (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Como resultado, se verificou que os tópicos foram perfeitamente entendidos já que não houveram recusas nem omissões por parte dos entrevistados. Além disso, como todos os pontos foram respondidos, confirmou-se a qualificação dos entrevistados para tal.

Os aperfeiçoamentos produzidos a partir da lista de tópicos se deram na medida em que foi incluído um tópico do tipo “quebra-gelo”, onde o entrevistado foi convidado a contar a história da organização e sua participação pessoal na mesma. Outro ponto observado durante o pré-teste foi que a ordem de aplicação dos tópicos não necessariamente seguiu a ordem do roteiro e sim um ritmo que se deu na relação entrevistador-entrevistado durante a execução.

III.8 O TRABALHO DE CAMPO

Concluída a revisão final da lista de tópicos foi desenvolvido o trabalho de campo. Inicialmente foram verificados os endereços eletrônicos dos *websites* disponíveis na Tabela 1 de associados do GIFE e cada uma das Associações listadas foram contatadas eletronicamente por *e-mail* e por telefone.

Através de pesquisa em dados secundários disponíveis para consulta nos conteúdos institucionais dos *websites* das OSFLs selecionadas, assim como, a partir de pesquisa no *website* da Receita Federal, na área de Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral, foi possível localizar as pessoas capacitadas a

falar sobre os tópicos elencados para a parte de entrevistas. Além destes métodos de busca, foi realizado contato telefônico com todas as organizações no sentido de proceder aos agendamentos das entrevistas presenciais e a distância, por telefone e por *Skype*. Esses contatos foram valiosos porque favoreceram um melhor conhecimento das pessoas selecionadas, o que foi tido como de suma importância para o trabalho de campo.

TABELA 1: ASSOCIAÇÕES CONTATADAS A PARTIR DA LISTA DE ASSOCIADOS GIFE

Nome da associação	Data de Fundação	Website
Associação Sequóia Foundation	09/02/2006	http://sqafoundation.org/sqahome/
BrazilFoundation	28/12/2001	http://www.brazilfoundation.org/?lang=pt-br
Instituto Embratel Claro	06/06/2001	https://www.institutoclaro.org.br/participe/
Instituto Social Sotreq	22/06/2005	http://www.isso.org.br/fale-conosco/
Instituto Souza Cruz	28/07/2000	http://www.institutosouzacruz.org.br/
Oi Futuro	26/01/2001	http://www.oifuturo.org.br/contato/
Instituto Coca-Cola Brasil	12/04/1999	http://www.institutococacola.org.br/
Instituto Desiderata	29/08/2003	http://www.desiderata.org.br/
Instituto Invepar	06/02/2001	http://www.invepar.com.br/fale-conosco/
Instituto Rogério Steinberg	16/12/1998	http://www.irs.org.br/
Instituto Ronald McDonald	26/02/1999	http://www.instituto-ronald.org.br/index.php/contatos?view=form

Fonte: Elaboração própria.

Na sequência foram remetidas cartas para as 11 entidades selecionadas, contendo breve apresentação da pesquisa em desenvolvimento, assim como a lista de tópicos abordados durante as entrevistas. Estas cartas apresentavam a pesquisa formalmente em nome do PPGA/ UNIGRANRIO e foram assinadas conjuntamente pela autora da pesquisa e seu orientador.

O processo de contatos via *e-mail* e por telefone com as organizações selecionadas foi exaustivo e realizado durante o período de setembro a dezembro de 2015. Tendo em vista que as práticas relacionadas ao tema da pesquisa localizam-se no nível estratégico das organizações, os informantes indicados por estas para participar das entrevistas ocupam altas posições (presidentes e diretores executivos). Este fato, de um lado confere certo prestígio ao trabalho, mas de outro, pode dificultá-lo em função das restrições de agenda e mesmo de acesso aos selecionados.

Neste sentido, a lista de Associações escolhidas a partir da base de associados do GIFE sofreu alterações, pois nem todas as entidades contatadas aceitaram participar da pesquisa. Os motivos da não participação foram

basicamente três: 1) a Associação, por ser vinculada a uma empresa segue o seu código de conduta que por sua vez a proíbe de participar de falar sobre governança para atores externos, ainda que se trate de pesquisa acadêmica; 2) a Associação não quis participar por falta de tempo de seus dirigentes em atender a pesquisa; 3) a Associação não retornou as diversas tentativas de contato. As OSFLs que foram selecionadas previamente, mas não participaram por um dos três motivos foram: o Instituto Embratel Claro; o Oi Futuro; o Instituto Invepar; e o Instituto Ronald McDonald. As demais Associações participaram.

Por tais motivos, optou-se por prosseguir com o trabalho de pesquisa, não apenas com aquelas entidades previamente selecionadas, mas também com outras selecionadas pelo critério de acessibilidade desde que estivessem dentro do mesmo escopo e parâmetros que as demais. A inserção de outras entidades na lista de Associações inicialmente prevista na pesquisa conferiu maior liberdade à pesquisadora e garantiu sua viabilidade. O ponto de corte em relação ao volume de entidades pesquisadas se deu até que se atingisse o ponto de saturação das entrevistas.

De acordo com Thiry-Cherques (2009) e Paiva Júnior et al (2011), “em tratando-se de pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra não se revela tão importante na construção do *corpus*, contanto que haja evidência de saturação dos dados” (PAIVA JÚNIOR et al, 2011, p.199). Nesta pesquisa, a saturação foi obtida quando não surgiram mais relatos inusitados no processo de coleta de dados da pesquisa e quando as respostas das entrevistas deixaram de oferecer contribuições adicionais significativas para as análises de dados e conclusões do estudo, em conformidade com Minayo (2010).

As 10 Associações pesquisadas são mostradas na Tabela 2 a seguir.

TABELA 2: ASSOCIAÇÕES PESQUISADAS

Caso	Nome	Fundação	Website
1	Associação Distrital de Rotary - Distrito 4570 do Rotary Internacional	04/06/97	http://www.rotaryrj.org.br/links.php
2	Associação dos Produtores Hortifrutigranjeiros do Estado do Rio de Janeiro - Apherj - Seção Petrópolis	12/04/91	https://www.facebook.com/APHERJ/?ref=br_rs
3	Associação Sequóia Foundation	09/02/06	http://sqafoundation.org/sqahome/
4	Beneficência Portuguesa de Teresópolis	18/09/68	http://www.benetere.com.br/

5	BrazilFoundation	28/12/01	http://www.brazilfoundation.org/?lang=pt-br
6	Instituto Coca-Cola Brasil	12/04/99	http://www.institutococacola.org.br/
7	Instituto Desiderata	29/08/03	http://www.desiderata.org.br/
8	Instituto Rogério Steinberg	16/12/98	http://www.irs.org.br/
9	Instituto Social Sotreq	22/06/05	http://www.isso.org.br/fale-conosco/
10	Instituto Souza Cruz	28/07/00	http://www.institutosouzacruz.org.br/

Fonte: Elaboração própria.

Ao todo foram entrevistadas 12 pessoas e 10 Associações. Isto porque em duas das organizações participantes as entrevistas foram realizadas com a pessoa responsável pela entidade e um assistente responsável pelos projetos da mesma. Ao todo, as entrevistas resultaram num total de 10:32:58 horas de gravação e 237 páginas de transcrição. A duração média de cada entrevista foi de 1:03:18 horas.

Um ponto relevante de se chamar atenção foi a forma cordial e aberta observada no comportamento dos entrevistados de uma forma geral. Todos se mostraram interessados e dispostos a contribuir com a pesquisa. No entanto, durante as entrevistas, mais de um entrevistado atentou para necessidade de não ser diretamente identificado, o que foi respeitado durante a contextualização dos casos e análise das transcrições. Outro ponto relevante diz respeito à obtenção dos estatutos das Associações. Apesar dos entrevistados não apresentarem objeção em fornecer o documento via *e-mail*, posteriormente à entrevista, poucas foram aquelas que fizeram este envio – o que fez com que a pesquisadora recorresse à busca dos mesmos nos respectivos *websites* das Associações, ou mesmo em outros, via internet.

Além da técnica de entrevistas, a pesquisa contou também com levantamento de dados secundários a respeito de cada organização. Realizada principalmente nos *websites* das Associações pesquisadas, estes dados em muito contribuíram para a preparação da pesquisadora na fase de elaboração dos tópicos e na construção de cada caso, como se verá mais adiante.

III.9. ANÁLISE DOS DADOS

O esquema analítico desta pesquisa baseia-se na descrição dos casos construídos a partir das características observadas nas associações estudadas. Apesar do pequeno número de casos e ainda da natureza exploratória deste trabalho, se considera necessário recorrer também à algumas tabulações dos dados coletados nas entrevistas e em documentos. Isto porque se considera que ao

padronizar e codificar as respostas obtidas com a aplicação dos instrumentos de pesquisa, a tabulação pode vir a facilitar a leitura e análise dos dados coletados empiricamente.

A padronização busca facilitar a obtenção de respostas obtidas de acordo com as categorias elencadas no item quatro deste capítulo. Uma vez que tais categorias estão decompostas em variáveis qualitativas, a descrição das características gerais da governança, a importância de seus princípios e valores e a análise das relações de poder, influência e dependência de *stakeholders* nas Associações estudadas, é facilitada pela padronização.

O quarto capítulo é constituído pelos resultados obtidos, ou seja, pelas características gerais da governança nas Associações estudadas; pela importância que os valores/princípios da governança adquirem nestas organizações; pela análise das relações de poder, influência e dependência de *stakeholders*; se favorecem ou impedem a internalização e a prática de tais valores/princípios dentro das Associações.

No quinto capítulo é proposta uma explicação substantiva para o processo de implementação dos valores das boas práticas de governança nas OSFLs. Neste capítulo são descritas a categoria central e a integração das categorias; a descrição do modelo de governança identificado nas organizações estudadas; a forma de acultramento dos valores da governança e o processo de aculturação e disseminação destes valores. Compreende ainda a verificação empírica da teoria a partir de casos selecionados e a identificação da teoria proposta com os referenciais teóricos principais utilizados na Tese.

O sexto capítulo discute os principais resultados, as implicações conceituais na literatura, as implicações para a prática; as implicações metodológicas e faz recomendações para futuros trabalhos.

III.10 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tratando-se de um estudo exploratório cuja metodologia escolhida foi sugerida a partir da literatura sobre métodos científicos em pesquisas sociais, torna-se evidente que o tipo da pesquisa e o método empregado para realização da mesma limita os resultados obtidos ao número de OSFLs pesquisadas, não devendo ser considerado além desta fronteira. O mesmo pode ser dito em relação a proposta de

explicação substantiva para o processo de implementação dos valores das boas práticas de governança nas OSFLs, ainda que se tenha procedido à verificação empírica da teoria a partir de casos selecionados e a identificação da teoria proposta com os referenciais teóricos principais utilizados na Tese.

Ainda assim, dentro deste contexto, recomenda-se parcimônia, pois não se pode garantir que as observações realizadas pela pesquisadora tenham sido suficientemente capazes de cobrir todos os aspectos importantes requeridos para estudos desta natureza. Tal como apontado por Yin (2003), para cada fonte de evidências, existem uma série de pontos fortes e fracos que podem trazer limitações para o trabalho de pesquisa. Neste trabalho, as duas fontes de evidências que ajudarão a compreender a governança em OSFLs são documentos e entrevistas, que neste sentido, de acordo com Yin (2003), trazem em si as seguintes fortalezas e fraquezas conforme mostrado na Quadro 6, a seguir.

QUADRO 6: FORTALEZAS E FRAQUEZAS DAS FONTES DE EVIDÊNCIA

Fonte de Evidências	Fortalezas	Fraquezas
Documentação	• Estável – pode ser revisada inúmeras vezes; • Discreta – não foi criada como resultado de um estudo de caso; • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	• Capacidade de recuperação pode ser baixa; • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; • Relato de vieses – reflete ideias pré-concebidas (desconhecidas) do autor; • Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Entrevistas	• Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	• Vieses – devido a questões mal elaboradas; • Respostas viesadas; • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; • Flexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de “Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos” (YIN, 2003).

Além dos pontos fortes e fracos elencados de acordo com as fontes de evidências disponíveis, os aspectos subjetivos do conceito de governança e o estágio inicial em que se encontra a literatura sobre este conceito no contexto das OSFLs podem apresentar limitações para o campo em observação e principalmente, para este estudo.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS OBTIDOS

IV.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como propósito, em primeiro lugar, descrever as características gerais da governança encontradas no grupo das 10 Associações estudadas. Tal descrição está baseada na Categoria A¹ composta por variáveis que formam o sistema de governança em OSFLs: a) Constituição da organização; b) Procedimentos legais e senso de justiça; c) Riscos de Agência; d) Prestação de contas; e) Transparência.

Em segundo, busca-se a partir de tais características, discutir a importância que os valores/princípios da governança adquirem nestas organizações a partir da Categoria B² e respectivas Variáveis Explanatórias/Características das OSFLs; a) Política de remuneração; b) Conduta ética; c) Estratégias para obtenção de recursos essenciais; d) Mecanismos de acompanhamento e controle de resultados.

Com base em tal importância apresenta-se ao final do capítulo, uma análise das relações de poder, influência e dependência que a OSFL tem de seus stakeholders a partir da Categoria C³ e seguintes variáveis de contexto: a) Características dos *stakeholders*; b) Poder de influência dos *stakeholders*; c) Participação de *stakeholders* em instâncias decisórias.

Tanto a descrição, quanto as análises são subsidiadas pelos dados colhidos através de entrevistas e dados secundários. Durante as discussões levantadas e análises far-se-á referência à literatura selecionada para o entendimento do fenômeno da governança nestas organizações.

A apresentação dos resultados obtidos tem início com a descrição de cada um dos 10 casos, o que inclui dados a respeito do contexto de cada Associação; do período e das causas que deram origem à sua fundação; seus objetivos, sua vinculação institucional; forma de atuação e fluxo de recursos. Esta descrição está apoiada em informações obtidas através das entrevistas realizadas, assim como, em dados secundários.

¹ Vide Item.5.1 do capítulo III.

² Vide Item.5.2 do capítulo III.

³ Vide Item.5.3 do capítulo III.

Sempre que possível a contextualização de cada caso inclui a ilustração de modelos lógicos que demonstram a forma de atuação e/ou o fluxo para obtenção de recursos pela instituição. Tal como afirmado por Yin (2003), o uso de modelos lógicos tem sido cada vez mais útil nos tempos atuais, principalmente quando se faz avaliações dos estudos de caso. Este modelo estipula deliberadamente um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo. No caso das organizações e empresas, os modelos lógicos também podem seguir o curso de eventos que ocorrem dentro de uma organização ou uma manufatura (YIN, 2003, p. 156-158).

IV.2 VARIÁVEIS EXPLANATÓRIAS/CARACTERÍSTICAS DAS OSFLS

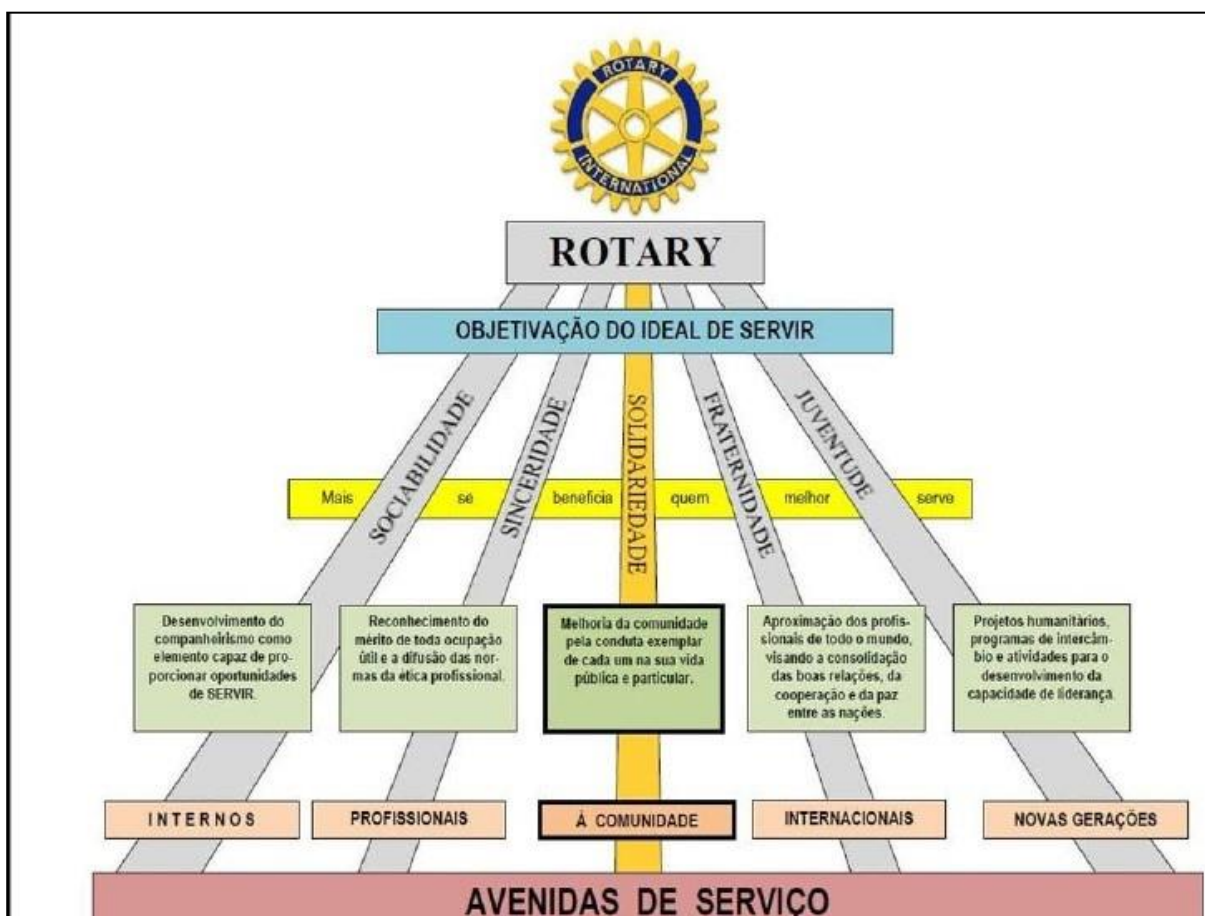
IV.2.1 CASO ASSOCIAÇÃO DISTRITAL DE ROTARY - DISTRITO 4570 DO ROTARY INTERNACIONAL

A Associação Distrital de Rotary - Distrito 4570 do Rotary Internacional foi fundada em 4 de junho de 1997 no Rio de Janeiro, de acordo com o registro do CNPJ da entidade na Receita Federal, muito embora no seu sítio conste a data fundação como sendo fundada em 15 de dezembro de 1922.

Segundo os dados do sítio e as informações fornecidas pelo entrevistado, o mais antigo Rotary do país e o maior do Brasil em termos do número de associados e dos recursos que arrecada.

De acordo com os estatutos, o objetivo do Rotary é estimular e fomentar o ideal de servir como base de todo empreendimento digno, promovendo e apoiando em primeiro lugar: o desenvolvimento do companheirismo como elemento capaz de proporcionar oportunidades de servir; em segundo: o reconhecimento do mérito de toda ocupação útil e a difusão das normas de ética profissional; em terceiro: a melhoria da comunidade pela conduta exemplar de cada um na sua vida pública e particular; e, em quarto: a aproximação dos profissionais de todo o mundo, visando à consolidação das boas relações, da cooperação e da paz entre as nações (ESTATUTO SOCIAL, ROTARY, 2003).

FIGURA 8: IDEOLOGIA DO ROTARY

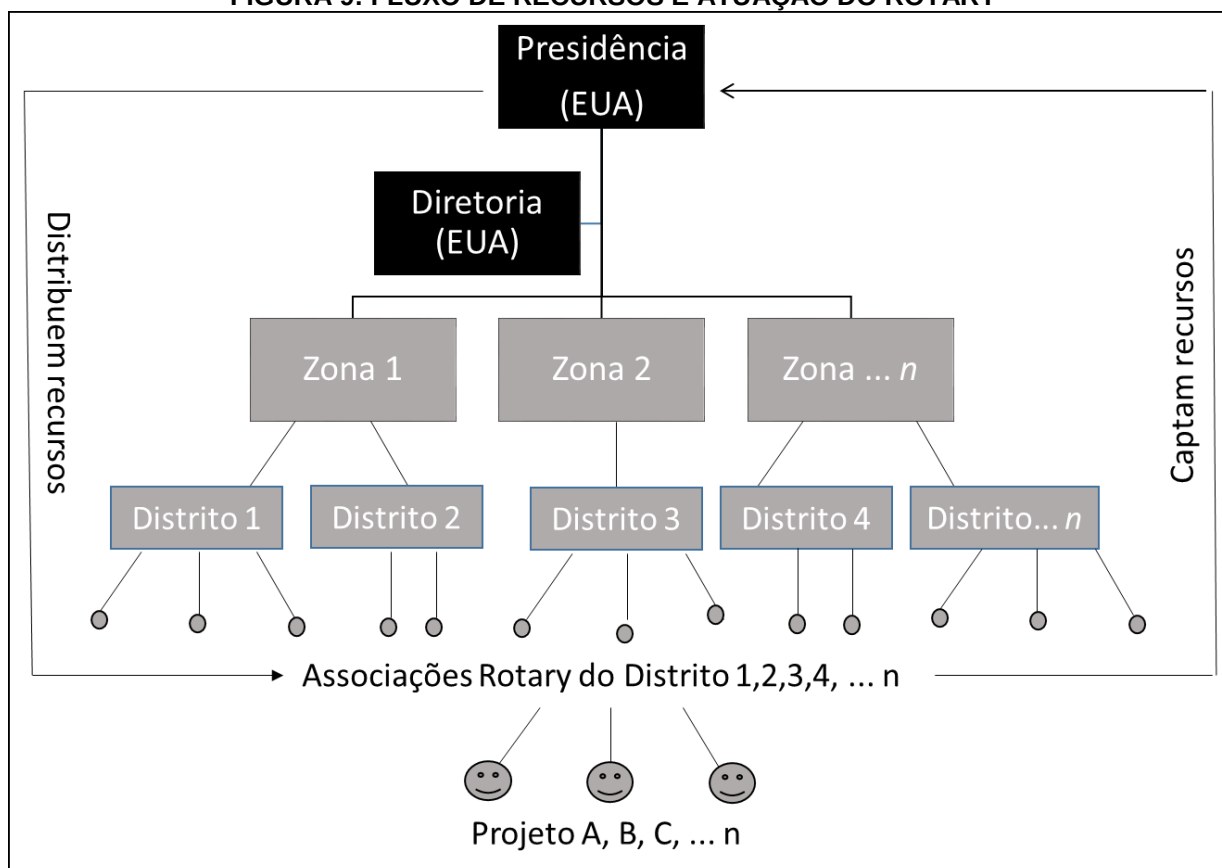


Fonte: Disponível em: <http://image.slidesharecdn.com/aquintaavenida-novasgeraes-110912190629-phpapp01/95/rotary-international-a-5a-avenida-servio-s-novas-geraes-5-728.jpg?cb=1315854504>

A forma de organização do Rotary se dá através da constituição de associações juridicamente independentes entre si, mas institucionalmente ligadas e articuladas em todo o Brasil e no Mundo através do Rotary Internacional.

O Rotary Internacional é uma organização mundial, que começou em Chicago, nos EUA, com sede na cidade de Evanston e está presente em 180 países do mundo. Sua estrutura se dá na forma de uma rede mundial, partindo da sede principal, composta da presidência e diretoria, que depois é ramificada em uma série de zonas que se subdividem em distritos e novamente se subdividem em uma quantidade de Rotary Clubes em todo o planeta, tal como mostrado neste esquema resumido da figura 9, que se apresenta, a seguir.

FIGURA 9: FLUXO DE RECURSOS E ATUAÇÃO DO ROTARY



Fonte: Elaboração própria.

Cada associação Rotary atua através de projetos locais, regionais e nacionais que são identificados como oportunidades de servir ao próximo, seja com recursos físicos ou financeiros, provenientes de doações e mensalidades dos associados.

A seleção dos projetos financiáveis é feita diretamente pelos membros do conselho de cada Rotary, que submetem sua aprovação às demais instâncias hierárquicas, sucessivamente até aprovação final. Além de projetos locais os recursos arrecadados por cada Rotary podem também seguir campanhas internacionais que recebem recursos de todo o mundo. Na execução dos projetos são formalizados convênios e estabelecidas as formas de prestação de contas junto a entidades legalmente constituídas.

Em relação às informações fornecidas pelos entrevistados quando questionados a respeito dos valores éticos existentes e mais importantes no dia a dia da organização foram demonstradas diversas opiniões.

De acordo com o entrevistado, os valores éticos praticados dentro da Associação partem do pressuposto que o membro associado pratique uma ética profissional. Os valores defendidos baseiam-se no trabalho humanitário voltado para a paz mundial

onde cada membro, contribuindo com a causa defendida localmente produz um impacto no todo.

Esse espírito de internacionalidade predomina no Rotary. Para nós, fazer o bem não tem fronteiras. É claro que a gente procura o bem local, porque está na sua cara, então você vai trabalhar aí. Mas isso não quer dizer que você não esteja também contribuindo para o benefício de outros (ENTREVISTADO ROTARY, 2015).

Em relação à captação, a estratégia do Rotary é composta de um conjunto de materiais informativos produzidos internamente pela entidade na forma de revistas, boletins, cartas e do próprio conteúdo institucional do website que tem o objetivo de informar não apenas os associados membros como qualquer pessoa sobre o trabalho desenvolvido dentro da entidade.

Neste conteúdo é possível identificar o nome das pessoas responsáveis pelo sucesso das ações da organização - o que, como já exposto, reforça as relações de prestígio.

Além destes informativos a organização também possui uma espécie de portfólio que hierarquiza o prestígio do doador de acordo com o valor doado. Por exemplo,

Doadores que contribuem com 250.000 dólares ou mais, qualificam-se para a Sociedade Arch C. Klumph. São convidados para cerimônia de admissão na sede mundial do Rotary International, em Evanston, EUA e podem escolher ter suas fotos colocadas na Galeria Arch C. Klumph e no terminal interativo. Recebe também o distintivo, certificado e convites para eventos especiais (<http://www.rotary4570.org.br/>).

Para cada modalidade e valor de doação o doador recebe objetos que se tornam símbolos que marcam sua doação, tais como certificados, broches, troféus, etc., e que podem ser facilmente exibidos pelo mesmo nos jantares comemorativos, reuniões de negócios, sessões de treinamento e demais compromissos sociais.

IV.2.2 CASO ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES HORTIFRUTIGRANJEIROS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - APHERJ

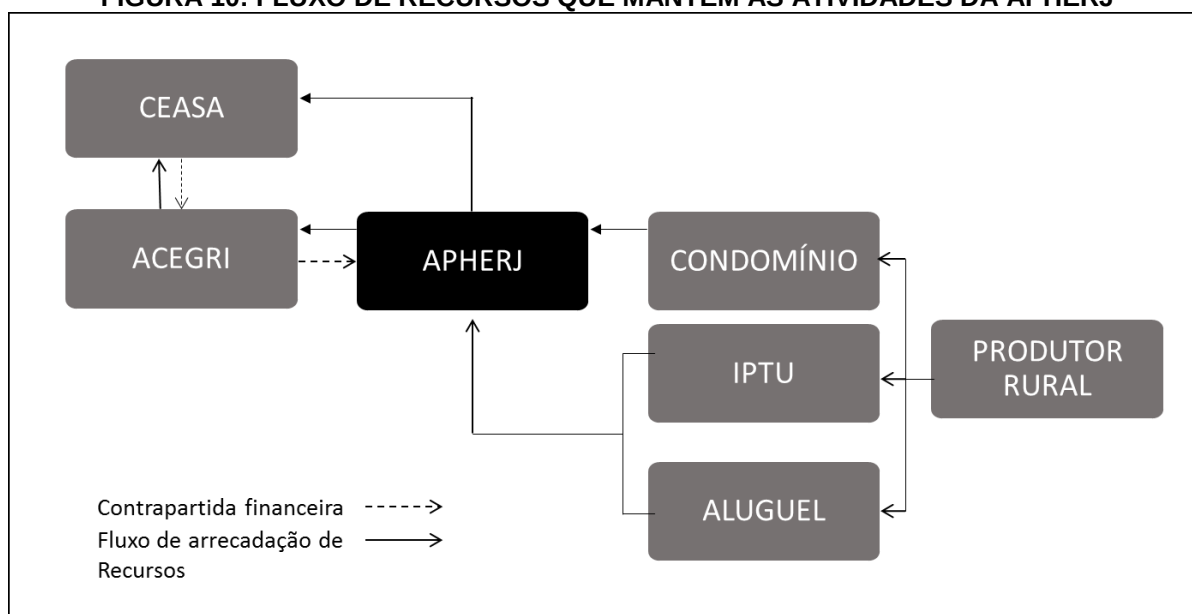
A Associação dos Produtores Hortifrutigranjeiros do Estado do Rio de Janeiro (APHERJ) foi fundada em 1984 como uma entidade sem fins lucrativos. O objetivo da associação é amparar os produtores rurais do Estado do Rio de Janeiro,

incluindo tanto aqueles que moram e produzem nos municípios do interior, assim como aqueles que já comercializam seus produtos dentro do Ceasa do Irajá/RJ.

Os produtores rurais associados da APHERJ, comercializam suas mercadorias no Pavilhão 21 do Ceasa do Irajá/RJ recebem iluminação para seu módulo, assim como tem direito a serviço de limpeza; banheiro; segurança; assim como contam com o apoio dos funcionários da APHERJ junto à gerência do Ceasa sempre que precisam. Neste pavilhão funciona o Mercado Livre do Produtor Rural – que é um espaço destinado na CEASA/RJ aos produtores rurais de todos os portes para comercialização de gêneros alimentícios in natura ou processados, artesanato, etc. Atende especialmente aos comerciantes de hortifrúti granjeiros da cidade e região e também atende à demanda de cozinhas industriais, restaurantes, lanchonetes e consumidores em geral.

Apesar do grande número de associados da entidade (cerca de 4.200 segundo seu presidente atual), o estatuto proíbe a arrecadação de mensalidades dos sócios. Os recursos que servem à manutenção da Associação, bem como ao custeio de suas atividades têm origem em um repasse de 40% da arrecadação de taxas de condomínio pagos pelos produtores que comercializam produtos dentro do Pavilhão 21. Tal repasse é feito através de outra entidade sem fins lucrativos: a ACEGRI (Associação Comercial dos Produtores e Usuários da CEASA Grande Rio e São Gonçalo). A figura 10, a seguir ilustra a interpretação do fluxo de recursos que mantêm a APHERJ de acordo com dados coletados em entrevista.

FIGURA 10: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DA APHERJ



Fonte: Elaboração própria.

A ACEGRI é uma outra Associação fundada em 1976 com o propósito de defesa dos direitos dos comerciantes instalados nas CEASA's de Irajá e de São Gonçalo, bem como da melhoria operacional desses centros atacadistas de gêneros alimentícios do Estado do Rio de Janeiro. Segundo informações coletadas no sitio da ACEGRI (<http://www.acegri.com.br/historico.asp>), “dentre suas muitas conquistas, a que mais se destaca foi a obtenção, em 1998, do direito de administrar os serviços de Limpeza, Segurança, Manutenção, Distribuição de Água e Distribuição de Energia Elétrica, nesses dois Mercados”.

Ao que leva a crer, a ACEGRI terceiriza a execução de parte deste direito através da APHERJ. Isto porque de acordo com o presidente da APHERJ; a ACEGRI, é a entidade que ganhou a licitação para tomar conta de condomínio do Ceasa, mas no caso do Pavilhão 21, quem toma conta é a APHERJ.

De acordo com o entrevistado, os valores éticos praticados dentro da Associação incluem o princípio de se cumprir os compromissos assumidos internamente no sentido de garantir a segurança, proteção de direitos e o benefício ao produtor rural.

Devido a limitações estatutárias, a APHERJ não trabalha com captação de recursos externa. Sua manutenção, tal como exposto anteriormente, se dá única e exclusivamente através do contrato que possui com a ACEGRI, o que segundo seu vice-presidente entrevistado, lhe coloca em desvantagem frente a outros modelos de associação. Na tentativa de reverter este quadro e mitigar os efeitos da dependência dos recursos da ACEGRI, a atual gestão está empenhada na mudança do estatuto para que além do recurso da ACEGRI a entidade possa receber mensalidades dos associados, assim como doações de pessoas físicas e jurídicas e ainda, participar de editais.

IV.2.3 CASO ASSOCIAÇÃO SEQUÓIA FOUNDATION

A Associação Sequóia Foundation⁴ é uma OSFL, do tipo associação, vinculada à Sequoia Foundation, uma organização familiar norte-americana, que

⁴ A Associação Sequóia Foundation é uma OSFL apresenta uma ambiguidade na sua denominação que merece detalhamento. No contexto das organizações do tipo sem fins lucrativos; Foundations nos EUA significam organizações criadas em nome de uma causa social, cujo financiamento de atividades se dá através de recursos provindos de grupos privados. No Brasil, traduzindo a palavra Foundation, como Fundações, a natureza jurídica é de outra ordem. Fundações no Brasil, são entidades públicas ou privadas criadas a em nome de uma

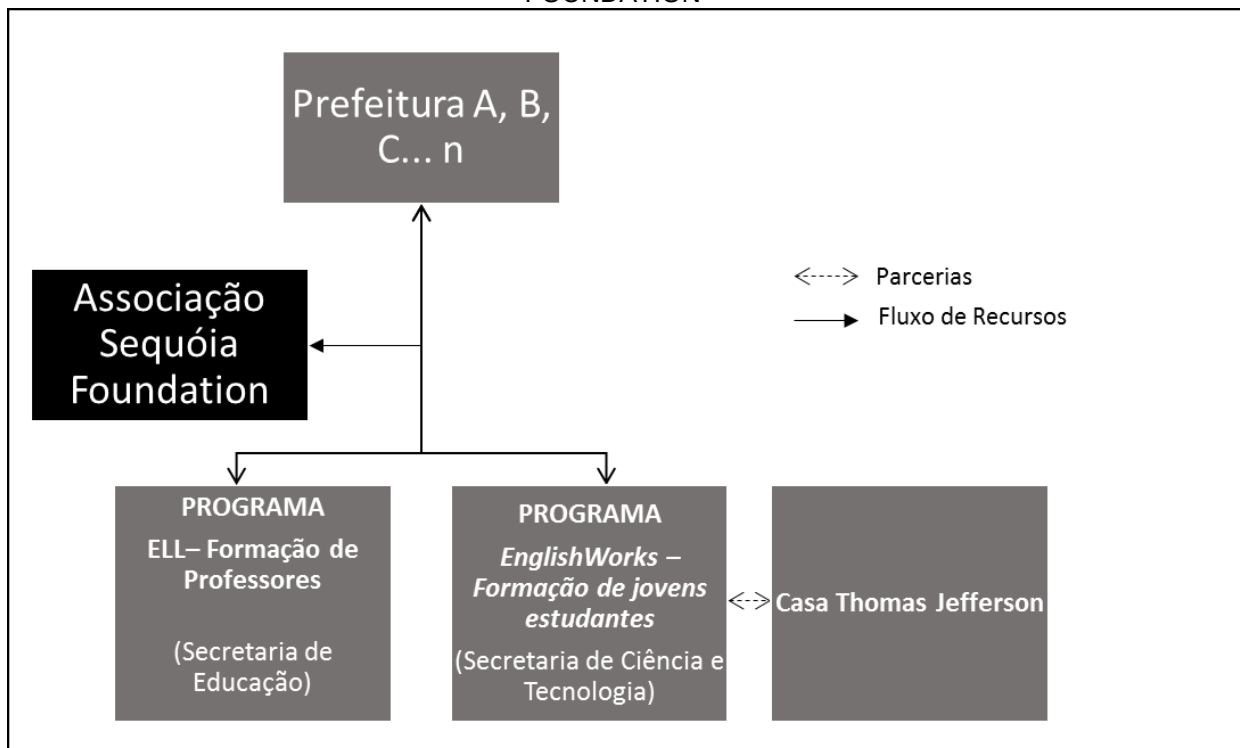
trabalha nos setores de Educação e Artes. Sua atuação no Brasil iniciou em 2005 e seu registro oficial de fundação data de fevereiro de 2006. Segundo informações colhidas em entrevista, a organização veio para o Brasil, por vontade da Diretora Executiva – uma brasileira que mora em Nova Iorque (EUA), que queria trazer para o Brasil sua experiência e a oportunidade de ensinar inglês para as pessoas em desvantagem, no país.

A atuação da entidade se dá através de dois programas principais: o ELL (*English Language Learners*) que visa formação e o aperfeiçoamento de professores de inglês por meio de cursos e programas de intercâmbio de conteúdo entre EUA e o Brasil e o *EnglishWorks*, cujo objetivo é favorecer o aprendizado do idioma pelo uso da Internet através do contato entre jovens estudantes com falantes nativos do inglês. Isso promove a aprendizagem e intercâmbio cultural. A Sequóia tem como missão investir no desenvolvimento social e econômico de comunidades de baixa renda, através de projetos de ensino; do fortalecimento do quadro local de professores; e do apoio de parceiros, com quem juntam forças em favor da educação infantil no país (GIFE, 2014).

O financiamento dos programas e custeio das despesas da Associação Sequóia Foundation se dá através de convênios firmados diretamente com prefeituras – o que, segundo dados colhidos em entrevista, coloca a instituição em elevado grau de dependência dos governos municipais e, respectivamente às mudanças na agenda política em função das mudanças de prefeitos e equipes de secretários, tal como ilustrado na figura 11 a seguir que apresenta o modelo lógico do fluxo de recursos.

causa social a partir da subvenção de patrimônio em nome desta entidade. Comparativamente, enquanto as Fundações possuem uma estrutura complexa de funcionamento e governança as Associações, possuem uma estrutura mais simples que não prescinde de patrimônio para sua viabilidade. Como não existe no Brasil uma norma ou procedimento capaz de evitar estas ambiguidades de nomenclaturas, é comum encontrar *Foudations* que podem assumir a natureza jurídica, tanto de Fundações como de Associações.

FIGURA 11: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DA ASSOCIAÇÃO SEQUÓIA FOUNDATION



Fonte: Elaboração própria.

No Brasil, a entidade atua dentro do Estado do Rio de Janeiro através de convênios com a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro junto com a Casa Thomas Jefferson; com a Prefeitura da cidade de Piraí e a Prefeitura da cidade de Rio das Flores. Além dos programas de idiomas, a Associação também apoia um projeto pontual desenvolvido pela Câmara Municipal de Duque de Caxias (CMDCC), no financiamento de atividades de formação em dança, atendendo meninas e meninos de baixa renda (Sequóia Foundation, 2014).

Segundo a entrevistada o principal valor trabalhado pela Sequóia Foundation é o desenvolvimento do senso comunitário. "Dentro da Associação existe um compromisso muito grande das pessoas com a comunidade". Este compromisso se materializa na contratação de pessoas (professores e profissionais), que mais do que uma remuneração mensal, busquem oportunizar melhorias para os alunos, dando a sua contribuição pessoal para a comunidade em que vive.

Achar um professor de Inglês, que tem um perfil bastante específico, muitos estão acostumados a trabalhar na maioria dos cursos de Inglês, voltados para adolescentes da classe média, então é difícil achar um professor que tenha esse perfil de trabalhar com a comunidade. Quando a gente fala em seleção, esse é um dos principais diferenciais que a gente busca na pessoa, até mais do que a fluência em Inglês, do que a experiência. A gente

prioriza o compromisso com a comunidade, em detrimento da fluência e da experiência (ENTREVISTADA SEQUÓIA FOUNDATION, 2015).

A estratégia de captação do Associação Sequóia Foundation baseia-se em convênios firmados com prefeituras dos municípios do Rio de Janeiro e de doações espontâneas da família dos fundadores da organização que residem nos EUA.

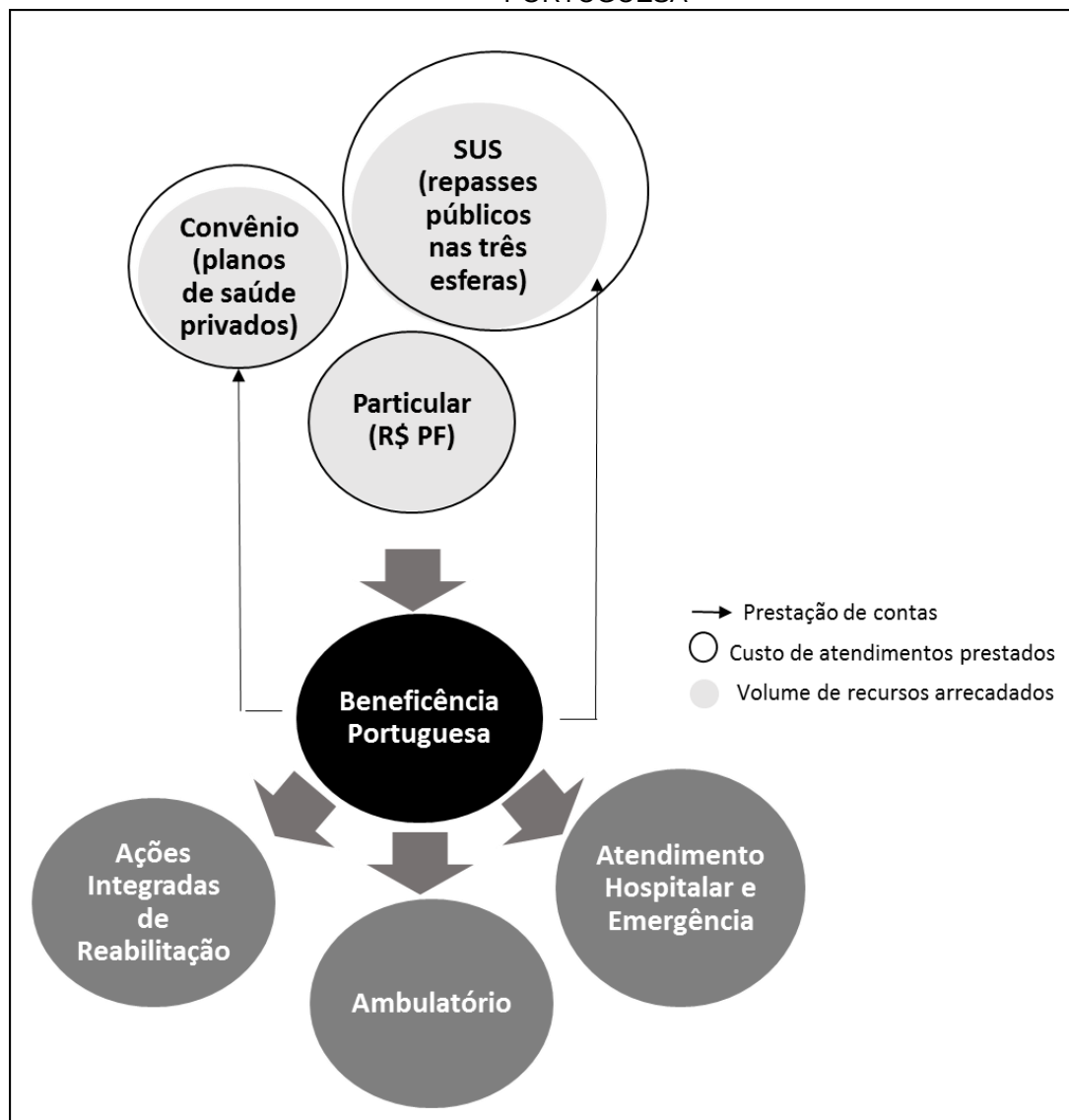
Como a maior parte dos recursos que a organização capta vem dos convênios com as prefeituras, a dependência dos recursos públicos e da cena política de aprovação destes recursos é significativa, segundo dados colhidos em entrevista. Assim, ainda que a organização seja apartidária, tem encontrado no apoio de grupos políticos sua principal estratégia. Como todo o conteúdo do seu website está em inglês de modo que não é acessível para quem não tem domínio do idioma. Além deste ponto, apesar de ter uma página do tipo "fale conosco", não existe um espaço destinado ao doador que queira ajudar.

IV.2.4 CASO BENEFICÊNCIA PORTUGUESA DE TERESÓPOLIS

A Beneficência Portuguesa de Teresópolis, cidade localizada na Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro, é uma instituição do tipo Associação fundada pela comunidade portuguesa residente na cidade para atuar no campo da Saúde, à exemplo de outras "Beneficências" que atuam no mesmo campo em todo o país. A entidade é reconhecida como Entidade Beneficente de Assistência Social, conforme Portaria Nº 1.315, de 18 de dezembro de 2015 do Ministério da Saúde. Segundo seu diretor geral entrevistado, a ideia que deu origem à criação da entidade partia da necessidade de atendimento às demandas de cuidados da comunidade imigrante portuguesa e seus descendentes, assim como acabou se tornando num segundo momento, uma instância de aproximação desse povo imigrante com a comunidade brasileira. A data de fundação da instituição de acordo com o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Receita Federal brasileira, se deu em setembro de 1968.

A Associação tem o objetivo de prestar serviços à população de Teresópolis de maneira Responsável, Humanizada e de Qualidade. Visa ainda ser referência no atendimento médico-hospitalar, humanizado, para todos os seguimentos da sociedade.

FIGURA 12: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES BENEFICÊNCIA PORTUGUESA



Fonte: Elaboração própria.

Atualmente a Beneficência Portuguesa atende aos clientes do Sistema Único de Saúde - SUS, com destaque para as clínicas de Maternidade e Reabilitação, Convênios, Particulares e Consultas Populares em seu Ambulatório, no centro da cidade. No entanto, segundo dados colhidos em entrevista, conforme pode ser percebido na Figura 12, o fluxo de recursos que mantêm as atividades da Associação, é bastante dificultado em razão das disparidades entre o volume de recursos arrecadados *versus* o custo dos atendimentos prestados. Isso porque, segundo o entrevistado, a remuneração pela tabela do SUS cobria apenas 60% do custo dos procedimentos, de acordo com o levantamento de 2014 da Confederação das Misericórdias do Brasil.

De acordo com dados da entrevista, como a principal fonte de receita é o repasse que vem através do SUS a instituição acaba contraindo um déficit que é difícil de suportar. No caso do repasse de recursos através do Sistema Único de Saúde (SUS), para pagamento de serviços à prestadores de saúde contratados pelos municípios, os três níveis de governo são responsáveis por percentuais de repasse em proporções diferentes: a União responde pela metade dos recursos da área através do Ministério da Saúde, os estados participam com até 12% do seu orçamento e os municípios com até 15%.

De acordo com dados o Portal Brasil (<http://www.brasil.gov.br/governo/2014/10/o-papel-de-cada-ente-da-federacao-na-gestao-da-saude-publica>), o SUS foi criado na Constituição de 1988, quando a saúde se tornou direito do cidadão, seus “gestores do SUS são o Ministro da Saúde, em nível nacional, o Secretário de Estado da Saúde, em nível regional, e o Secretário Municipal de Saúde. Eles podem dividir funções, mas todos devem ser parceiros para garantir a saúde da população” (Portal Brasil, 2014). Como se observa, cada nível é parceiro do outro e não subordinado.

Muito embora o termo parceria denote uma reunião de indivíduos para alcançar um objetivo comum; companhia, sociedade, percebe-se que a ausência de uma subordinação funcional mais clara pode comprometer a articulação de todo o sistema na medida em que o fluxo de informações pertinentes aos indicadores da saúde bem como à prestação de contas podem não só variar entre municípios como também, por exemplo, se dar entre município e União sem o conhecimento do estado – o que favorece à desarticulação.

Além do problema do SUS, que afeta instituições diversas em todo o país, soma-se à esta dificuldade o fato da receita de dos convênios com planos de saúde muitas vezes não cobrirem os custos de atendimento por convênio. Isso porque o valor do atendimento via plano de saúde de um paciente numa data x só será recebido pela entidade de saúde num prazo de 30 a 60 dias, aproximadamente. Neste ínterim a operadora do plano, aceitará aquela despesa como legítima ou não segundo uma série de prescrições legais, ocorrendo o que no meio da saúde de chama de glosa, o que agrava a sustentabilidade da instituição ainda mais.

De acordo com o entrevistado, a Beneficência Portuguesa de Teresópolis tem como princípio o atendimento, com dignidade e humanidade. O conjunto de valores elencados dentro da organização abrangem a sustentabilidade, principalmente do

ponto de vista financeiro; a humanização na capacidade de atender e cuidar; a responsabilidade Social da entidade no que diz respeito ao seu papel no cenário do atendimento à saúde local; a transparência nas relações e na forma de gestão; e o comportamento ético e comprometido voltado para a busca da excelência.

A estratégia de captação de recursos da Beneficência Portuguesa de Teresópolis tem sido intensificar a prestação de serviços de saúde para atendimento de pacientes particulares e convênios. Como a maior receita da entidade é proveniente do sistema SUS e como esta receita, segundo entrevista, só cobre 60% do custo deste atendimento, a entidade aposta na qualidade do serviço para atrair novos pacientes que possam ser atendidos pelos convênios e particular, na tentativa de cobrir parte do déficit do atendimento pelo SUS.

Além disso, a organização também está organizando uma campanha que visa sensibilizar a sociedade local, principalmente famílias descendentes de portugueses, para obter doações de pessoas físicas e jurídicas. Da mesma forma que acontece no website da associação Sequóia Foundation, no website da Beneficência Portuguesa possui uma página do tipo "fale conosco", mas não existe um espaço destinado ao doador que queira ajudar.

IV.2.5 CASO BRAZILFOUNDATION

A Associação BrazilFoundation⁵ é uma OSFL do tipo Associação, reconhecida como OSCIP, que apoia iniciativas da sociedade civil brasileira que propõem soluções criativas e diferenciadas para os desafios enfrentados por comunidades de todo o País. Segundo o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Receita Federal brasileira, sua fundação no Brasil se deu em dezembro de 2001.

A BrazilFoundation tem o objetivo de mobilizar recursos físicos e financeiros para viabilizar ideias e ações capazes de produzir transformações sociais no Brasil. Tal mobilização é realizada através de líderes de outras organizações sociais que buscam formar uma rede global de apoiadores para promover igualdade, justiça social e oportunidade para todos os brasileiros (BRAZILFOUNDATION, 2015).

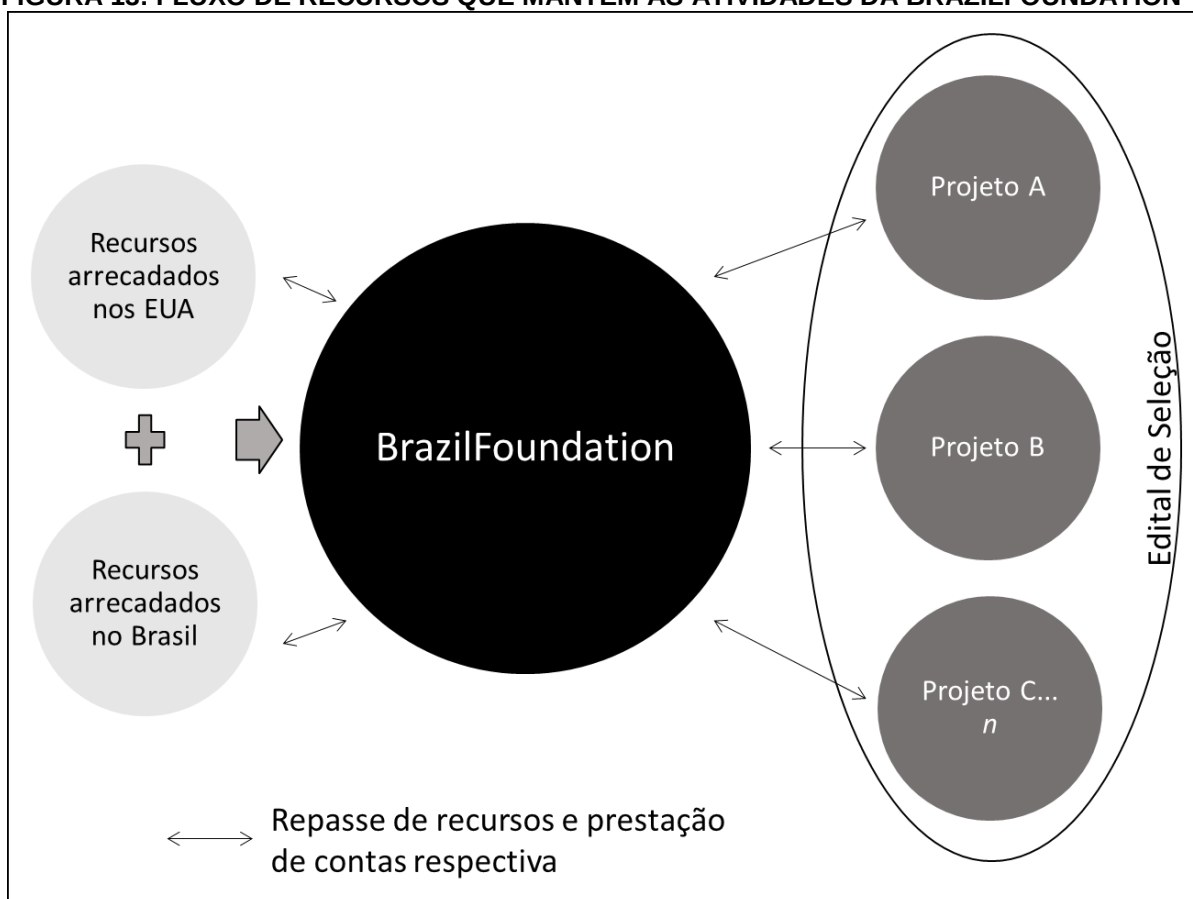
Segundo dados colhidos em entrevista e nos relatórios de atividades da Associação no período 2011 – 2014, o trabalho realizado no país é viabilizado

⁵ O mesmo problema de ambiguidade no uso da palavra Foundation foi notado na descrição da Associação da Sequóia Foundation, pag. 105.

principalmente por um programa internacional de captação de recursos que a Associação mantém nos EUA, através de uma unidade da mesma em Nova York. O custeio das despesas da entidade, assim como o financiamento dos projetos que escolhe apoiar é definido em orçamento anual.

O direcionamento estratégico que define o fluxo de recursos que viabiliza seu funcionamento é feito pelas unidades brasileira e norte-americana. As demandas identificadas no Brasil são informadas e a unidade norte-americana procura captar e repassar os valores destinados à manutenção administrativa e aos projetos tal como ilustrado na Figura 13.

FIGURA 13: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DA BRAZILFOUNDATION



Fonte: Elaboração própria.

Mais recentemente, na tentativa de diversificar as fontes de arrecadação de recursos, a Associação BrazilFoundation tem conseguido alavancar a captação no Brasil através de parcerias com organizações vinculadas a empresas de grande porte, como é o caso do Instituto Votorantim e do Território Empreendedor, com a

Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP). Além disso, em 2014, lançou uma *joint venture* social junto com a BM&F Bovespa para um coinvestimento em 20 organizações pelo período de dois anos.

A escolha dos projetos apoiados se dá por meio de edital de seleção pública. O instrumento de acompanhamento do desenvolvimento dos projetos junto às organizações financiadas pela *BrazilFoundation* são relatórios periódicos onde são comunicados os gastos, as atividades e os resultados atingidos.

As estratégias mais utilizadas pela entidade para obter recursos são bailes de gala beneficentes, contato direto com doadores e criação de Fundos: que podem ser nominais (voltados para doações específicas para organizações sem fins lucrativos), planejados ou por herança (em nome do doador que financiará a causa ou região geográfica de sua escolha), próprios (para fundos já existentes dentro da própria *BrazilFoundation*), de sustentabilidade da Associação (Fundo Patrimonial da *BrazilFoundation*).

A partir da captação de recursos, o trabalho da organização é realizado em outras OSFLs escolhidas por meio de editais anuais de seleção e banco de projetos. As OSFLs selecionadas passam a ser conveniadas para a execução dos projetos e diretamente acompanhadas. Além destes mecanismos, a Associação também direciona recursos, após uma análise, para organizações não-governamentais brasileiras recomendadas por doadores que são indivíduos e empresas nos EUA e no Brasil através do programa de um programa de Doação Recomendada (BRAZILFOUNDATION, 2014).

De acordo com seu *website*, desde 2000, a organização já arrecadou mais de 25 milhões de dólares e apoiou mais de 350 projetos sociais de pequenas e médias organizações sociais de 26 estados brasileiros, nas áreas de Educação, Saúde, Direitos Humanos, Cidadania e Cultura. Por meio de um Convênio de Apoio Técnico, a *BrazilFoundation* desenvolve parcerias com empresas e fundações, nos Estados Unidos e no Brasil, interessadas em investimento social em comunidades brasileiras.

Segundo a entrevistada a *BrazilFoundation* possui um conjunto de valores praticados no cotidiano da instituição. Este conjunto abrange a transparência, a ética, a governança, assim como também a equidade e justiça social. No dia-a-dia, estes valores são postos em prática principalmente pelo exercício da empatia, onde gestores e colaboradores são estimulados a se colocar no lugar do outro na busca de compreender suas dificuldades e aspirações.

A estratégia de captação de recursos da BrazilFoundation é bastante diversificada. Parte da arrecadação da entidade vem do trabalho de captação do escritório da BrazilFoundation internacional, localizado em Nova Iorque, nos EUA; e, parte vem da captação no Brasil. Atualmente a entidade possui seis fundos de captação: mulheres, primeira infância, Jovens, Rio, São Paulo e Minas Gerais. Estes fundos são administrados em parcerias com empresas que operam no mercado financeiro, onde no lugar de desenvolver seus próprios projetos destinam recursos captados para os fundos da entidade.

Além da captação via fundos a Associação também promove no Brasil e no exterior bailes de gala, onde celebridades e filantropos de toda ordem (PF e PJ) doam recursos nestes eventos de caridade. Junto com estas modalidades a organização também possui um programa de doação recomendada onde o doador pode escolher para quem ou para qual projeto destinará sua doação. Estas doações podem ser tanto em dinheiro como também em propriedades deixadas em Testamento.

No website da BrazilFoundation existe um conjunto de informações destinadas especificamente aos doadores. Por se tratar de uma OSCIP os valores doados também podem ser abatidos no cálculo do Imposto de Renda PF e PJ. "Contribuições feitas à BrazilFoundation são dedutíveis dentro dos limites estabelecidos por lei nos Estados Unidos e no Brasil" (<http://www.brazilfoundation.org/junte-se-a-nos/?lang=pt-br#menu-donate>).

IV.2.6 CASO INSTITUTO COCA-COLA BRASIL

O Instituto Coca-Cola Brasil é uma associação, reconhecida como OSCIP, que desenvolve tecnologia social para programas que gerem empoderamento através de geração de renda e valorização da autoestima. Segundo o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Receita Federal brasileira, sua fundação no Brasil se deu em abril de 1999. O Instituto Coca-Cola foi fundado pelo sistema Coca-Cola, tanto pela Associação de Fabricantes, como pela Coca-Cola Indústrias Alimentares – a Recofarma - sempre com fundadores do Sistema Coca-Cola.

O instituto Coca-Cola atua através de sete programas denominados “Coletivos”. De acordo com informações colhidas em entrevista assim como nos relatórios dos anos 2010 a 2013 de sustentabilidade da empresa Coca-Cola Brasil, o

Coletivo é a plataforma de empoderamento do Instituto Coca-Cola, cujo objetivo é gerar renda e valorizar a autoestima de milhares de pessoas ao redor do país, conectando-as com novas oportunidades econômicas através de parceiros e da cadeia de valor do Sistema Coca-Cola. O Instituto Coca-Cola Brasil é mantido pela empresa Coca-Cola Brasil. O Instituto opera o Coletivo em parceria com ONGs locais que já possuam atuação em cada comunidade. Até hoje, a plataforma já impactou mais de 100 mil pessoas, com 550 unidades em operação em 150 municípios.

Segundo informações disponíveis no *website* da entidade, os sete programas da plataforma Coletivo do Instituto Coca-Cola são:

Coletivo Varejo – Capacita jovens no mercado de varejo e os conecta com oportunidades de emprego através de parceiros e clientes do Sistema Coca-Cola (www.coletivococacola.com.br);

Coletivo Logística e Produção – Qualifica jovens adultos para trabalhar na área de logística e produção e os conecta com oportunidades nas fábricas da Coca-Cola e em empresas parceiras;

Coletivo Empreendedorismo – Promove e incentiva o empreendedorismo local, focado em pequenos estabelecimentos comerciais comandados por mulheres;

Coletivo Excelência em Eventos – Capacita jovens na área de produção de eventos para que aproveitem as oportunidades geradas pelos grandes eventos esportivos no país;

Coletivo Reciclagem – Desenvolve cooperativas de catadores de material reciclável a fim de incluí-las na cadeia formal de reciclagem e gerar mais renda e qualidade de vida aos catadores;

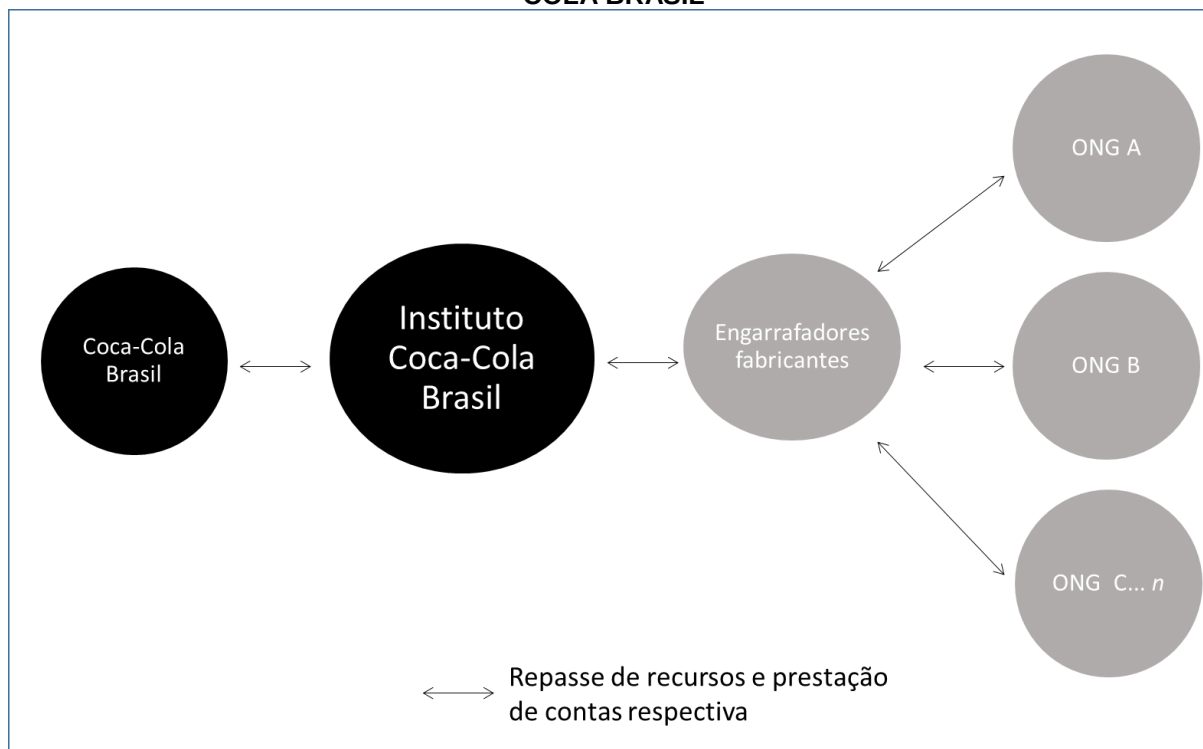
Coletivo Artes – Oferece técnicas de design e acesso ao mercado a grupos de artesanato femininos que trabalham com material reciclável;

Coletivo Floresta – Promove a inclusão socioeconômica dos extratores de comunidades ribeirinhas do estado do Amazonas por meio de capacitação e integração à cadeia de fornecedores da Coca-Cola (INSTITUTO COCA-COLA BRASIL, 2013. Disponível em <http://www.institutococacola.org.br/programas.htm>)

O Instituto Coca-Cola Brasil conta com o apoio de diferentes setores da sociedade na implementação dos projetos de Responsabilidade Social da empresa Coca-Cola Brasil, bem como, de seus representantes engarrafadores fabricantes. O fluxo de recursos que dá sustentabilidade ao Instituto Coca-Cola tem origem em repasses orçamentários semestrais que são feitos conjuntamente pela Coca-Cola Brasil e pelos engarrafadores fabricantes a partir de um planejamento anual. Os

recursos repassados são aplicados em projetos desenvolvidos por ONGs locais em todo o país como pode ser visto na figura 14, a seguir.

FIGURA 14: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO COCA-COLA BRASIL



Fonte: Elaboração própria.

Neste sentido, a atividade desenvolvida pelo Instituto Coca-Cola Brasil oportuniza a chance de se inserir na cadeia produtiva da empresa Coca-Cola Brasil, de forma a identificar em cada localidade projetos e instituições potencialmente parceiras dentro do escopo de programas ou “Coletivos” que desenvolve.

Segundo dados colhidos em entrevista, durante a execução dos projetos, os processos envolvidos em cada uma das etapas previstas são monitorados por analistas contratados, seja pela Coca-Cola Brasil, seja pelos engarrafadores fabricantes, ou ambos, de acordo com o tipo de programa e sua complexidade. Tal monitoramento visa garantir a qualidade da execução dos projetos e dos programas como um todo.

A Coca-Cola Brasil é o nome fantasia da Recofarma Indústria do Amazonas Ltda., que atua no país como uma companhia limitada (Ltda.). O modelo global de atuação da Coca-Cola é o sistema de franquia industrial.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil (2012-2013), o Sistema Coca-Cola Brasil é formado pela Coca-Cola Brasil, 10 fabricantes regionais e a Leão Alimentos e Bebidas. O Sistema possui cerca de 69 mil colaboradores diretos e gera mais de 600 mil empregos indiretos. Ao todo, são 46 fábricas localizadas em todas as regiões do país. São 35 fábricas de refrigerantes, três de chás, duas de sucos, uma de concentrados e cinco de água mineral. Além disso, dispõe de uma processadora de polpa (Top Brasil em Linhares). O concentrado usado para fazer a Coca-Cola é produzido na Recofarma, em Manaus (AM).

De acordo com dados colhidos em entrevista o Instituto Coca-Cola segue o conjunto de valores preconizados pela empresa Coca-Cola: paixão (comprometidos de corpo e alma, é preciso criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar); colaboração (crença na força da participação e, por isso, promover o talento coletivo). responsabilidade (ter vocação para agir e honrar os compromissos); inovação (buscar, imaginar, criar, divertir: esse é o caminho para a inovação); integridade (ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensa, fazer o que diz e agir corretamente); liderança (como líderes, é preciso ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem se relaciona); qualidade (não há limites para atingir a excelência nas atividades); diversidade (ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que são atendidos, e criar oportunidades para alcançar esse objetivo).

Na prática estes valores são incorporados ao dia-a-dia da organização através da presença física nas comunidades, parcerias horizontais com instituições locais, e da Cocriação com comunidades que gerem empoderamento através de geração de renda (através de parceiros e da cadeia de valor do Sistema Coca-Cola Brasil) e valorização da autoestima.

A estratégia de captação de recursos do Instituto Coca-Cola é bastante focada na manutenção e incremento das atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora Coca-Cola Brasil e seus engarrafadores conveniados. Este foco, ajuda a manter a destinação orçamentária para a viabilidade da entidade. Da mesma forma que acontece no website de outras associações estudadas, no website do Instituto existe uma página do tipo "fale conosco", mas não existe um espaço destinado ao doador que queira ajudar.

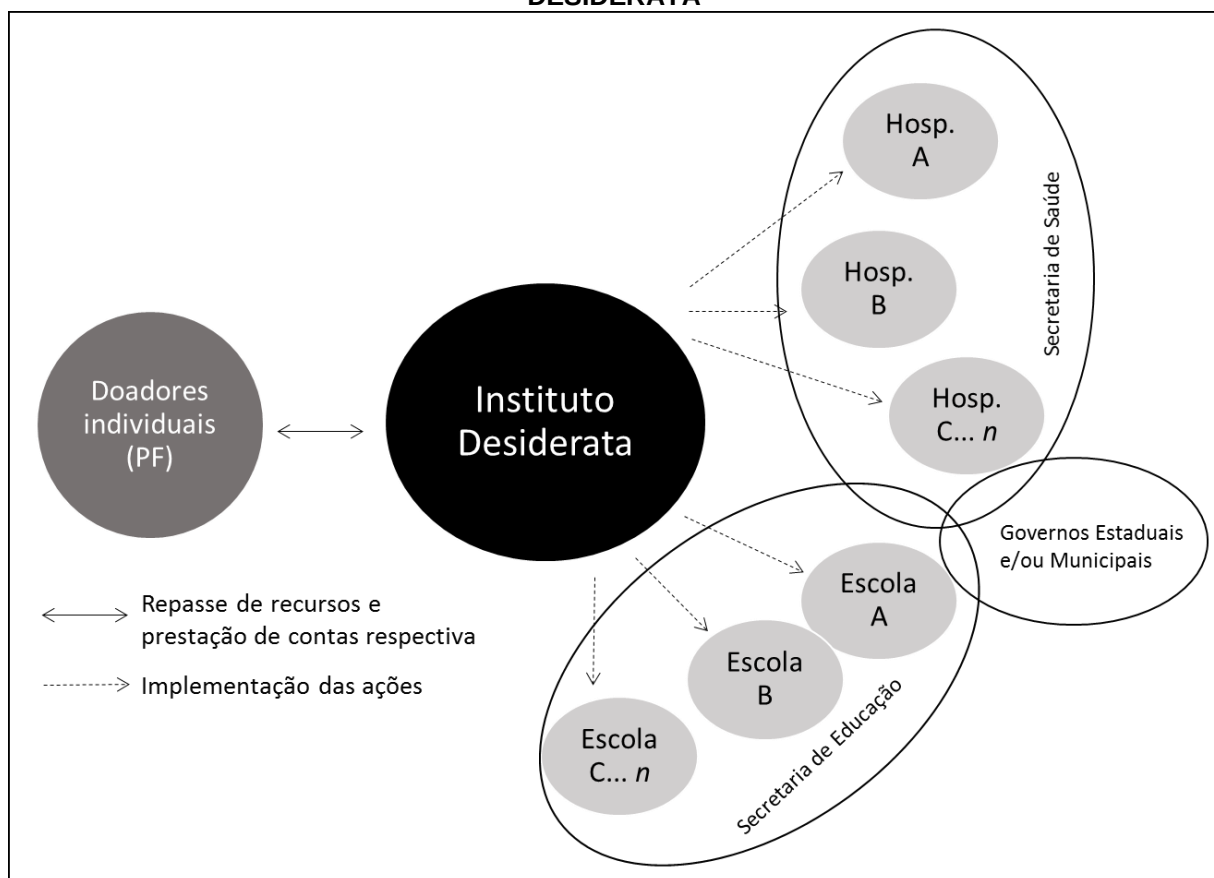
IV.2.7 CASO INSTITUTO DESIDERATA

Fundado em agosto de 2003 no Rio de Janeiro, o Instituto Desiderata é uma associação reconhecida como OSCIP, que vem construindo uma história de atuação conjunta com os gestores públicos. O Instituto trabalha para o fortalecimento de políticas públicas em educação e saúde que proporcionem às crianças e adolescentes: ensino fundamental de qualidade e diagnóstico precoce e excelência no tratamento do câncer.

Na prática, o trabalho do Instituto é viabilizado por meio de redes de cooperação e aplicação de recursos. As redes são constituídas através de parcerias firmadas com Secretarias de Saúde e Educação dos governos municipais e do Estado do Rio de Janeiro. As parcerias se constituem na medida em que o Instituto Desiderata identifica na estrutura pública de atendimento à população nas áreas da Saúde e Educação, oportunidades de ações que visam melhorar a qualidade dos atendimentos e do tratamento de crianças e jovens portadores de câncer; e a qualidade do ensino de adolescentes visando a redução da evasão escolar, muito comum nesta faixa etária, segundo dados colhidos em entrevista.

O fluxo de recursos físicos e financeiros acontecem por meio de doadores individuais do tipo pessoa física. As doações são captadas pelo Instituto a partir da identificação das oportunidades de ação nos locais já existentes dentro das redes públicas de Saúde, em hospitais, e Educação, em escolas, tal como é ilustrado pela figura 15 a seguir.

FIGURA 15: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO DESIDERATA



Fonte: Elaboração própria.

Segundo dados colhidos em entrevista, assim como nos relatórios de atividades disponíveis para consulta via internet dos anos 2013 e 2014, as práticas desenvolvidas pelo Instituto incluem a aplicação de recursos na área da Saúde para o remodelamento estético de enfermarias, centros de diagnóstico e demais locais de convivência já existentes em hospitais públicos que atuam no combate ao câncer infanto-juvenil. Além da parte estética, ainda na área da Saúde, o Instituto trabalha com a capacitação do corpo clínico destes hospitais, para a inserção de práticas artístico-culturais nos respectivos centros de tratamento. Estas ações, tem por objetivo criar uma atmosfera lúdica no sentido de atenuar as dificuldades do tratamento da doença.

Na área da Educação, o Instituto vem desenvolvendo, em conjunto com Secretarias, uma rede de comunicação que vise estreitar a relação entre professores e estudantes adolescentes. Esta rede, segundo dados colhidos em entrevista, ainda está em estruturação e possui duas plataformas colaborativas: uma focada na melhoria do relacionamento professor-estudante – em que os professores e alunos

interação entre si; e a outra, focada na avaliação dos resultados da escola, tanto nos números já referenciados nas políticas públicas para a Educação, como na construção de novos indicadores de contexto que visam facilitar o relacionamento da escola com o ambiente em que está inserida.

De acordo com a entrevistada o Instituto Desiderata adota a transparência, o respeito aos funcionários e o processo de construção coletiva como os principais valores da organização.

A estratégia de captação de recursos do Instituto Desiderata é focada na obtenção de doações de pessoas físicas. Esta obtenção se dá, de acordo com dados colhidos em entrevista, numa rede de relacionamento construída principalmente com a ajuda dos Conselhos da organização, que ajudam a sensibilizar outras pessoas amigas em prol das causas defendidas pela organização.

Além destas doações diretas a organização também possui um sistema de captação anônima que funciona na Internet através de uma plataforma que ajuda ONGs por meio da interação com as redes de e-commerce que movimentam milhões por mês, chamada de "O Pólen" (www.opolen.com.br). Por meio desta plataforma a pessoa que quiser doar não gasta nada, apenas preenche através do website do Instituto um cadastro. O valor da doação é feito por uma das 100 lojas cadastradas que realizam comércio eletrônico.

IV.2.8 CASO INSTITUTO ROGÉRIO STEINBERG

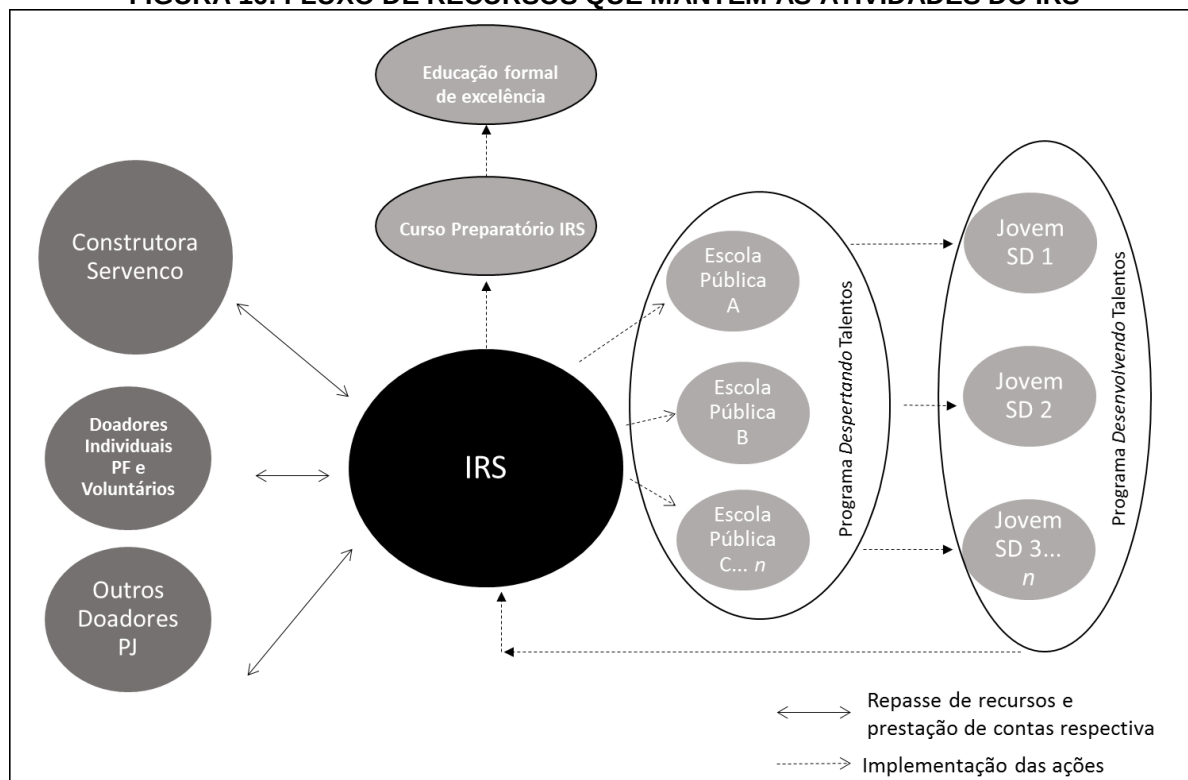
Fundado em dezembro 1998 no Rio de Janeiro, o Instituto Rogério Steinberg (IRS) é uma associação reconhecida como OSCIP, de origem familiar, criado pelos proprietários da construtora Servenco, que ainda é a principal mantenedora da instituição, segundo relatórios de atividades dos períodos 2010 a 2013 e entrevista realizada com a diretora executiva da entidade.

O objetivo do IRS é “Despertar e Desenvolver Talentos para Transformar Vidas” de crianças e jovens superdotados provenientes de famílias socialmente vulneráveis. Desde a sua criação em 1998, já foram atendidas cerca de 32.000 crianças e jovens indicados por mais de 30 instituições parceiras do IRS.

De acordo com dados colhidos em entrevista, além da construtora Servenco o IRS realiza captação de recursos, principalmente materiais, bens e serviços,

operações que são doados por empresas e pessoas físicas, assim como um investimento forte em uma política de voluntariado. O fluxo de recursos destinados para viabilizar o trabalho da entidade é ilustrado a partir da figura 16.

FIGURA 16: FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO IRS



Fonte: Elaboração própria.

As ações do IRS são realizadas através de três programas principais. O primeiro é o Programa *Despertando Talentos*, acontece desde 1998 em escolas públicas municipais e entidades beneficentes de ensino. Suas atividades abrangem: Artes, Dança, Informática, Música e Teatro; que, têm o propósito de viabilizar a observação, identificação e direcionamento de crianças e jovens com indícios de altas habilidades/superdotação para o processo seletivo do IRS voltado ao ingresso no Programa *Desenvolvendo Talentos*. (IRS, 2013).

O segundo é o Programa *Desenvolvendo Talentos*, acontece na sede do IRS sendo oferecido desde 2001, no contra turno escolar à crianças e jovens identificados com Altas Habilidades/Superdotação. As atividades educacionais e culturais complementares incluem: Oficinas Norteadoras e as Oficinas de Talentos Específicos, que trabalham e desenvolvem o talento e a expressão individual, incentivando a criatividade, sociabilidade, o espírito do voluntariado e a mentalidade empreendedora.

Além dos programas anteriores o IRS disponibiliza, desde 2006, em sua sede, o Curso Preparatório IRS (terceiro programa), que tem como principal objetivo proporcionar o aprimoramento acadêmico de crianças e jovens socialmente vulneráveis de escolas públicas e instituições beneficentes de ensino do município do Rio de Janeiro. Com esta iniciativa, o IRS visa apoiar a busca pelo acesso à educação formal de excelência e contribuir para que haja uma maior igualdade social, por meio da ampliação do número de crianças e jovens aptos a pleitear o ingresso em escolas de excelência.

Segundo a entrevistada o IRS adota um conjunto de valores éticos que incluem o combate à discriminação, à desigualdade social e à ausência de oportunidades que impedem o desenvolvimento de talentos de crianças e jovens superdotados provenientes de família de baixa renda.

A estratégia de captação de recursos do IRS é bastante focada na manutenção e incremento das atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora que é a construtora Servenco. Este foco, ajuda a manter a destinação orçamentária para a viabilidade da entidade.

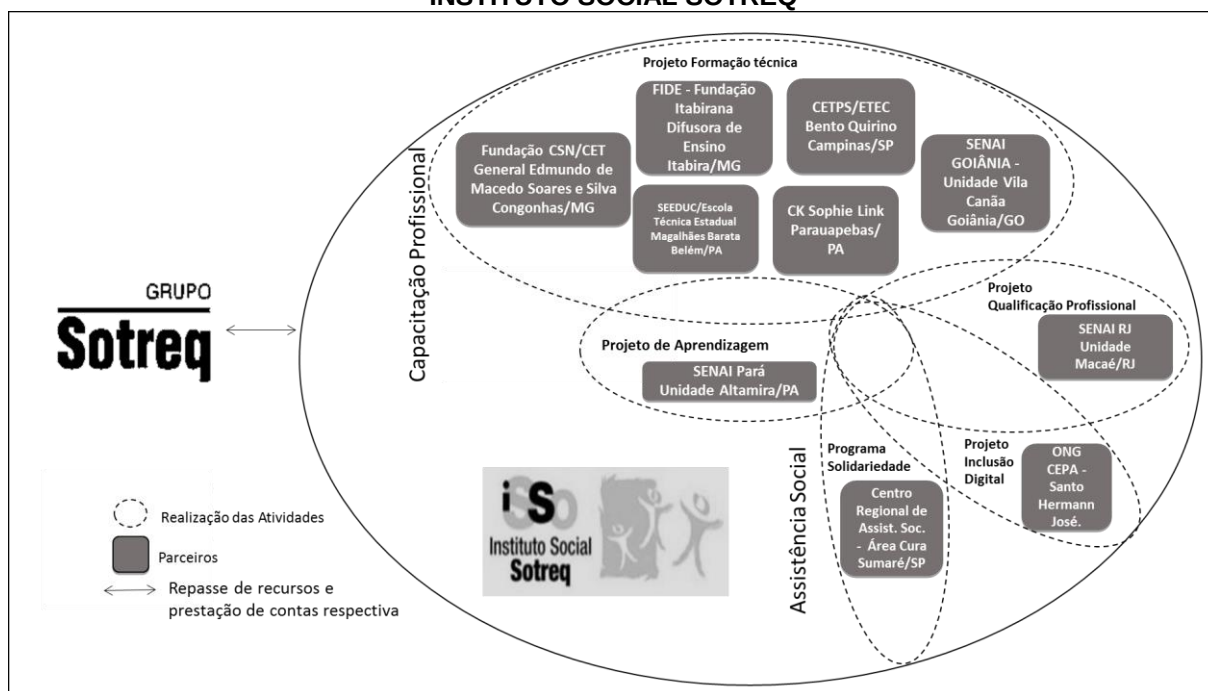
Além da dotação orçamentária interna, proveniente da construtora, o IRS trabalha na tentativa de mitigar os efeitos da dependência de recursos da mantenedora através de parcerias e apoios captados junto a empresas que fazem parte da rede de relacionamento da Servenco e de outros parceiros captados de forma independente. No seu website existe tanto uma página do tipo "fale conosco", mas quanto um espaço destinado ao doador que queira apoiar a entidade financeiramente, tanto empresas quanto pessoas físicas.

IV.2.9 CASO INSTITUTO SOCIAL SOTREQ

A associação civil denominada Instituto Social Sotreq (ISSO), igualmente conhecida é uma pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos, que tem como objetivo contribuir para a integração ao mercado de trabalho, por meio da capacitação e atualização profissional, desenvolver ações para a preservação do meio ambiente, bem como promover a assistência social em todo território nacional. Segundo o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Receita Federal brasileira, se deu em maio de 2005.

De acordo com informações contidas no website da associação, ao obter a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público/OSCIP em março de 2008, o Instituto conquistou o direito de celebrar Termos de Parceria com o Poder Público, utilizar recursos públicos para aplicação em programas sociais e a permissão de que as doações recebidas pelo instituto sejam dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional da empresa doadora.

FIGURA 17: MODELO LÓGICO DO FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÊM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO SOCIAL SOTREQ



Fonte: Elaboração própria.

No entanto, segundo informações colhidas em entrevista, apesar desta possibilidade, o fluxo de recursos necessários a manutenção das ações promovidas pelo ISSO se dá exclusivamente pelo repasse anual orçamentário do Grupo Sotreq. Por atuar no campo da formação técnica e profissional, o ISSO conta também com uma rede de instituições de ensino parceiras que conduzem formação propriamente dita, tal como é ilustrado na figura 17.

De acordo com o documento de apresentação institucional fornecido pelo ISSO como parte complementar ao processo de entrevista realizado durante o trabalho de campo da Tese, a associação atua através de dois programas principais e um programa em expansão ainda em estágio inicial na área de Meio Ambiente – com o objetivo de compartilhar conhecimento e ferramentas para trabalhar a

educação ambiental em sala de aula. Os programas principais abrangem capacitação profissional e assistência Social

O programa de capacitação profissional tem o objetivo de ampliar o número de profissionais qualificados e com possibilidades de inserção no mercado de trabalho. Neste programa estão incluídos quatro subprojetos: Formação Técnica de Nível Médio; Aprendizagem Industrial e Qualificação Profissional, e Inclusão Digital.

O subprojeto de Formação Técnica de Nível Médio objetiva oferecer a comunidade formação técnica reconhecida pelo MEC, por intermédio de convênio de cooperação técnico educacional com instituições de Ensino Médio. O subprojeto de Aprendizagem Industrial objetiva oferecer qualificação na modalidade de aprendizagem, por intermédio de convênio de cooperação técnico-educacional com instituições qualificadas em formação técnico profissional. O subprojeto de Qualificação Profissional objetiva oferecer a comunidade qualificação profissional para o segmento de petróleo e marítimo, por intermédio de convênio de cooperação técnico educacional com instituições de ensino. O subprojeto de Inclusão Digital tem o objetivo de promover a inclusão digital e social da comunidade. Sua execução é fruto de uma realização conjunta com a ONG CEPA - Centro de Apoio Promocional e Educacional Santo Hermann José.

O programa de formação também inclui visitas técnicas à empresa para visualização da aplicação dos conhecimentos na prática, muito embora, segundo a entrevistada, este programa de formação não está vinculado à um programa de treinamento e desenvolvimento empresarial, nem tampouco consiste em estratégia para captação e formação de mão-de-obra. Neste sentido, a contribuição da instituição para formação técnica de novos profissionais acontece na medida em que esta disponibiliza aos programas de formação técnica já instituídos, de um lado, uma mão de obra altamente especializada (palestrantes) e de outro, os materiais para a formação (tratores, empilhadeiras e demais materiais relacionados às oficinas de metalomecânica).

O programa de assistência Social possui o objetivo de apoiar ações socioeducativas que visam melhorar as condições de vida e o desenvolvimento da comunidade. O programa é executado em conjunto com o Centro Regional de Assistência Social - Área Cura Sumaré/SP com o objetivo de fortalecer a proposta do PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil), resgatando a cidadania de

crianças e adolescentes e a inclusão social de suas famílias, através da promoção e a apoio as ações assistenciais.

Através destes programas, e da ampla divulgação de seus resultados, de acordo com informações coletadas no *website* do ISSO, a associação zela pela transparência de informações, processos, respeitando princípios legais e éticos. Além da transparência a organização preza pelo valor da cooperação, no desempenho das atividades de interesse coletivo e em conjunto com as partes envolvidas, assim como pela valorização da diversidade na medida em que busca reconhecer em cada cidadão um valor que é capaz de estimular a contribuição de todos e respeitando a diversidade social, econômica e cultural.

Diferentemente do que foi alcançado nas demais organizações pesquisadas, o ISSO concordou em disponibilizar seu um mapa estratégico que está inserido dentro do *Balanced Scorecard* da empresa mantenedora – O grupo Sotreq. Este documento foi gentilmente cedido para este trabalho de Tese pela presidência do Instituto e, por isso é mostrado no Anexo II.

O que se nota com a presença deste instrumento de acompanhamento e controle, e que inclusive foi confirmado em entrevista com a presidente do ISSO, é que a incorporação adaptação de mecanismos empresariais para acompanhamento e controle das OSFL – quanto mantidas e vinculadas às corporações é facilitada pela existência dos mesmos dentro da empresa mantenedora, que acaba por prescrever a adoção de tais mecanismos nas OSFLs criadas pelas mesmas.

De acordo com a entrevistada o ISSO adota os princípios e recomendações éticas preconizadas pelo Grupo Sotreq em suas práticas. Estes princípios e recomendações apontam o respeito nas relações como seu principal valor. E esse respeito nas relações se referem às relações internas, às relações externas com fornecedores, com parceiros, com clientes.

A estratégia de captação de recursos do ISSO é bastante focada na manutenção e incremento das atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora Grupo Sotreq. Este foco, ajuda a manter a destinação orçamentária para a viabilidade da entidade. No entanto, no *website* do ISSO, existe não apenas uma página do tipo "fale conosco", mas também um espaço destinado ao doador que queira apoiar a entidade financeiramente, principalmente empresas.

Por se tratar de uma OSCIP, o financiamento de projetos sociais em favor de entidades civis, constituídas no Brasil, sem finalidade lucrativa em benefício da comunidade, pode ser realizado por pessoas jurídicas por meio

da dedução até o limite de 2% do lucro operacional, sem computar despesas com doação (ISSO, 2015 disponível em: <http://www.isso.org.br/como-apoiar/>).

Além da dotação orçamentária interna, proveniente do Grupo Sotreq o ISSO trabalha na tentativa de mitigar os efeitos da dependência de recursos da mantenedora através de parcerias e apoios captados junto a empresas que fazem parte da rede de relacionamento Grupo Sotreq.

IV.2.10 CASO INSTITUTO SOUZA CRUZ

O Instituto Souza Cruz é uma associação, de abrangência nacional, fundada em julho de 2000, reconhecida pelo Ministério da Justiça como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Segundo seus relatórios de atividades referentes ao período 2011 a 2013, o Instituto tem o objetivo de contribuir para educar e formar jovens empreendedores no meio rural brasileiro, através de iniciativas que potencializem seu protagonismo nos processos de desenvolvimento sustentável (SOUZA CRUZ, 2013).

Fruto do amadurecimento da visão ético-política da Souza Cruz a respeito do seu programa de Responsabilidade Social, o Instituto Souza Cruz foi criado para dar continuidade ao investimento da empresa no campo da responsabilidade social corporativa. De acordo com informações contidas em seu *website*, a ideia de se criar o Instituto além de abarcar algumas ações sociais que eram desenvolvidas pela companhia, expressou o seu compromisso de tratar a educação para o desenvolvimento humano sustentável, num âmbito que ultrapassasse a atividade fim da corporação. Segundo dados coletados em entrevista, a partir de uma avaliação a respeito dos acertos e os limites dessas experiências, a equipe do Instituto percebeu que poderia contribuir com mais qualidade se seus esforços pudessem ser colocados a serviço de um grupo beneficiário mais específico.

Ainda segundo o entrevistado, entre tantas demandas identificadas dentro do campo da educação, se vislumbrou a necessidade de dar novas condições de formação e desenvolvimento para um agente social até então, na visão do instituto, não contemplado da forma devida pelas políticas públicas, e ainda pouco visível para a maior parte das organizações não-governamentais: o jovem do campo.

Neste sentido, desde 2003, o Instituto Souza Cruz colocou seus programas e parcerias, agrupados em quatro áreas: Educação para Valores; Educação para o Meio Ambiente; Educação para o Empreendedorismo; e Educação para o Turismo – sob a premissa de que o jovem, uma vez preparado tecnicamente e consciente de seu papel social, pudesse se tornar um importante agente de mudanças para o desenvolvimento rural sustentável. Some-se a esse fato que, segundo seu gerente executivo entrevistado, o êxodo de jovens, filhos e netos de agricultores familiares, do meio rural para o meio urbano, tem sido cada vez mais comum – o que significa um risco para a produção de alimentos do país⁶.

As ações do Instituto Souza Cruz são viabilizadas pelo repasse de recursos da empresa mantenedora e abrange dois programas principais: 1) O programa Novos Rurais e, 2) O programa Rede Rural.

O programa Novos Rurais lançado em 2012 pelo Instituto Souza Cruz e reconhecido, segundo consta no website da entidade, pela Organização das Nações Unidas para alimentação e Agricultura (FAO/ONU) como uma boa prática para o desenvolvimento sustentável. O principal objetivo da iniciativa é fomentar estratégias de diversificação produtiva e comercial entre jovens de ambos os sexos que vivem no campo.

De acordo com dados colhidos em entrevista e documentos, o programa é viabilizado por meio de parcerias realizadas com instituições de ensino formalmente constituídas e outras ONGs decorrentes do contexto rural. “O programa oferece novas habilidades e competências aos egressos e estudantes do Ensino Médio dessas instituições, transformando-os em agentes capazes de agregar valor aos produtos e serviços da agricultura familiar” (INSTITUTO SOUZA CRUZ, Relatório de Atividades, 2013, p.4).

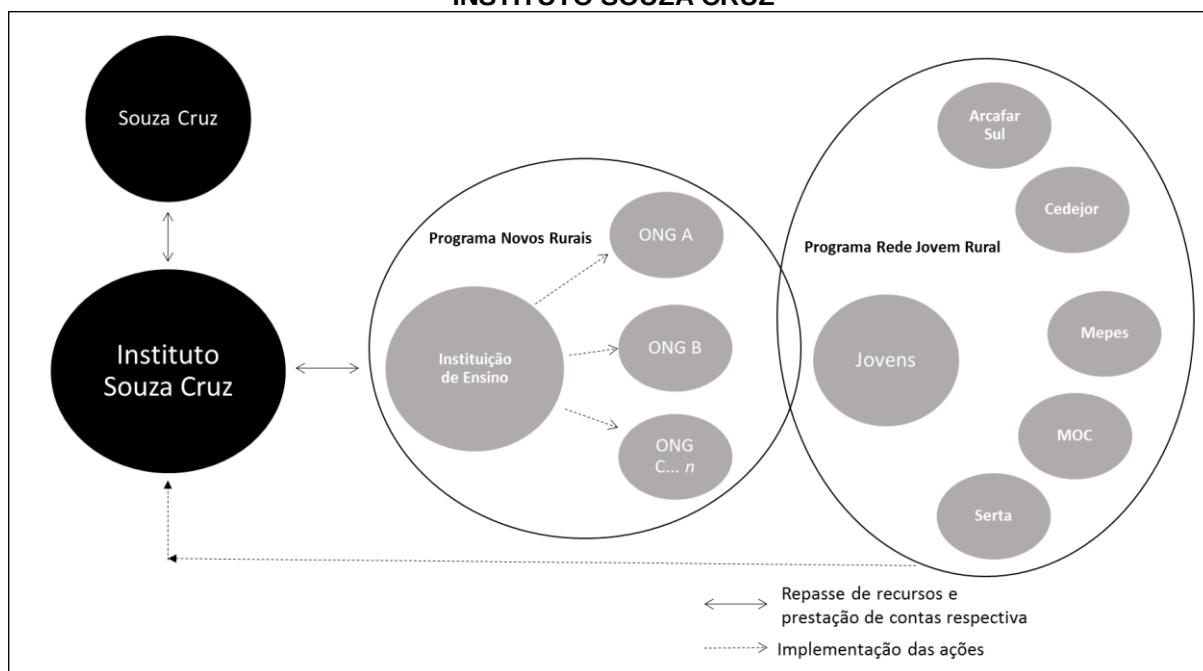
Na execução do programa o Instituto formata o conceito e os objetivos a serem alcançado em cada localidade e as instituições de ensino parceiras elaboram a metodologia, os materiais de formação, sistematização de informações e estabelecimento de indicadores de avaliação.

⁶ Apesar da agricultura familiar ocupar-se em produzir os alimentos que não interessa à grande propriedade de cultura voltada para exportação, ainda em 2009 sua dimensão no Brasil correspondia a 70% dos alimentos consumidos no país, e por 10% do PIB (AGÊNCIA SAFRAS, 2009). Assim, “o segmento familiar da agricultura brasileira, ainda que muito heterogêneo, responde por importante parcela da produção agropecuária, apresentando, em importantes atividades, inter-relações estreitas com os segmentos industrial e de serviços, o que implica uma importante participação no produto gerado pelo agronegócio” (GUILHOTO et. al, 2007,p.13).

Já a Rede Jovem Rural, é um projeto coletivo, que acaba por complementar o programa Novos Rurais. A rede é formada pelo Instituto Souza Cruz e cinco instituições parceiras que possuem em comum a preocupação e a ação em torno de projetos de educação e desenvolvimento do jovem rural. São elas: Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Sul do Brasil (Arcafar Sul); Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural (Cedejor); Movimento de Educação Promocional do Estado do Espírito Santo (Mepes); Movimento de Organização Comunitária (MOC); Serviço de Tecnologia Alternativa (Serta). O objetivo da parceria é promover ações de cooperação e defesa conjunta da causa do jovem rural brasileiro.

O fluxo de recursos que mantém a viabilidade dos programas desenvolvidos pelo Instituto é ilustrado na figura 18.

FIGURA 18: MODELO LÓGICO DO FLUXO DE RECURSOS QUE MANTÉM AS ATIVIDADES DO INSTITUTO SOUZA CRUZ



Fonte: Elaboração própria.

Neste sentido, o Instituto atua na formação jovens que passem a ser e se ver como empreendedores nos territórios rurais em dimensões integradas. Na dimensão humana trabalha com a formação de lideranças para a participação cívica e política (capital social). Na dimensão técnica trabalha com conteúdo e práticas voltados para a melhoria de produtos e serviços rurais, e para a inovação nas unidades familiares. Na dimensão gerencial trabalha com conhecimentos em administração rural, gestão de projetos, melhoria de processos econômicos e estudos de diagnóstico e viabilidade.

De acordo com dados colhidos no *website* e entrevista, através de uma educação contextualizada, o Instituto acredita que jovens bem qualificados produzirão inovações na agricultura, criando canais de comercialização e viabilizando o acesso a novos mercados; com capacidade de inserção em atividades rurais não agrícolas e nas novas profissões rurais.

Tendo sido realizada a contextualização dos 10 casos estudados nesta Tese, onde se apresentou o contexto de cada Associação, contendo dados sobre sua fundação, objetivos, vinculação institucional e forma de atuação e fluxo de recursos parte-se, neste ponto para o estudo das características gerais da governança propriamente ditas nas OSFLs estudadas, seguido da importância que os valores/princípios da governança adquirem nestas organizações; pela análise das relações de poder, influência e dependência de stakeholders; se favorecem ou impedem a internalização e a prática de tais valores/princípios dentro das Associações.

Segundo o entrevistado o Instituto Souza Cruz adota como valores o respeito à importância da agricultura familiar no Brasil, o protagonismo das novas gerações de produtores rurais enquanto agentes de mudança, e o desenvolvimento de uma educação empreendedora.

A estratégia de captação de recursos do Instituto Souza-Cruz é bastante focada na manutenção e incremento das atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora Souza Cruz. Este foco, ajuda a manter a destinação orçamentária para a viabilidade da entidade. Da mesma forma que acontece no website de outras associações estudadas, no website do Instituto existe uma página do tipo "fale conosco", mas não existe um espaço destinado ao doador que queira ajudar.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, notou-se que no conjunto de valores apontados como norteadores do trabalho desenvolvido pelas OSFLs estudadas o empoderamento aparece como uma característica comum em quase todas as Associações.

IV.3 CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS DA GOVERNANÇA NAS OSFLs

IV.3.1 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Este ponto discute as políticas e as práticas de remuneração verificados durante as entrevistas realizadas com as OSFLs estudadas. Neste sentido, procurou-se conhecer o modo como é atribuída a remuneração de gestores, bem como se existem planos de carreira e políticas de avaliação de desempenho para diretores e demais colaboradores remunerados dentro das organizações.

As respostas obtidas no conjunto das organizações estudadas apontam que para os ocupantes dos cargos voluntários, ou seja, das funções de Conselho existe tacitamente nestas entidades um plano de ascensão na medida em que um membro é indicado ou eleito entre os pares para fazer parte do mesmo. A ascensão nestes cargos dentro das OSFLs, se dá com a possibilidade de se alçar um cargo de diretoria, vice-presidência, presidência, membro do Conselho Fiscal, Deliberativo, Curador, etc., todos sem remuneração, tendo em vista a prescrição legal que proíbe a remuneração dos ocupantes de funções nos conselhos.

Ainda assim existe ascensão; um membro pode chegar à presidência da entidade – o que, dependendo do porte e da estrutura de atuação da mesma, pode representar uma atribuição com atuação no nível local, regional, nacional e internacional. Os motivos apresentados pelos entrevistados que o levam a realizar este trabalho voluntariamente podem ser diversos, tais como: prestígio pessoal/profissional; identificação com a causa defendida pela organização; e identificação com o trabalho desenvolvido pela OSFL.

Já os colaboradores remunerados, diretamente contratados, trabalham nos escritórios centrais de cada Associação, podendo também trabalhar em campo, em atividades de monitoramento dependendo do porte da entidade e dos projetos que desenvolve. O volume de colaboradores diretamente contratados é bastante variado, tal como mostrado na Tabela 3 a seguir.

TABELA 3: COLABORADORES REMUNERADOS DIRETAMENTE CONTRATADOS

Associação	Colaboradores remunerados diretamente contratados*
Associação Distrital de Rotary	10
APHERJ	15
Associação Sequóia Foundation	11
Beneficência Portuguesa	110
BrazilFoundation	8
Instituto Coca-Cola Brasil	48
Instituto Desiderata	7
Instituto Rogério Steinberg	21
Instituto Social Sotreq	3
Instituto Souza Cruz	7
Total	240

*Não inclui médicos, prestadores de serviço, equipes terceirizadas, voluntários e estagiários.

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados a partir de entrevistas.

Com relação às políticas de remuneração, os dados coletados em entrevista demonstraram que no conjunto das OSFLs estudadas não existem planos de carreira formalmente estabelecidos que garantam a ascensão do profissional seja ele voluntário ou remunerado. Isto se dá, de acordo com os entrevistados, pelo volume de recursos disponíveis para viabilizar estes planos. Faz-se exceção à esta regra os casos das organizações vinculadas a empresas mantenedoras. Nestas situações, as políticas de recursos humanos das associações criadas por estas empresas, se aproximam das suas próprias políticas.

No entanto, nenhuma das associações estudadas possui formas de remuneração por desempenho, bem como não atribui premiações anuais, semestrais ou por metas atingidas – o que poderia ser considerado como uma espécie de *bônus*, se existissem. No máximo, o empregado com bom desempenho pode ser promovido passando a exercer um cargo de maior responsabilidade e remuneração. A forma de reconhecimento do trabalho dos colaboradores é baseada em ações de prestígio, que se manifestam na forma de placas, diplomas, certificados, entregues em cerimônias internas diante dos outros colaboradores. Este reconhecimento não está atrelado a quaisquer outros benefícios financeiros ou materiais, no entanto revelam-se como importantes mecanismos na tentativa de alinhar expectativas entre a organização e seus colaboradores.

No que diz respeito à literatura sobre governança, é possível perceber a partir das características das políticas de remuneração dentro das OSFLs estudadas que

as práticas adotadas internamente podem vir a favorecer o senso de justiça e a equidade (*fairness*) no seu aspecto objetivo e moral – o que se torna mais difícil em organizações vocacionadas para o lucro.

No aspecto objetivo isso se dá, na medida em que, estas organizações não praticam remuneração variável e que os critérios internos de ascensão profissional adotados, de acordo com dados colhidos em entrevista, se dão por motivos objetivos, tais como vacância do cargo; desempenho na função; escolaridade necessária para o preenchimento da vaga; salário compatível com o mercado.

Já nas companhias de capital aberto e mesmo naquelas de capital fechado vocacionadas para o lucro – cerne da literatura sobre governança – os incentivos financeiros para os altos executivos são pagos na forma de pacotes de remuneração o que pode representar objetivamente um desafio para o senso de justiça e para equidade dentro da corporação.

Estes pacotes, de acordo com Tirole (2006), podem variar entre combinações monetárias pagas na forma de salários, *bônus*, *stock* e *stock-options*. O salário nestas empresas aparece na forma de pagamento fixo e é periodicamente revisto conforme a performance da empresa, já os *bônus* e os *stock* ou *stock-options* são formas de remuneração variáveis pagas ao ocupante do cargo, de acordo com uma performance esperada. Esta remuneração objetivamente, pode representar um percentual de ganho futuro a partir do retorno que o executivo poderá trazer para a organização, ou mesmo um percentual calculado em relação ao seu desempenho no ano, e isso pode fazer toda a diferença na relação agente-principal. Esta forma de remuneração, pode num primeiro momento soar bastante justa, porque o sujeito que é remunerado a partir do seu desempenho tem a chance de obter com o “suor do seu trabalho”, parte do ganho que conseguiu obter para a organização.

No entanto, tal como lembrado por Tirole (2006), a prática das grandes corporações revela que como o pacote de remuneração acaba sendo calculado a partir de informações geradas pelos próprios executivos (relatórios, balanços e demonstrativos), existe o risco do resultado destes documentos, bem como da forma como são instrumentalizadas suas medições – em reuniões, comitês, processos assembleares e pré-assembleares; poderem, de algum modo, ser manipulados pelas pessoas da própria corporação.

Como os resultados desta manipulação podem favorecer mais aos ocupantes dos cargos do que aos acionistas proprietários sob o ponto de vista financeiro, o

senso de justiça e equidade passa a ser um desafio para a governança corporativa. Na medida em que o comportamento do executivo pode se tornar difícil ou caro demais para controlar, e que os ocupantes destes cargos são motivados pela competitividade, pela remuneração variável e pela projeção pessoal no mercado – que pode lhes favorecer em ocupar um novo cargo em outra corporação que lhes remunere mais – o Risco de Problemas de Agência não consegue ser eliminado completamente e é justamente por isso que é defendido pelo autor que não existem incentivos perfeitos que cubram o risco de comportamento desviante na corporação.

Nas OSFLs, no aspecto moral, de acordo com os entrevistados, apesar de não existirem bonificações de nenhuma ordem que motivem a permanência do colaborador na organização, os mesmos demonstram através de suas respostas que existem incentivos implícitos em se trabalhar no Terceiro Setor. Estes incentivos se manifestam numa espécie de automotivação que favorecem o clima organizacional. A automotivação vem do estabelecimento de uma relação afetiva com o trabalho realizado ou mesmo com a causa defendida pela entidade que traz uma realização pessoal ao colaborador. Ainda que o parâmetro de remuneração das pessoas que trabalham em OSFLs seja bastante menor do que o parâmetro de remuneração das pessoas que trabalham nas empresas vocacionadas pelo lucro, foi observado nas falas das pessoas entrevistadas uma satisfação em trabalhar neste tipo de organização porque, de uma forma ou de outra, se sentem pertencentes a um grupo que trabalha em prol do bem público e fazem o bem para a sociedade.

Já nas empresas voltadas para o lucro, os incentivos implícitos para o gerente compreendem um conjunto de fatores emocionais relacionados à perda do emprego do gerente que acabam criando um ambiente de trabalho hostil e competitivo, são eles: o medo de ser demitido em função da mudança da composição do *staff* ou da companhia ser comprada por outra; o medo de ser demitido em função da sua baixa performance; o medo de perder empregabilidade no mercado dos altos executivos. De acordo com Tirole (2006), este medo funciona como um incentivo implícito que exerce pressão sobre o comportamento do executivo que acaba por substituir parte da necessidade de remuneração variável. Segundo Tirole, (2006), a ameaça da demissão ou outras interferências constantes de executivos concorrentes, de pressões do Conselho de Administração e acionistas em função de problemas de assimetria de informações, podem resultar em uma performance pobre, mas, por

outro lado estes incentivos implícitos sob o ponto de vista moral, podem reduzir a chance de oportunismo e tornar mais barato os pacotes de remuneração.

IV.3.2 CONDUTA ÉTICA

Este ponto consiste na identificação dos valores éticos praticados e/ou explicitados em documentos formalmente constituídos (Códigos de Ética ou Códigos de Conduta), disponibilizados nos *websites* das organizações, através de entrevistas e de análise de conteúdo institucional, respectivamente.

QUADRO 7: VALORES ÉTICOS PRATICADOS NAS OSFLS ESTUDADAS

Associação	Síntese
Associação Distrital de Rotary	Ética profissional; trabalho humanitário; paz mundial.
APHERJ	Cumprir os compromissos assumidos internamente; Garantir a segurança, proteção de direitos e o benefício ao produtor rural.
Associação Sequóia Foundation	Estímulo ao senso comunitário e à capacidade de transformação dentro da própria comunidade, empoderamento.
Beneficência Portuguesa	Sustentabilidade; Humanização; Responsabilidade Social; Transparência; Ética e Excelência
BrazilFoundation	Transparência, a ética, a governança, assim como também a equidade e justiça social.
Instituto Coca-Cola Brasil	Empoderamento; Paixão; Colaboração; Responsabilidade; Inovação; Integridade; Liderança; Qualidade e Diversidade.
Instituto Desiderata	Transparência; respeito mútuo e construção coletiva.
Instituto Rogério Steinberg	Inclusão; senso de justiça; empoderamento.
Instituto Social Sotreq	Empoderamento comunitário e respeito mútuo nas suas relações internas e externas.
Instituto Souza Cruz	Educação empreendedora; empoderamento das novas gerações no meio rural da agricultura familiar.

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados a partir de entrevistas.

O resultado da pesquisa em termos do conteúdo disponível para consulta pública via Internet nos websites das 10 OSFLs pesquisadas mostrou que de fato nenhuma das organizações possui código de ética ou código de conduta formalmente elaborados e disponibilizados para consulta. O mesmo foi encontrado nas respostas dos entrevistados, mesmo naquelas organizações criadas e mantidas com empresas de grande porte.

No entanto, apesar destes documentos não existirem formalmente, todos os entrevistados chamaram a atenção não apenas para a existência de valores éticos praticados no cotidiano das organizações, mas também para o fato de tais valores funcionarem como norteadores de comportamento. O quadro 7 mostra uma síntese realizada seguida da análise das informações fornecidas pelos entrevistados quando questionados a respeito dos valores éticos existentes e mais importantes no dia a dia da organização.

IV.3.3 ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DE RECURSOS ESSENCIAIS

Este ponto trata da identificação das principais estratégias praticadas pela organização através de entrevistas com seus gestores e/ou presidentes. A esse respeito buscou-se relacionar as informações obtidas sobre as principais fontes de recursos necessárias à sobrevivência da organização com o referencial que trata sobre *stakeholders* e dependência de recursos, para avaliar o grau de dependência e subordinação da mesma ao ambiente externo.

Além da análise das fontes de recursos, aborda-se neste ponto as estratégias de captação de recursos utilizada pelas OSFLs estudadas.

IV.3.3.1 GRAU DE DEPENDÊNCIA E SUBORDINAÇÃO

A respeito do grau de dependência e subordinação das associações ao ambiente externo, as informações sobre as fontes de recursos foram coletadas com base nas entrevistas realizadas e com base na leitura dos relatórios de atividades, demonstrativos de resultado do período disponíveis e conteúdo institucional disponibilizado pelas OSFLs em seus *websites*. Os dados coletados foram reunidos e analisados conforme mostrado no quadro 8 a seguir.

O fruto desta análise resultou na identificação de três tipos de fontes de recursos: as Fontes Principais, que reúne o conjunto de recursos físicos e financeiros necessários para garantir a viabilidade da OSFL; as Fontes Secundárias, que reúne o conjunto de parceiros que garantem a viabilidade operacional do trabalho desenvolvido pela entidade; e as Fontes Assessórias, que reúne um conjunto de instâncias públicas e privadas que garantem a viabilidade legal e o funcionamento regular destas organizações.

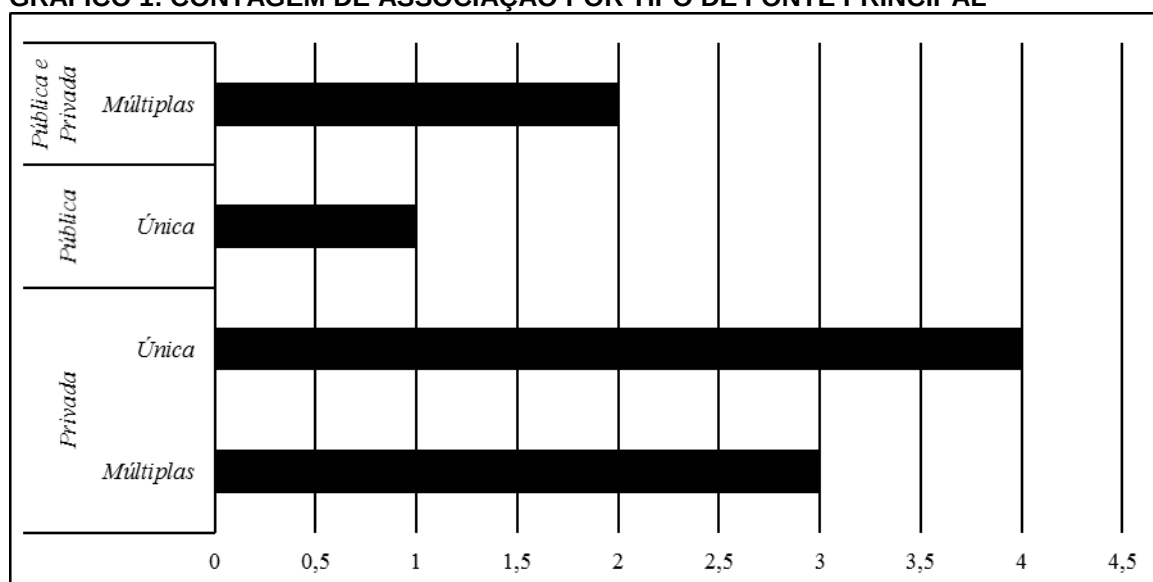
QUADRO 8: FONTES DE RECURSOS

Associação	Fontes Principais (Garantem a viabilidade financeira da OSFL)	Fontes Secundárias (Parceiros, garantem a viabilidade operacional)	Fontes Assessórias (Garantem a viabilidade legal)
Associação Distrital de Rotary	Associados que pagam mensalidade, Rotary Internacional e Doadores individuais PF e PJ	Prefeituras, Escolas públicas, Igrejas, Associações de Moradores	Receita Federal e Ministério do Trabalho
APHERJ	ACEGRIS	Ceasa Irajá/RJ	Governo do Estado, Receita Federal e Ministério do Trabalho
Associação Sequóia Foundation	Prefeituras (das cidades do Rio de Janeiro, Pirai e Rio das Flores)	Secretaria de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, Casa Thomas Jefferson e Sequóia Foundation EUA	Prefeituras, Receita Federal e Ministério do Trabalho
Beneficência Portuguesa	Receita do SUS, Receita de Convênios (planos de saúde privados), Receita do atendimento particular (PF)	Secretaria Municipal de Saúde, Conselho Municipal de Saúde e empresas terceirizadas prestadoras de serviços	Ministério da Saúde, Secretarias Estadual e Municipal de Saúde, Receita Federal, Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária
BrazilFoundation	Doadores nacionais e internacionais (EUA) pessoa física e jurídica.	ONGs conveniadas através de projetos selecionados	Ministério da Justiça, Receita Federal, Ministério do Trabalho, agências reguladoras EUA e Auditoria externa.
Instituto Coca-Cola Brasil	Coca-Cola Brasil e Engarrafadores do sistema Coca-Cola	ONGs conveniadas através de projetos selecionados	Ministério da Justiça, Receita Federal, Ministério do Trabalho e Auditoria externa.
Instituto Desiderata	Doadores nacionais PF e PJ	Hospitais públicos e Escolas Públicas no Estado do Rio de Janeiro	Ministério da Justiça, Secretarias Estaduais de Educação e Saúde, Ministério da Justiça, Receita Federal, Ministério do Trabalho e Auditoria externa.
Instituto Rogério Steinberg	Grupo Servenco, empresas que concedem recursos através de editais, doadores PF e PJ	Secretaria Municipal de Educação, FIA, Conselho Brasileiro de Superdotação, Conselho Municipal da Criança e do Adolescente	Ministério da Justiça, Receita Federal, Ministério do Trabalho e Auditoria externa.
Instituto Social Sotreq	Grupo Sotreq	Instituições públicas de ensino técnico (SENAIS e Fundações), ONGs que desenvolvem projetos na área de educação	Ministério da Justiça, Receita Federal, Ministério do Trabalho e Auditoria externa.
Instituto Souza Cruz	Empresa Souza-Cruz	Instituições públicas de ensino superior e ONGs que desenvolvem projetos na área de educação	Ministério da Justiça, Receita Federal, Ministério do Trabalho e Auditoria externa.

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados a partir de entrevistas, relatórios e websites.

Analisando os tipos de fontes de recursos das OSFLs estudadas, percebeu-se que com relação às fontes principais, a maior parte deste conjunto possui uma única fonte de financiamento – o que revela uma dependência absoluta das suas mantenedoras. No caso dos tipos de fontes principais, a análise das fontes coletadas, categorizadas em três tipos: Públicas, Privadas (PF e PJ) e Múltiplas (Públicas, Privadas, PF e PJ), mostrou que a maior parte das fontes principais é de natureza privada – o que de certa forma subordina as atividades desenvolvidas e em última análise a existência destas OSFLs à disponibilidade de materiais e recursos financeiros privados e à decisão de pessoas físicas e empresas, vide Gráfico 1 a seguir.

GRÁFICO 1: CONTAGEM DE ASSOCIAÇÃO POR TIPO DE FONTE PRINCIPAL



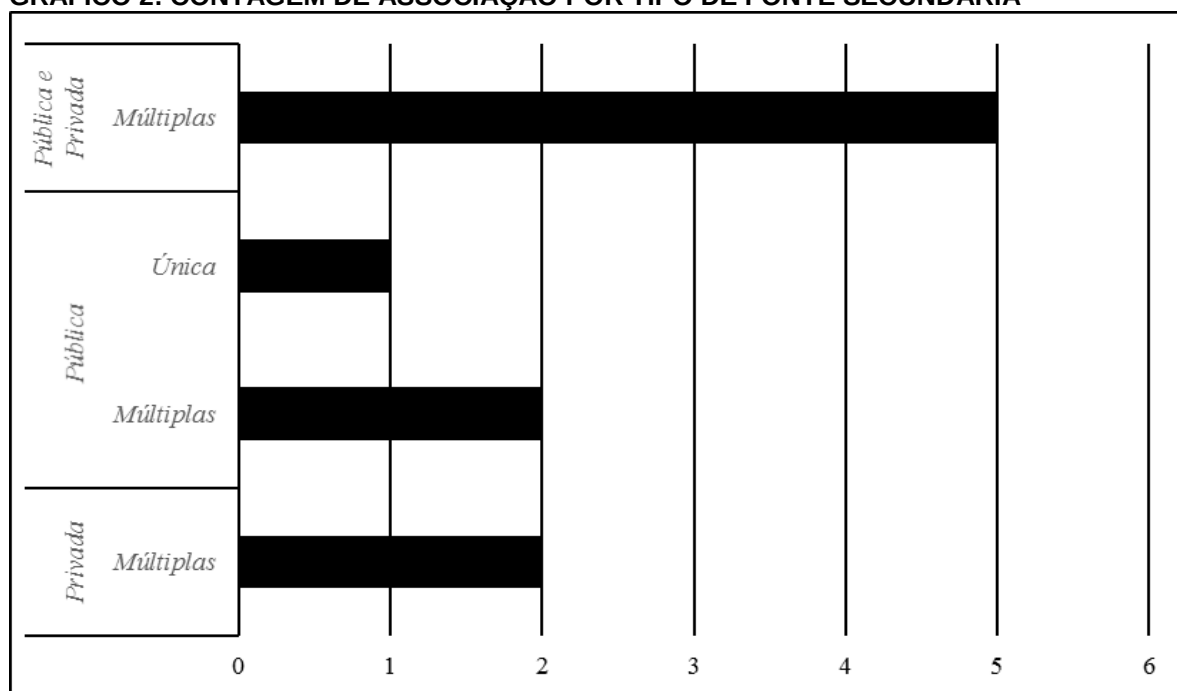
Fonte: Elaboração própria

Já no caso das fontes secundárias, ou seja, às parcerias celebradas entre as OSFLs e outras organizações que fazem parte de seu contexto externo, a contagem do volume de associações de acordo com o tipo de organização parceira: Públicas, Privadas (PF e PJ) e Múltiplas (Públicas, Privadas, PF e PJ), mostrou que a metade das organizações estudadas tem como parceiros tanto as organizações públicas, na forma de prefeituras, secretarias, ministérios, assim como institutos, escolas, hospitais e fundações públicas, e ainda parceiros privados na forma de outras organizações não governamentais, formalizadas como associações.

O resultado desta contagem sugere, portanto que no conjunto das 10 OSFLs estudadas as fontes de recursos que garantem a sobrevivência das ações que

deram causa a estas organizações é de natureza privada. No entanto, no que se refere a viabilidade operacional de suas ações, é necessário o esforço de um coletivo formado de múltiplas organizações públicas e privadas de diferentes naturezas para que estas atividades sejam executadas – o que significa dizer que a dependência é difusa, vide Gráfico 2.

GRÁFICO 2: CONTAGEM DE ASSOCIAÇÃO POR TIPO DE FONTE SECUNDÁRIA



Fonte: Elaboração própria

Analisando estes dados de contagem que revelam algumas das características principais das fontes de recursos das OSFLs estudadas sob a perspectiva da governança, está se inferindo que as relações estabelecidas entre estas OSFLs e suas fontes principais se assemelham com a relação principal-agente na medida em que investidores privados (PF e PJ), aplicam recursos nestas organizações e esperam obter os ganhos deste investimento, ganhos estes, que se bem utilizados pelos agentes (neste caso as próprias OSFLs), poderão se materializar em ações de diversas naturezas voltadas para promover o bem estar social e a garantia de direitos.

No sentido de prevenir ou mitigar os riscos de agência já discutidos em cada organização atuam as fontes de recursos assessórias, que além de garantirem a viabilidade legal destas organizações atuam como reguladoras e fiscalizadoras dos atos realizados pelas OSFLs. Estas fontes assessórias são predominantemente públicas, mas dependendo do tipo de organização podem ser também privadas na

forma de empresas de auditoria. Ainda a respeito das fontes de recursos assessórias, dependendo do tipo e do enquadramento da entidade, a organização também conta com um conjunto de imunidades e isenções fiscais, que podem também valer como fontes de recursos financeiros na medida em que por sua característica “sem fins lucrativos” não precisam arcar com certos tributos e impostos.

No que diz respeito às relações de dependência, os resultados coletados por meio das entrevistas realizadas mostraram que nas organizações que possuem uma única fonte de financiamento, diversas estratégias têm sido utilizadas na tentativa de diversificação, para reduzir a dependência. Segundo os entrevistados, de uma maneira geral notou-se que estas estratégias se dão no sentido de se obter um melhor processo de gestão que favoreça à anulação ou ao menos mitigue os seus efeitos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

No que diz respeito ao relacionamento das OSFLs com os *stakeholders*, as relações de dependência e entre a organização e seu ambiente é um aspecto relevante na medida em que estas organizações, ao se proporem a atuar como prestadoras de serviços em prol do bem público são, na verdade, dotadas de estruturas internas de funcionamento que dependem diretamente da viabilidade de atores externos, sejam governos, doadores individuais, coletivos, ou empresas mantenedoras. Neste sentido, a relação de dependência torna-se um aspecto subjacente e que passa a nortear a forma como são construídas as boas práticas destas organizações, bem como afetam o estabelecimento de normas, instrumentos de acompanhamento e controle e prestação de contas que fazem parte da sua estrutura de governança.

IV.3.3.2 ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS UTILIZADA PELAS OSFLS ESTUDADAS

As informações sobre as estratégias de captação de recursos foram coletadas com base nas entrevistas realizadas e no conteúdo institucional disponibilizado pelas OSFLs em seus *websites*. Os dados coletados foram reunidos e analisados conforme mostrado no Quadro 9 a seguir.

Nas organizações estudadas, foi observado durante o processo de análise e síntese que apesar de possuírem características diferentes, adotam estratégias de captação de recursos semelhantes.

Nos casos em que as OSFLs são mantidas por empresas privadas o foco principal está em manter as atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora. Apesar de em alguns casos os *websites* destas associações possuírem uma área destinada à captação, não foi observado, nem neste ambiente, nem na fala dos gestores entrevistados uma prevalência da captação externa em detrimento da captação interna (através de dotação orçamentária) – o que reforça a ideia de dependência de uma única fonte de recursos.

QUADRO 9: ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO

Associação	Síntese
Rotary	Sistema de Comunicação interno e externo e Relações de prestígio
APHERJ	Mudança estatutária para facilitar a diversificação da captação
Associação Sequóia Foundation	Apoio de grupos políticos
Beneficência Portuguesa	Incremento da receita do atendimento particular e convênios para cobrir o <i>déficit</i> do atendimento pelo SUS
BrazilFoundation	Fundos de investimento em projetos e programas próprios; eventos de caridade nacionais e internacionais; programas de doações em dinheiro e em propriedades. Possibilidade de abater o valor doado do Imposto de Renda (por ser OSCIP).
Instituto Coca-Cola Brasil	Foco nas atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora Coca-Cola Brasil e seus engarrafadores conveniados
Instituto Desiderata	Doações de pessoas físicas captadas através da rede de relação dos Conselhos e doações anônimas através de sistemas de <i>e-commerce</i> .
Instituto Rogério Steinberg	Foco nas atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora Servenco e estímulo a doações de pessoas físicas e jurídicas em geral.
Instituto Social Sotreq	Foco nas atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora Grupo Sotreq e estímulo a doações de pessoas jurídicas que fazem parte da rede de relações do Grupo.
Instituto Souza Cruz	Foco nas atividades de responsabilidade social promovidas pela empresa mantenedora Souza Cruz.

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados a partir de entrevistas e websites.

Já no grupo das OSFLs que não possuem um mantenedor observa-se uma diversificação das formas de captação, seja na forma de constituição de fundos, eventos, ferramentas de *e-commerce*, campanhas diretas de apadrinhamento, e doações voluntárias de PF e PJ. Esta diversificação das formas de captação acaba

por contribuir para a redução de dependência de uma única fonte de recursos – o que se por um lado pode representar um esforço maior das equipes, por outro pode significar uma maior independência.

IV.3.4 MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS

Este ponto discute a identificação do modelo de controle de gestão adotado em cada OSFL. Buscou-se neste sentido, saber por meio das entrevistas, se no caso das OSFLs com atuação no Brasil as medidas frequentemente adotadas no cotidiano das organizações estudadas para apurar a produtividade, encontram correspondência às medidas e indicadores apontados por Antony e Young (2003), referenciados na literatura como indicadores sociais; medidas de resultado e; medidas de processo.

De acordo com resultados colhidos em entrevistas, de fato as OSFLs estudadas utilizam estes indicadores para medir a produtividade de suas ações – o que corrobora com o pensamento de Antony e Young (2003) a esse respeito. Os indicadores sociais são utilizados como uma medida de produção na medida em que reflete o impacto do trabalho da organização na sociedade em que atua. As medidas de processo são utilizadas para se avaliar o grau de sucesso dos objetivos traçados pela organização. E as medidas de processo são usadas para dimensionar o volume de atividades ou tarefas realizadas em um determinado período que fazem parte dos processos definidos para o alcance dos objetivos traçados.

No entanto, de acordo com as falas dos entrevistados a respeito dos métodos de controle de gestão utilizados referenciados no Quadro 2 do segundo Capítulo desta pesquisa e na discussão a respeito do modo como são construídos e aprovadas as prestações de contas em OSFLs, foi observado em todas as associações, sejam elas vinculadas ou não à grandes empresas, que para além das formas de medição apontadas por Antony e Young (2003) estas organizações recorrem a instrumentos mais sofisticados de acompanhamento e controle cuja origem tem sido o meio empresarial, tais como *Balanced Scorecard* e sistemas de controle de gestão integrados entre departamentos, por exemplo.

Neste sentido, as práticas descritas pelas organizações estudadas durante as entrevistas corroboram com o pensamento de Antony e Young (2003). Estes autores entendem que em organizações do tipo sem fins lucrativos, existe uma tradição que

o controle de gestão parece ser algo inadequado (seja por fatores culturais de resistência aos mecanismos de controle empresariais aplicados em ONGs, seja porque ONGs acreditam no orçamento como a ferramenta mais eficaz de acompanhamento e controle, seja porque sistemas de controle podem favorecer a identificação de problemas internos por agentes externos).

O que se nota nos casos estudado é que a transparência é destacada enquanto valor intrínseco dentro da organização, seja pela necessidade de obedecer às imposições legais, seja por decisão própria de adotar mecanismos de acompanhamento e controle. Estes mecanismos têm como características uma gestão orçamentária que é feita com a ajuda de sistemas de planejamento, acompanhamento e controle empresarial, adaptados de acordo com a realidade de cada organização, e uma gestão da produtividade dimensionada através de indicadores sociais; medidas de resultado e; medidas de processo.

IV.4 VARIÁVEIS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM OSFLS

A constituição da organização consiste na verificação dos modos de estabelecimento das OSFLs a partir de três indicações: as resoluções do CNAS; o enquadramento das OSFLs a partir do corpo regulatório – Artigos 53 à 51 do Código Civil (Lei N°10.406 de 2002), do Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei N° 13.019 de 2014), da Lei das OSCIPs (Lei N° 9.790 de 1999) e Lei das Organizações Sociais (Lei N° 9.637 de 1998); a descrição da forma de constituição de propriedade a partir de análise do conteúdo de seus estatutos.

IV.4.1 MODO DE CONSTITUIÇÃO

A partir das resoluções do CNAS apontadas na revisão de literatura (Resolução nº 109/2005; nº 33/2011; nº 34/2011; Resolução nº 27/2011; Resolução nº 27/2011), uma primeira forma de classificação das OSFLs pesquisadas pode ser apresentada por tipo: Entidades de Atendimento (quando prestam serviços diretamente para o beneficiário final); Entidades de Assessoramento (quando se destinam a apoiar outras entidades, dentro da rede de assistência social); e, Entidades de Defesa e Garantia de Direitos (quando atuam, principalmente em articulação com órgãos públicos de defesa de direitos de assistência social). Tal

como visto na literatura, o Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS foi instituído pela Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei 8742, de 07 de dezembro de 1993), como órgão superior de deliberação colegiada, vinculado à estrutura do órgão da Administração Pública Federal responsável pela coordenação da Política Nacional de Assistência Social (atualmente, o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome).

As principais competências do Conselho Nacional de Assistência Social são: aprovar a Política Nacional de Assistência Social; normatizar as ações e regular a prestação de serviços de natureza pública e privada no campo da assistência social; zelar pela efetivação do sistema descentralizado e participativo de assistência social; convocar ordinariamente a Conferência Nacional de Assistência Social; apreciar e aprovar a proposta orçamentária da Assistência Social a ser encaminhada pelo órgão da Administração Pública Federal responsável pela coordenação da Política Nacional de Assistência Social; divulgar, no Diário Oficial da União, todas as suas decisões, bem como as contas do Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS) e os respectivos pareceres emitidos (CNAS, 2016)

Estas resoluções não necessariamente demandam uma adequação das formas de atuação das entidades, ao contrário, são reflexo da realidade praticada nas OSFLs, a partir a possibilidade de sua criação, instituída pelo Código Civil e pela própria Constituição Federal. Neste sentido, as resoluções do CNAS que situam o tipo de organização por forma de atuação acabam por situar os três grandes grupos de atuação dentro do Terceiro Setor no Brasil: atendimento, assessoramento e defesa de direitos.

De acordo com esta tipologia e com dados colhidos em entrevistas, as organizações pesquisadas podem ser situadas, didaticamente, da seguinte forma:

QUADRO 10: TIPO DE ATUAÇÃO DAS OSFLS ESTUDADAS

Nome	Tipo de Atuação
ROTARY	Assessoramento
APHERJ	Defesa de Direitos
Associação Sequóia Foundation	Atendimento
Beneficência Portuguesa	Atendimento
BrazilFoundation	Assessoramento
Instituto Coca-Cola Brasil	Assessoramento
Instituto Desiderata	Defesa de Direitos
Instituto Rogério Steinberg	Atendimento
Instituto Social Sotreq	Assessoramento
Instituto Souza Cruz	Assessoramento

Fonte: Elaborado a partir de resoluções CNAS.

Na prática, o que se observa a respeito da tipologia, é a utilização da classificação COPNI “Ampliada” nos documentos das OSFLs. Isto porque atualmente as entidades constituídas no Brasil são anualmente obrigadas a prestar contas ao Ministério da Justiça, principalmente se forem reconhecidas como OSCIPs. No entanto, este cadastro contendo os dados de cada entidade não está disponível para consulta pública. Esta prestação de contas acontece de forma eletrônica via *internet* dentro do CNEs/MJ. A partir do preenchimento de um formulário eletrônico, a OSFL submete ao Ministério, anualmente, em uma única declaração os documentos que comprovam o exercício de suas atividades (relatório de atividades, demonstração do resultado do período). O envio de documentos físicos só é necessário quando solicitado pelo Ministério da Justiça (FRANÇA, J.A.; ANDRADE, A. P. et al, 2015).

De acordo com a classificação COPNI “Ampliada”, a partir dos dados colhidos em entrevistas e documentos institucionais, as organizações pesquisadas podem ser situadas nos seguintes grupos de atividade:

QUADRO 11: CLASSIFICAÇÃO MINISTÉRIO DA JUSTICA - COPNI AMPLIADA

Nome	Classificação COPNI “Ampliada”
Associação Distrital de Rotary - Distrito 4570 do Rotary Internacional	Grupo 08: Outras entidades privadas sem fins lucrativos não Finalidade: Entidades financiadoras de projetos
Associação dos Produtores Hortifrutigranjeiros do Estado do Rio de Janeiro - Apherj - Seção Petrópolis	Grupo 07: Desenvolvimento e defesa de direitos Finalidade: Desenvolvimento rural
Associação Sequóia Foundation	Grupo 04: Educação e pesquisa Finalidade: Outras formas de educação/ensino.
Beneficência Portuguesa	Grupo 02: Saúde Finalidade: Hospitais
BrazilFoundation	Grupo 08: Outras entidades privadas sem fins lucrativos não Finalidade: Entidades financiadoras de projetos
Instituto Coca-Cola Brasil	Grupo 07: Desenvolvimento e defesa de direitos Finalidade: Emprego e treinamento
Instituto Desiderata	Grupo 02: Saúde Finalidade: Outros serviços de saúde
Instituto Rogério Steinberg	Grupo 04: Educação e pesquisa Finalidade: Outras formas de educação/ensino.
Instituto Social Sotreq	Grupo 04: Educação e pesquisa Finalidade: Educação profissional
Instituto Souza Cruz	Grupo 04: Educação e pesquisa Finalidade: Educação profissional

Fonte: Elaborado a partir de CNEs/MJ (2007).

No entanto, ressalva-se que tal classificação se dá por interpretação dos dados coletados e das descrições listadas a seguir de acordo com CNEs/MJ (2007,

p.166-172), visto que, como dito anteriormente, os dados para consulta pública não são disponibilizados pelo Ministério da Justiça.

Grupo 02: Saúde com finalidade de “Hospitais” (CNEs/MJ, 2007). Este subgrupo compreende: os hospitais, as casas de saúde; os serviços de hospitalização prestados a pacientes internos, realizados em hospitais gerais e especializados, sanatórios, centros de medicina preventiva e outras instituições de saúde com internação.

Este subgrupo compreende também: Os serviços prestados pelas unidades mistas de saúde, que são compostas por um centro de saúde e uma unidade de internação com características de hospital local de pequeno porte, sob administração única.

Grupo 04: Educação e pesquisa, com finalidade de “Educação profissional” (CNEs/MJ, 2007): Este subgrupo compreende: as entidades que oferecem cursos destinados a proporcionar habilitação profissional, com organização curricular própria, a alunos matriculados no ensino médio ou egressos do ensino médio, por via regular ou supletiva, organizados por áreas profissionais, proporcionando aos alunos habilitação de ensino médio; as atividades de escolas técnicas, agro técnicas, industriais, comerciais e de serviços terciários; as atividades das escolas de cursos técnicos, em geral.

Grupo 04: Educação e pesquisa com finalidade de “Outras formas de educação/ensino” (CNEs/MJ, 2007). Este subgrupo compreende: as entidades que desenvolvem trabalhos no campo da educação para a cidadania; as entidades que oferecem cursos de educação profissional de nível básico, de duração variável, destinados a qualificar e requalificar os trabalhadores independentemente da escolaridade prévia, não estando sujeitos a regulamentação curricular; as atividades de treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial;

Grupo 07: Desenvolvimento e defesa de direitos com finalidade de “Desenvolvimento rural” (CNEs/MJ, 2007).

Este subgrupo compreende: as associações de desenvolvimento/apoio rural e agrícola;

Grupo 08: Outras entidades privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente com finalidade de “Entidades financiadoras de projetos” (CNEs/MJ, 2007). Este subgrupo compreende: as entidades que financiam programas e projetos sociais.

A respeito do Enquadramento das OSFLs, o corpo regulatório que define as formas de constituição de Associações no Brasil está localizado especificamente dos artigos 45, e 53 a 51 do Código Civil (CC - Lei Nº10.406 de 2002), do Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei Nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015), da Lei das OSCIPs (Lei Nº 9.790 de 1999) e Lei das Organizações Sociais (Lei Nº 9.637 de 1998).

De acordo com França, J.A.; Andrade, A. P. et al (2015), a associação é uma modalidade de agrupamento dotada de personalidade jurídica, sendo pessoa jurídica de direito privado voltada a realização de interesses de seus associados ou de finalidade de interesse social, ou seja, não econômicos, sem fins lucrativos (CC Art. 53), cuja existência legal surge a partir da inscrição de seu estatuto em forma pública ou particular no registro competente, desde que satisfeitos os requisitos legais (CC, Art. 45), que ela tenha objetivo lícito e esteja regularmente organizada.

No entanto, de acordo com a legislação em vigor no Brasil, as associações podem possuir diferentes enquadramentos que por sua vez concedem diferentes direitos e demandam uma série de obrigações. Isto se dá porque o ordenamento jurídico brasileiro, reconhecendo a realidade da sociedade brasileira contemporânea, a partir da Constituição Federal e demais legislação derivada estabelece benefícios para a realização de parcerias entre os diferentes níveis de governo e as OSFLs. Tais benefícios servem como fomento às atividades destas organizações na forma de imunidades tributárias, concessão de isenções de impostos e contribuições, além de repasses de recursos públicos que se materializam na forma de convênios, contratos, subvenções, termos de parceria, instrumentos de colaboração entre outros congêneres (FRANÇA, J.A.; ANDRADE, A. P. et al, 2015).

No conjunto das organizações estudadas neste trabalho de Tese, foram encontrados dois tipos de enquadramento: o das organizações do tipo Associação pura e simplesmente; e o do tipo Associação reconhecidas como OSCIPs, tal como apresentado no quadro 11 a seguir.

QUADRO 12: TIPO DE REGISTRO DA ENTIDADE

Nome	Tipo de Registro da Entidade
ROTARY	Associação
APHERJ	Associação
Associação Sequóia Foundation	Associação
Beneficência Portuguesa	Associação
BrazilFoundation	Associação - OSCIP
Instituto Coca-Cola Brasil	Associação - OSCIP
Instituto Desiderata	Associação - OSCIP
Instituto Rogério Steinberg	Associação - OSCIP
Instituto Social Sotreq	Associação - OSCIP
Instituto Souza Cruz	Associação - OSCIP

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados em entrevista

O título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) encontra regulação na Lei n.º 9.790/99, foi considerado como o novo marco legal do Terceiro Setor antes da Lei Nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015, chamada de Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

Tanto as fundações como as associações podem ser qualificadas com o título de OSCIP – que é conferido pelo Ministério da Justiça, uma vez atendidos os requisitos da Lei.

Saliente-se que é requisito básico finalístico, para toda e qualquer pessoa jurídica de direito privado que deseja ser qualificada de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que, primeiro, atenda ao princípio de universalização dos serviços (no respectivo âmbito de suas atuações), e, segundo, que apresente pelo menos uma das finalidades contidas no Art. 3º da Lei n.º 9.790/99:

- I. promoção da assistência social;
- II. promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III. promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV. promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- V. promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI. defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII. promoção do voluntariado;
- VIII. promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX. experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- X. promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- XI. promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII. estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo (BRASIL, LEI n.º 9.790/99).

Segundo França e Andrade, et al. (2015), os principais benefícios da qualificação de OSCIP são: a) a possibilidade da celebração de termo de parceria com o Poder Público para o recebimento de recursos; e b) a possibilidade de o doador – pessoa jurídica – deduzir do cálculo do lucro real e da base de cálculo da Contribuição Social sobre o Lucro, até o limite de 2% sobre o lucro operacional, o valor das doações efetuadas, conforme previsto no Art. 59, da Medida Provisória n.º 2.158-35, de 27/8/2001 e Art. 34 da Lei n.º 10.637/2002.

Além destes benefícios citados pelos autores, considera-se que como um benefício do registro da entidade como OSCIPs, quando comparadas a outras configurações, o inciso VI do Art.4º da Lei n.º 9.790/99 que garante à entidade reconhecida como OSCIP, a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação.

Esta possibilidade acaba resolvendo uma das dificuldades relatadas pelos entrevistados durante o trabalho de campo, e mesmo percebidas anteriormente, durante a preparação do projeto que antecedeu este trabalho de Tese. Esta dificuldade reside no custeio das despesas com a gestão da entidade – o que inclui a remuneração de seus gestores e prestadores de serviços entre outros custos. Segundo os entrevistados, principalmente quando trabalham em instituições vinculadas a empresas, estas despesas estão garantidas pela instituição mantenedora. No entanto, quando não estão vinculados à uma mantenedora, a captação de recursos deve ser suficiente para cobrir estes custos, sem os quais o gestor que não necessariamente seja, ele mesmo um filantropo, não disporia de tempo suficiente para se dedicar a um trabalho de longo prazo na organização, sem ser remunerado para tal – o que pode tornar inviável a manutenção da mesma.

No que diz respeito às obrigações das entidades qualificadas como OSCIPs, a Lei n.º 9.790, de 23/3/1999 determina que as normas para a prestação de contas a serem observadas pela entidade devem constar do estatuto e devem conter, no mínimo:

A observância dos Princípios de Contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

Que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações contábeis da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos com INSS e FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

A realização de auditoria, inclusive por auditores externos; se for o caso, a aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria;

A prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pela OSCIP será feita conforme determina o parágrafo único do Art. 70 da Constituição Federal, segundo o qual “prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária” (BRASIL, CF, 1988).

O Decreto n.º 3.100, de 30/7/1999, que regulamenta a Lei das OSCIPs, estabelece que suas prestações de contas anuais sejam realizadas sobre a totalidade das operações patrimoniais e resultados da entidade, e devem ser instruídas com os seguintes documentos:

- I - Relatório anual de execução de atividades;
- II - Demonstração do resultado do período (déficit ou superávit);
- III - balanço patrimonial;
- IV - Demonstração das origens e aplicações de recursos; substituída pela demonstração dos fluxos de caixa; (Redação dada pela Lei n.º 11.638, de 2007);
- V - Demonstração das mutações do patrimônio social;
- VI - Notas explicativas das demonstrações contábeis, caso necessário; e
- VII - relatório de auditoria, que é obrigatória quando a soma dos recursos originários dos termos de parceria for maior ou igual a R\$ 600.000,00 (BRASIL, Decreto n.º 3.100, de 30/7/1999).

Com relação à descrição da forma de constituição de propriedade, uma análise é feita a partir do conteúdo dos estatutos das organizações selecionadas para este trabalho de Tese. Os tópicos selecionados para padronizar e codificar as informações extraídas dos estatutos foram:

- Quem Pode participar da Propriedade?
- Quantidade de categorias de sócios
- Quantas categorias tem poder de voto nas assembleias?
- Quantas podem se candidatar a cargos eletivos?

- Existe uma categoria específica de associados para os beneficiados pelas ações da instituição? Se sim, essa categoria tem direito a voto?
- Qual a periodicidade da AGO? (Em meses)
- Como é a estrutura de gestão?
- Há previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia?
- O Conselho Fiscal deve apresentar parecer nas mesmas?

No entanto, faz-se a ressalva que do grupo das 10 associações pesquisadas só a metade forneceu os estatutos para a pesquisa. Neste sentido a complementação das informações foi obtida através das falas dos entrevistados durante o trabalho de campo assim como, através da coleta de dados disponíveis nos *websites* destas organizações e respectivos relatórios de atividades. Os quadros 13 e 14 mostram os resultados da padronização das informações coletadas.

QUADRO 13: DEFINIÇÕES ESTATUTÁRIAS I

Associação	Tópicos analisados			
	Formação da Propriedade	Quantidade de categorias de sócios	Poder de voto nas assembleias	Categorias de sócios elegíveis
ROTARY	Pessoas, de ambos os sexos, maiores de idade, de caráter ilibado e de boa reputação comercial ou profissional, desde que indicadas por membro do Rotary.	Duas: Sócio Representativo e Sócio Honorário	Uma categoria, somente a dos Sócios Representativos	Uma, somente a dos Sócios Representativos
APHERJ	Qualquer produtor rural do Estado do Rio de Janeiro que tenha inscrição estadual	N/I	Somente a categoria dos produtores que comercializam no Ceasa-Irajá/RJ	Somente a categoria dos produtores que comercializam no Ceasa-Irajá/RJ
Associação Sequóia Foundation	Somente aqueles que pertencem à família dos fundadores	N/I	Todos os associados	Todos os associados
Beneficência Portuguesa	Sócios portugueses ou descendentes de portugueses que fundaram a entidade	Uma: Sócios Beneméritos	Todos os associados	Uma
BrazilFoundation	Qualquer pessoa física, desde que não ocupe cargo político, e qualquer pessoa jurídica	Duas: Associados Fundadores e Associados	Todos os associados	Todos os associados

Instituto Coca-Cola Brasil	Pessoas físicas e jurídicas com notória representatividade na sociedade e/ou no Terceiro Setor e dirigentes da Coca-Cola Brasil	N/I	Todos os associados	Candidatos ao Conselho Fiscal: apenas membros do Sistema Coca-Cola. Demais candidatos: podem concorrer aos cargos do Conselho Consultivo.
Instituto Desiderata	Pessoas físicas com notória representatividade na sociedade e/ou no Terceiro Setor	N/I	Todos os associados	Todos os associados
Instituto Rogério Steinberg	Qualquer pessoa física ou jurídica	Três: Fundadores, Cooperadores, Contribuintes	Todos os associados	Todos os associados
Instituto Social Sotreq	Qualquer pessoa física ou jurídica	Quatro: Fundadores, Efetivos, Colaboradores e Honorários	Duas: as categorias dos Fundadores e dos Efetivos formadas por membros do sistema Sotreq	Duas: as categorias dos Fundadores e dos Efetivos
Instituto Souza Cruz	Pessoas físicas, vinculadas à empresa Souza Cruz S.A.	N/I	Todos os associados	Todos os associados

N/I = Não informado

Fonte: Elaborado a partir de estatutos, dados coletados em entrevista e documentos.

QUADRO 14: DEFINIÇÕES ESTATUTÁRIAS II

Associação	Tópicos analisados				
	Categoria específica de associados para os beneficiados	Periodicidade AGO (meses)	Estrutura de gestão	Previsão estatutária de reuniões preparatórias anteriormente a assembleia	Conselho Fiscal apresenta parecer
ROTARY	Não	12	AGO, que elege o Conselho Diretor, Secretaria Geral, Tesouraria, Protocolo.	Sim	Sim
APHERJ	Não	2	AGO, que elege Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Não	Sim
Associação Sequóia Foundation	Não	12	AGO, que elege Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Não	Sim
Beneficência Portuguesa	Não	12	AGO, elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. Diretoria Executiva nomeada pelo Conselho Deliberativo.	Não	Sim

Brazil Foundation	Não	12	AGO, elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. Diretoria Executiva nomeada pelo Conselho Deliberativo.	Sim	Sim
Instituto Coca-Cola Brasil	Não	12	Conselho Consultivo com participação da sociedade, empresas e financiadores. Conselho Fiscal, composto de pessoas do Sistema Coca-Cola. A Diretoria Executiva nomeada pelo Conselho Fiscal.	Sim	Sim
Instituto Desiderata	Não	3	AGO, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo	Não	Sim
Instituto Rogério Steinberg	Não	12	AGO, Presidência e Vice-Presidência e Conselho Deliberativo (que faz a fiscalização entre outras atribuições)	Sim	Sim (neste caso quem apresenta é o Conselho Deliberativo)
Instituto Social Sotreq	Não	12	AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal	Sim	Sim
Instituto Souza Cruz	Não	12	AGO, Presidência, Diretoria e Conselho Fiscal formado por pessoas do Sistema Souza Cruz	Sim	Sim

Fonte: Elaborado a partir de estatutos, dados coletados em entrevista e documentos.

Através destes dois quadros é possível demonstrar que a inclusão de novos associados em cada OSFL estudada está condicionada à determinadas regras e condições pré-estabelecidas por cada uma. Com relação às categorias de associados, possuem volume entre uma e quatro categorias, onde geralmente há uma divisão entre aquelas pessoas físicas ou jurídicas que contribuem efetivamente com recursos físicos e financeiros, nomeados beneméritos, fundadores, honorários, sócios representativos, contribuintes e etc., e aqueles que participam com trabalho voluntário ou dão prestígio à causa defendida pela organização, chamados de colaboradores e cooperadores, por exemplo.

Internamente, a instância que exerce soberania dentro da estrutura de governança da organização é a Assembleia Geral Ordinária (AGO), que acontece uma vez por ano com a participação de todos os associados. A periodicidade das

AGOs é estabelecida em estatuto e, dependendo do perfil do trabalho realizado pela associação, pode variar, sendo bimestral ou trimestral. No conjunto das 10 associações estudadas o que se notou é que naquelas organizações em que a AGO acontece uma vez por ano existe previsão estatutária para ocorrência de reuniões extraordinárias para fins específicos enquanto que nas organizações em cuja frequência de AGOs é maior não foi possível identificar esta previsão formal nos estatutos, em falas dos entrevistados ou nos documentos institucionais – o que não quer dizer que não aconteçam.

O poder de voto nas OSFLs estudadas é restrito à determinadas categorias. Em geral, nos casos em estudo os votantes e os elegíveis se encontram dentro do grupo de pessoas que contribuem com recursos. No caso das associações diretamente mantidas por empresas, foi comum que os votantes e os elegíveis fossem necessariamente membros dirigentes das empresas mantenedoras – o que pode sugerir, tal como visto por Mindlin (2012) no estudo sobre fundações empresariais, que em alguns casos a proximidade entre mantenedor e instituto/associação faça com que o segundo possa de ser visto pelo primeiro como mais um departamento da empresa que cuida de programas ligados à área de responsabilidade no lugar de uma organização autônoma – o que não é bom nem ruim, é apenas característico.

A respeito da forma de composição da gestão, ou seja, de quem fala em nome dos associados, definindo as grandes direções da organização foi possível perceber que a tipologia das instâncias decisórias encontradas, ou seja, dos conselhos que compõe a governança destas organizações abrange nomenclaturas variadas, tais como Conselho Diretor, Consultivo, Presidência e Vice-presidência, Conselho Fiscal, Deliberativo (que em algumas organizações faz a vez do Conselho Fiscal), e Diretoria.

Conforme esclarecem França e Andrade, et al (2015), via de regra, a administração da associação se dá com a presença de pelo menos três órgãos: Assembleia Geral (enquanto órgão de deliberação das decisões mais importantes para o destino institucional da entidade), a Diretoria Executiva (estatutária ou não estatutária, responsável pela gestão) e o Conselho Fiscal. Esta forma de composição bastante comum, tem origem na orientação do artigo 59 do Código Civil, que define as competências da assembleia geral.

O que se nota a respeito destas instâncias a partir dos casos analisados é que a nomenclatura Diretoria é bastante presente. No entanto, diferentemente de como ocorre em empresas – onde a Diretoria é uma instância de decisão executiva remunerada expressamente definida, nas OSFLs esta nomenclatura é usada de forma ambígua onde: em algumas organizações é uma instância que faz parte da estrutura do Conselho e em outras é uma instância decisória que segue o modelo empresarial.

No conjunto dos casos estudados foi notado que quando a Diretoria é formada por executivos remunerados, ela é nomeada pelo Conselho Deliberativo. Nos casos em que a Diretoria funciona como órgão de Conselho, ela será eleita em Assembleia. Nestes casos, podem fazer parte desta instância indivíduos voluntários e não remunerados que exercem papéis de aconselhamento, que são fundadores beneméritos, membros associados da diretoria, etc. e que junto com empregados executivos (gerentes e coordenadores) e consultores, se tornam os responsáveis por definir as grandes direções da organização.

O monitoramento interno das atividades da associação é, em geral feito pelo Conselho Fiscal, ou pelo Conselho Deliberativo que inclui esta atribuição. No conjunto das associações estudadas o Conselho Fiscal é eleito em assembleia junto com os demais Conselhos. No entanto o tempo de mandato do Conselho Fiscal pode variar em relação aos demais visando o monitoramento das atividades de gestão durante mandatos diferentes. Em todas as associações pesquisadas, seja por meio de informações coletadas via estatuto, seja através das entrevistas e relatórios de atividades, não existe participação de beneficiários nas instâncias de gestão o que pode ser identificado como uma prevenção contra conflitos de interesse.

Assim, tendo sido analisada a forma como é constituída a organização do tipo associação, primeira variável componente do sistema de governança, a partir das classificações baseadas nas resoluções do CNAS e na classificação COPNI “Ampliada”, bem como do estudo de sua constituição estatutária, a variável seguinte diz respeito aos procedimentos legais e senso de justiça.

IV.4.2 PROCEDIMENTOS LEGAIS E SENSO DE JUSTIÇA

Este componente do sistema de governança diz respeito ao *Fairness* (senso de justiça e equidade) a ser avaliado com base na percepção dos entrevistados a respeito das imposições legais explícitas no corpo regulatório brasileiro. Busca-se saber, se os procedimentos e imposição legais favorecem na prática, ao senso de justiça e à melhoria do controle de gestão das organizações.

A análise deste componente do sistema de governança busca identificar por meio de documentos e entrevistas: a aderência dos processos desenvolvidos dentro da organização às orientações e recomendações prescritas pelas instâncias reguladoras com as quais se relaciona.

No que diz respeito aos resultados coletados, a literatura informa que a alocação dos direitos residuais é uma questão central para o contexto da governança nas empresas. No caso das ONGs, por não terem “dono”, seus membros fundadores não têm direitos residuais e isto se dá no Brasil por imposição legal.

Dito de outra forma, como as ONGs não têm fins lucrativos, não remuneram o capital. No caso de se tornarem economicamente inviáveis, o Ministério Público, através da Curadoria de Fundações, indicará outra entidade com a mesma natureza jurídica: Fundação ou Associação, para a transferência do patrimônio remanescente, se houver. No caso de Fundações, esse processo se dá por encampação, no caso de Associações, geralmente os estatutos trazem esta indicação na sua parte de “Disposições finais”. O que importa dizer neste contexto é que esta transferência não se dá pelo altruísmo das ONGs ou Fundações. De acordo com a legislação:

Art. 61. Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

§ 1º Por cláusula do estatuto ou, no seu silêncio, por deliberação dos associados, podem estes, antes da destinação do remanescente referida neste artigo, receber em restituição, atualizado o respectivo valor, as contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação.

§ 2º Não existindo no Município, no Estado, no Distrito Federal ou no Território, em que a associação tiver sede, instituição nas condições indicadas neste artigo, o que remanescer do seu patrimônio se devolverá à Fazenda do Estado, do Distrito Federal ou da União.

Art. 56. A qualidade de associado é intransmissível, se o estatuto não dispuser o contrário.

Parágrafo único. Se o associado for titular de quota ou fração ideal do patrimônio da associação, a transferência daquela não importará, de per si,

na atribuição da qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro, salvo disposição diversa do estatuto. (Código Civil, LEI No 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002).

No contexto das 10 associações estudadas o conteúdo do artigo 61 do Código Civil é diretamente mencionado no corpo de seus estatutos, bem como em alguns casos também em relatórios de atividades ou mesmo nos conteúdos disponíveis em seus websites – o que demonstra aderência neste aspecto.

No que diz respeito à percepção dos entrevistados a respeito das imposições legais e procedimentos, ou seja, se estas imposições e procedimentos favorecem, na prática, o senso de justiça e a melhoria do controle de gestão enquanto um dos valores da governança, foram encontrados três grupos:

- Opinião que a regulação vigente não favorece ao Senso de Justiça;
- Opinião que a regulação vigente favorece ao Senso de Justiça;
- Opinião que a regulação é indiferente ao Senso de Justiça se este já tiver sido internalizado na organização.

Por questões de ética em pesquisa, em se tratando da opinião dos entrevistados não foi identificada com as respectivas associações a pedido dos mesmos assim como o número de identificação do entrevistado não corresponde necessariamente à nenhuma tabela desta Tese. A numeração dos entrevistados em cada grupo de percepção foi incluída apenas para situar a leitura, mostrando as diferentes opiniões.

IV.4.2.1 OPINIÃO QUE A REGULAÇÃO VIGENTE NÃO FAVORECE AO SENSO DE JUSTIÇA

Segundo o entrevistado 01, apesar de reconhecer a obrigação de aderir às prescrições legais, acredita que o atendimento destas obrigações leva a organização a perder muito tempo e arcar com custos elevados do modelo burocrático para atender estas obrigações. Como são muitas exigências, e muitas desnecessárias, na sua opinião, não se favorece o senso de justiça para com estas organizações, “que no fundo estão trabalhando para atender as demandas da sociedade” (ENTREVISTADO 01, 2015).

Na percepção do entrevistado 02, o excesso de exigências burocráticas diz respeito ao fato da natureza jurídica da entidade ser uma associação. “Se fosse uma empresa isso não aconteceria” (ENTREVISTADO 02, 2015).

Do ponto de vista da gestão, para o entrevistado 03, o corpo regulatório não privilegia o senso de justiça. Isto porque na relação entre os órgãos públicos fiscalizadores e OSFLs que prestam serviços no campo da saúde, por exemplo, existe um conjunto de exigências que abrangem aspectos processuais, documentais, trabalhistas e contábeis têm que ser cumpridas.

Em sua opinião, o cumprimento destas exigências demanda uma complexa estrutura administrativa que a suporte. Esta estrutura, somada ao custo crescente da prestação de serviços na área da saúde não condiz com os repasses que o poder público faz para as instituições de saúde – o que pode vir a comprometer a viabilidade da prestação do serviço. “O governo cobra muito e paga pouco, e isso quando paga” (ENTREVISTADO 03, 2015).

Na mesma linha dos demais, na percepção da entrevistada 04, o sistema não favorece ao senso de justiça. Isso porque faz as mesmas exigências para organizações de portes diferentes. Na sua opinião, o novo Marco Regulatório em discussão no governo e no ambiente do Terceiro Setor como um todo, traz o anúncio de melhorias. Na medida em que será possível destinar um percentual do montante arrecadado pelo projeto/convênio celebrado entre a OSFL e o Governo para custeio de despesas com uma boa contabilidade, pode vir a significar um aperfeiçoamento em gestão.

Além disso, em sua opinião, o novo Marco Regulatório acrescenta pontos que facilitam, por sua vez, os processos de auditoria. Por outro lado, acredita que o esse sistema de prestação de contas para investimento social é altamente complexo e que não são todas as OSFLs que estão tendo iguais condições de acompanhar as modificações. “Não são todas as organizações que têm condições de viajar para Brasília quatro ou cinco vezes por ano e some-se a isso, o fato de não haver uma articulação suficiente dentro do Setor para que haja representatividade na discussão” (ENTREVISTADA 04, 2015). Em sua opinião, a equidade de direitos envolveria uma discussão mais plena do que a que está sendo veiculada.

A quais conclusões se chega a cada reunião? Não se tem um resumo! Tem muita gente envolvida. O que me chama a atenção é que está havendo vários eventos paralelos para que se entenda o que é o Novo Marco Legal. Vai fazer um curso em algum lugar para entender o que é, quando você deveria participar (ENTREVISTADA 04, 2015)

Continuando, acrescenta que deveria se prestar atenção,

no nível de compromisso que se tem nessa a discussão. Vamos propor por propor, ou a gente vai de fato olhar para o Marco Legal do setor social? O ideal é se fazer com que a sociedade civil consiga garantir que as organizações sociais, que têm um papel muito importante a cumprir, elas não substituem o governo, elas cumprem papéis e puxem agendas absolutamente necessárias para uma garantia de direitos e garantia de direitos que estou falando isso em amplo senso (...). Acho que a gente precisava antes discutir como é que se faz, como é que se viabiliza. Quais são as condições que você precisa para ter uma utilidade pública, ter uma série de benefícios? Como fazer, para que isso funcione? Como propor uma legislação se, no dia a dia, isso não se traduz no território nacional? Alguma legislação a gente conseguiu, mas como fazer para se ter controle efetivo das políticas públicas que você cria (ENTREVISTADA 04, 2015).

Na perspectiva dos entrevistados 05 e 06, “uma coisa é atender às prescrições legais necessárias ao funcionamento da entidade - o que é algo que simplesmente tem que se fazer e não se discute” (ENTREVISTADOS 05 e 06, 2015). Do ponto de vista legal, em sua opinião a prestação de contas que se faz ao Ministério da Justiça tem uma formatação que deve ser seguida.

Mas, “outra coisa é fazer uso de recursos do governo a partir de incentivos fiscais, por exemplo” (ENTREVISTADOS 05 e 06, 2015). Em sua visão, não consideram que o sistema favoreça ao senso de justiça quando se trabalha com captação de recursos a partir de incentivos fiscais.

Para se trabalhar com incentivo fiscal, por exemplo, a pilha de documentos que se precisa apresentar e a forma como se tem que conduzir o projeto dentro das exigências legais acabam por dificultar o processo de gestão do próprio projeto. Hoje, a questão é analisando a forma como você deve prestar contas em projetos que envolvam determinados incentivos fiscais, quanto você tem de esforço adicional para demonstrar que você está seguindo tudo direitinho (ENTREVISTADOS 05 E 06, 2015).

IV.4.2.2 OPINIÃO QUE A REGULAÇÃO VIGENTE FAVORECE AO SENSO DE JUSTIÇA

Na percepção da entrevistada 07 as exigências são justas na medida em que se lida com dinheiro público. Por outro lado, comparando com outros países, como é o caso dos EUA, a burocracia brasileira é bem mais lenta e exigente - o que leva a entidade a necessitar de uma estrutura administrativa maior e mais cara. O modo como tem conseguido gerir esta necessidade é atender aos prazos e prescrições legais rigorosamente. Isso ajuda a agilizar os processos - "quando se anda certinho" (ENTREVISTADA 07, 2015).

A perspectiva da entrevistada 08 traz duas opiniões bem distintas. A primeira baseia-se no fato que as OSCIPs possuem uma qualificação que é diferenciada em relação às demais organizações que compõe o Terceiro Setor. Segundo a entrevistada esta qualificação lhes confere um lugar de destaque, visto que "a gente não é um bloco de Carnaval, nem um partido político, nem uma associação religiosa" (ENTREVISTADA 08, 2015). Assim, no sentido da classificação das entidades por tipo, o sistema regulatório favorece ao senso de justiça em sua opinião.

Por outro lado, a partir da experiência da entrevistada, na observação de outras instituições que não são tão organizadas, que não têm o acompanhamento do orçamento como tem o Instituto em que atua, acredita que as imposições legais nos termos das exigências podem se tornar uma barreira, uma delimitação de quem vai conseguir atuar ou não no terceiro setor com uma instituição nova, independentemente da sua vontade de ajudar. "Isso porque, primeiro, você tem que ter capacidade técnica, uma boa assessoria jurídica, pois às vezes é uma dificuldade imensa" (ENTREVISTADA 08, 2015).

Na prática das OSFLs, segundo a entrevistada, para se fazer qualquer tipo de negociação com o governo, por exemplo, a entidade precisa recorrer aos esclarecimentos de diferentes tipos de ministérios. Além disso, muitas vezes a questão dos recursos é outro limitador.

Por exemplo, há pouco tempo fui trocar um representante lá no Ministério da Justiça e não consegui fazer isso. Tive de mandar vários documentos autenticados, e eu gastei R\$ 200,00, o que achei um tanto abusivo – vamos dizer assim – por parte da Justiça, só para trocar um nome. Mas é uma exigência que eles fazem. Acho que para manter isso é muito caro e é um custo que a gente não consegue colocar num projeto, não consegue captar facilmente para cobrir. Então, nas organizações que não são tão organizadas acho que isso para elas é um baita impeditivo (ENTREVISTADA 08, 2015).

De acordo com a entrevistada 09 o sistema que regula o funcionamento das OSFLs que operam no Terceiro Setor, favorecem ao senso de justiça porque espelham suas práticas. Acredita que tudo que deve ser formalizado é justificado por um objetivo-fim. Na sua opinião, a burocratização não é uma prerrogativa exclusiva do Setor, mas está presente em vários segmentos da sociedade brasileira.

Mas não é só no setor social. São várias burocracias que o País precisa rever, os seus processos, as suas políticas públicas, para que tais burocracias diminuam e a gente possa ter resultados objetivamente mais efetivos. Agora, no olhar social existe, sim, uma série de titularidades, de convênios. E a instituição também busca conquistar isso, porque é

importante para que a gente possa ter credibilidade junto a outros atores, os *stakeholders* que querem investir na organização. É importante que tenha, sim, sendo que cada vez mais tem que ter transparência e processos mais ágeis. Para isso a gente procura sempre contribuir. Se todas as organizações fizessem a sua parte, de forma correta, certamente as organizações não teriam problemas com a prestação de contas, ou não teriam que criar regras tão engessadas, porque uma ou outra organização não consegue atender em tempo, seja por qual razão, as datas. Isso é um contexto, não é uma ação isolada, sabe? É uma engrenagem e cada um tem que fazer a sua parte. Existem órgãos reguladores que têm que funcionar e, para que eles funcionem, alguém tem também que controlar, alguém tem que auditar. Essa engrenagem precisa estar cada vez mais azeitada, mais focada, para ir em frente e facilitar o processo (ENTREVISTADA 09, 2015).

Finalmente, na perspectiva do entrevistado 10, pelo fato do Instituto em que atua não celebrar convênios com o governo, não usufrui desta oportunidade enquanto OSCIP. Na organização em que atua, as imposições legais que regulam as atividades de seu instituto se resumem ao preenchimento do relatório anual de prestação de contas ao Ministério da Justiça. Na sua opinião, esta exigência acaba por contribuir com uma espécie de auto avaliação institucional anual, sendo algo que ajuda a internalizar o senso de justiça dentro da organização.

Então naquele momento, a gente dá uma olhada no ano, vê tudo o que a gente fez, o que poderia ter sido melhor, quantas pessoas a gente atendeu, faz comparação com os anos anteriores... então é claro que tem uma questão de tempo e do custo deste tempo que a gente tem que encontrar uma maneira de colocar na nossa rotina de trabalho, mas é algo produtivo (ENTREVISTADO 10, 2015).

IV.4.2.3 OPINIÃO QUE A REGULAÇÃO É INDIFERENTE AO SENSO DE JUSTIÇA

Na perspectiva das entrevistadas 11 e 12, os preceitos e conceitos gerais decorrentes do sistema que regula as OSFLs são indiferentes quanto ao favorecimento do senso de justiça na organização. Isto porque a associação em que atuam já possui este valor internamente e naturalmente segue conceitos e preceitos legais dentro de suas regras internas de governança. Dito de outra forma, nas palavras da entrevistada "a gente não corre atrás da legislação porque tem que atender à legislação, mas sim porque já tem boas práticas de governança instituídas, então não precisamos nos preocupar" (ENTREVISTADAS 11 e 12, 2015).

Em síntese, a partir das informações coletadas identificou-se que a percepção dos entrevistados a respeito da importância da regulação para o favorecimento do senso de justiça dentro da organização é bastante dividida. Embora todos os

entrevistados tenham declarado que as organizações em que trabalham procuram obedecer a legislação à risca, uma parte acredita que a relação entre o governo e o Terceiro Setor é injusta, na medida em que as exigências burocráticas e o respectivo custo para o seu atendimento podem afetar a sobrevivência financeira da organização.

Outra parte já considera que o atendimento das exigências legais para além de uma obrigação, é um mecanismo que acaba ajudando a associação no que diz respeito ao desenvolvimento de mecanismos internos de acompanhamento e controle. Destaca-se neste âmbito, a percepção de uma das organizações. Estando num nível de governança aparentemente mais maduro, torna-se indiferente à necessidade de atendimento às prescrições e imposições legais, não por não lhes cumprir, mas por já terem internalizado esta tarefa nas suas práticas.

Neste sentido, sugere-se que a legislação pode favorecer ao senso de justiça e melhorar o controle de gestão dentro das organizações se as mesmas já forem portadoras de práticas burocráticas institucionalizadas. Em não havendo a gestão de uma burocracia sistematizada, capaz inclusive de abranger o custeio da mesma, as imposições legais, no lugar de contribuírem para o aperfeiçoamento dos mecanismos internos de controle acaba por se tornar mais um entrave.

Por outro lado, para além do fato de se ter que cumprir ou não a legislação, a percepção dos gestores entrevistados também sugere uma importante reflexão a respeito do que significa utilidade pública e interesse público, do ponto de vista da qualidade do serviço social prestado nestas organizações brasileiras. Dito de outra forma, é necessário se pensar se o modo como o regulatório existente é estabelecido e operado dentro do Setor é capaz ou não de garantir estas demandas. Assim, tendo sido apresentada a análise da variável: Procedimentos legais e senso de justiça; passa-se para a variável seguinte, fundamental para a governança, que são os Riscos de Agência.

IV.4.3 RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA

O Risco de Problemas de Agência é um dos componentes mais importantes do sistema de governança, sua mitigação está relacionada com os quatro valores universais previstos pelas recomendações de boas práticas apontados na literatura. O risco pode ser entendido como a probabilidade de um evento acontecer sob certas

condições. No contexto desta pesquisa, o Risco de Problemas de Agência foi considerado uma das variáveis que fazem parte do sistema de governança, na medida em que se verificou que os sistemas de controle de gestão adotados nas organizações estudadas possuem fragilidades que levam estas organizações à estarem expostas ao risco de problemas agência. Sua identificação e análise teve como base as informações coletadas em entrevista, a respeito da existência de eventuais riscos nas 10 OSFLs estudadas.

O foco para identificação e análise baseou-se em três aspectos. O primeiro onde em cada organização, procurou-se identificar como se dá o relacionamento que diretores executivos ou equivalentes contratados pela organização mantêm com seus conselhos superiores. O segundo na forma como executivos ou equivalentes conduzem seu trabalho para atingir os objetivos que deram causa à existência da OSFL. E, finalmente, o terceiro, na forma como a organização adota procedimentos que previnam falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros ou omissões.

Ao final da identificação destes aspectos em cada uma das organizações estudadas, apresenta-se uma classificação onde procura-se demonstrar, em primeiro lugar, se existe risco e, em segundo, qual de que tipo é este risco. A classificação tem como parâmetro os trabalhos de Arrow (1985), Parrino (2002), Fontes Filho (2007) e Sato, F.L.R., (2007) discutidos no referencial teórico desta pesquisa.

Com relação ao primeiro aspecto, quadro 15 a seguir apresenta uma identificação a respeito ao modo de atuação do conselho. No que diz respeito do segundo e terceiro aspecto, os resultados de análise foram agrupados em quatro grupos e estão apresentados de acordo com os modos de atuação.

QUADRO 15: ATUAÇÃO DO CONSELHO

Constituição e Atribuições dos Conselhos	Associação
Conselhos formados por funcionários da mantenedora, responsáveis pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores contratados.	Instituto Coca-Cola Brasil
	Instituto Rogério Steinberg
	Instituto Social Sotreq
	Instituto Souza Cruz
Conselhos formados por voluntários, responsáveis pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores contratados.	Apherj
	BrazilFoundation
	Instituto Desiderata
Conselhos formados por voluntários, responsáveis pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores voluntários.	Associação Distrital de Rotary - 4570
	Associação Sequóia Foundation
	Beneficência Portuguesa de Teresópolis

Fonte: Elaborado a partir de estatutos e dados coletados em entrevista.

IV.4.3.1 CONSELHO FORMADO POR FUNCIONÁRIOS DA MANTENEDORA, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES CONTRATADOS.

No Instituto Coca-Cola (ICC), de acordo com o entrevistado, para atender aos objetivos que deram causa à criação da organização, há um alinhamento muito forte com a política, seja de ética, conduta, gestão financeira, com o que existe na empresa Coca-Cola Brasil.

Todo o processo de pagamentos, de análise de fornecedores, como são definidos, quais os controles adotados para realizar um tipo de pagamento, quais as autorizações necessárias, segue o tipo de modelo já adotado na empresa, mas adaptado de acordo com a finalidade e tipo de trabalho desenvolvido pelo Instituto.

Assim, para a gente não ficar inventando a roda, por que adotar um procedimento diferente da Coca-Cola em algum processo financeiro dentro do Instituto Coca-Cola? Não faz sentido mudar muito, embora a gente flexibilize algumas coisas, às vezes uma exigência de um documento da Coca-Cola que vai até a planta para ser aprovado, não temos essa necessidade. A gente tem uma rota de aprovação, a estrutura desse documento adaptada à realidade do Instituto Coca-Cola. Mas, na essência, não existe a diferença (ENTREVISTADO ICC, 2015).

Segundo o entrevistado, as adaptações de processos e procedimentos da gestão feitas pelo Instituto, mesmo quando seguem o modelo da empresa, ocorrem

internamente, com a aprovação da diretoria e de pessoas envolvidas para documentar essa autorização.

No que diz respeito aos procedimentos preventivos de falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros ou omissões, no que diz respeito à gestão, o Instituto Coca-Cola faz acompanhamentos em termos financeiros que visam avaliar de que forma o controle do fluxo de caixa seja suficiente para garantir a destinação prevista dos recursos.

Além disso, a Associação tem investido energia junto com parceiros, na criação de um indicador próprio, capaz de mensurar o retorno sobre o investimento de forma adequada ao trabalho dentro do âmbito social (S-ROI).

Vamos trabalhar com o ROI no terceiro setor, isso que estamos buscando. Até porque aplicação significa investimento em projetos, como também aquela reserva que você tem para utilizar daqui a algum tempo, em que aplicar e como aplicar para obter maior rentabilidade (ENTREVISTADO ICC, 2015).

No que diz respeito à execução dos projetos, o Instituto previne falhas por meio de um monitoramento conjunto que é feito por colaboradores da própria Associação e de prestadores de serviços que atuam dentro da cadeia produtiva da Coca-Cola Brasil, e que são parceiros do Instituto Coca-Cola. Tal monitoramento permite um acompanhamento direto do desenvolvimento dos projetos e contribui para o bom funcionamento da entidade.

INSTITUTO COCA-COLA: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente existe risco de problemas de agência dentro do Instituto Coca-Cola. Apesar dos mecanismos de acompanhamento e controle serem formalmente instituídos na entidade por sua mantenedora, dentro da estrutura estatutária, o Conselho Consultivo é constituído com participação da sociedade, de empresas, de pessoas, de financiadores, mas, o Conselho Fiscal é formado por colaboradores contratados do Sistema Coca-Cola e que inclusive têm a atribuição de nomear a diretoria executiva. Neste sentido, observa-se o risco de conflito de interesses na medida em que os membros do Conselho Fiscal do Instituto (voluntários), fazem parte do corpo funcional (contratado) da mantenedora.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pelo entrevistado sugere-se que o

Instituto está migrando para um controle por resultado – mais comum em organizações de grandes dimensões que apresentam por sua vez um contexto social dinâmico, muito hostil e complexo, estrutura descentralizada com utilização de centros de responsabilidade e grande formalização, coordenação através de preços de transferência e indicadores financeiros, com avaliação de desempenho baseado em resultados.

Dentro dos limites do método de entrevista já apontados nas limitações de pesquisa, não foi possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits*, uma vez que se acredita que para verificar se os sistemas não proíbem o uso dos ativos para fins pessoais haveria uma demanda de outras formas de coleta de dados, tais como imersão na organização para acompanhamento do dia-a-dia dos gestores, análise de documentos produzidos no cotidiano da organização em termos de autorizações, pedidos de liberação, etc., não contempladas pela pesquisa.

No Instituto Rogério Steinberg (IRS), a área de Planejamento Estratégico é responsável pela elaboração de Planos de Ação; de Gestão e de Acompanhamento e Monitoramento. De acordo com a entrevistada, o IRS é uma associação que procura atender aos objetivos que lhe deu causa através de três estratégias: equipe empoderada, planejamento estratégico e compartilhamento de informações.

Por isso eu fico tranquila, as coisas vão acontecendo, mas não necessariamente eu preciso estar no comando de tudo (...). E a gente faz esse tipo de acompanhamento. É uma Ong, mas é uma Ong que tem um olhar, uma prática bem profissional mesmo. Todas as premissas do *Balanced Scorecard* foram aplicadas, todo mundo conhece seus pontos fortes, seus pontos de melhoria (ENTREVISTADA ISSO, 2015).

De acordo com as práticas relatadas, o acompanhamento dos resultados é mensal, discutido em reuniões onde participam todas as áreas da entidade para acompanhamento do plano de ação traçado para o ano. O plano elaborado pelo IRS se divide em duas etapas: o estratégico e um plano de ação mais detalhado.

Segundo a entrevistada, o posicionamento gerencial do IRS é a forma como a organização adota procedimentos que previnam falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros ou omissões na organização. Segundo a mesma, um posicionamento profissional facilita a prestação de contas de forma correta. "Na verdade toda e qualquer organização deveria ser assim, uma prática de qualquer

organização cumprir sua missão, exercer com proficiência o seu trabalho" (ENTREVISTADA IRS, 2015).

De acordo com dados fornecidos, o Grupo Servenco, principal mantenedor do IRS, mantém um suporte administrativo dentro da entidade formado por uma Controladoria e um Setor Jurídico. Seu papel enquanto gestora é fazer a ponte entre o operacional e o estratégico. "Já existia, sim, um direcionamento, mas faltava alguém que dialogasse com os executivos da mesma forma, traduzindo os anseios do grupo. Temos que cumprir a meta e isso não é um sufoco. Meta faz parte da organização" (ENTREVISTADA IRS, 2015).

INSTITUTO ROGÉRIO STEINBERG: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente não existe risco de problemas de agência dentro do IRS, já que os mecanismos de acompanhamento e controle são formalmente instituídos na entidade por sua mantenedora a qual inclusive mantém dois setores de controle dentro da entidade com a função de acompanhamento e fiscalização. Embora a estrutura estatutária seja composta pela AGO, Presidência e Vice-Presidência, e Conselho Deliberativo (que faz a fiscalização entre outras atribuições relacionadas ao processo de gestão do IRS), os ocupantes dos cargos de gestão nos Conselhos, de acordo com dados colhidos em entrevista, são membros gestores da mantenedora (Grupo Servenco) – que pode de um lado favorecer o processo de controle da entidade mantida pelo Grupo, como por outro, significar possibilidade de conflitos de interesses na medida em que ocorre a sobreposição de funções dos ocupantes de cargos ao mesmo tempo remunerados e voluntários.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que o Instituto pratica o controle por resultado, principalmente em função da utilização dos fundamentos do sistema de controle de gestão *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento estratégico do IRS. Da mesma forma como apontado a respeito do Instituto Coca-Cola, dentro dos limites do método de entrevista já apontados nas limitações de pesquisa, não foi possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits*.

No Instituto Social Sotreq, a forma com os gestores conduz seu trabalho para atingir os objetivos que deram causa à existência do ISSO é materializada através de um programa de voluntariado. Este programa funciona entre o Grupo Sotreq e o

ISSO, na medida em que os colaboradores do Grupo são convidados a atuar como voluntários dentro do Instituto. As atividades dos voluntários se dividem em atividades de gestão (os gestores do ISSO são também gestores colaboradores do Grupo) e atividades de formação, por meio de treinamentos e palestras ministradas pelos colaboradores nos diversos projetos de formação profissional.

Além destes profissionais, o ISSO também realiza parcerias importantes com instituições de formação técnica; ONGs diversas e unidades do SENAI em todo o país, são exemplos.

Além do programa interno de voluntários, o ISSO também conta com alguns colaboradores próprios que trabalham exclusivamente para sua manutenção. Externamente, também existe uma empresa de auditoria que trabalha de modo voluntário. O maior problema enfrentado pelo ISSO é a dependência financeira do Grupo Sotreq. Na tentativa de mitigar este problema, a instituição tem trabalhado num programa de parcerias com outras OSFLs, mantidas por empresas de grande porte que mantêm relacionamento com o Grupo. Estas parcerias visam o desenvolvimento de um trabalho conjunto, assim como intercâmbio de recursos. De acordo com dados colhidos em entrevista, um dos desafios colocados é aliar os princípios de governança corporativa, aos objetivos do Instituto.

A forma como o ISSO adota procedimentos que previnam falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros ou omissões é baseada em duas estratégias: a primeira a partir do trabalho voluntário feito pela empresa de auditoria externa que é parceira da Associação. A segunda, através da implantação do *Balaced Scorecard* dentro da instituição. Este instrumento de acompanhamento e controle, de acordo com a entrevistada, favorece a busca por parceiros alinhados com os mesmos princípios éticos praticados dentro do Grupo e do Instituto, assim como tem ajudado à gestão no monitoramento qualitativo e na mensuração dos resultados quantitativos - o que favorece à prestação de contas.

INSTITUTO SOCIAL SOTREQ: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente não existe risco de problemas de agência dentro do ISSO, já que os mecanismos de acompanhamento e controle são formalmente instituídos na entidade por sua mantenedora. Embora a estrutura estatutária do ISSO preveja que a composição dos seus Conselhos seja formada pela AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, os ocupantes dos cargos de gestão nos Conselhos, de acordo com dados colhidos em entrevista, são membros

gestores da mantenedora (Grupo Sotreq) – que pode de um lado favorecer o processo de controle da entidade mantida pelo Grupo, como por outro, significar possibilidade de conflitos de interesses na medida em que ocorre a sobreposição de funções dos ocupantes de cargos ao mesmo tempo remunerados e voluntários.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que o Instituto pratica o controle por resultado, principalmente em função da utilização do sistema de controle de gestão *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento estratégico. Da mesma forma como dito nos demais casos, dentro dos limites do método de entrevista já apontados nas limitações de pesquisa, não foi possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits*.

No Instituto Souza Cruz (ISC), a forma como os gestores conduzem seu trabalho para atingir os objetivos que deram causa à existência do Instituto Souza Cruz, está centrada na profissionalização e centralização de ações, que antes eram dispersas dentro do programa de Responsabilidade Social empresa Souza Cruz, mantenedora do Instituto. Como o Instituto tem o objetivo de contribuir para o fortalecimento da agricultura familiar, a maneira que a entidade tem encontrado de materializar esta contribuição é através de programas que privilegiem a juventude rural. Isso porque a agricultura familiar é vista como um ponto de convergência entre o interesse público e o interesse da empresa Souza Cruz, ainda que os projetos desenvolvidos pelo Instituto não privilegiem nem tampouco estejam relacionados, segundo o entrevistado, ao cultivo ou ao fornecimento de matérias-primas *in-natura* para a produção da empresa. O modo como o Instituto operacionaliza estas ações se dá através de um planejamento anual que é implementado com o apoio de parceiros.

No entanto, apesar do Instituto ser mantido em vinculado à empresa, suas ações não estão inseridas diretamente dentro do plano estratégico desta nem tampouco são formalmente incluídas em possíveis e sofisticados sistemas de planejamento e controle empresariais. Ainda que o Instituto trabalhe em convergência com as linhas de Responsabilidade Social da empresa, o direcionamento estratégico do Instituto, de acordo com dados colhidos em entrevista, se dá de forma independente - tal como se o mesmo fosse uma OSFL que captasse recursos para sua manutenção sem a existência de um mantenedor exclusivo. Desta forma, um dos desafios da gestão da associação tem sido

sensibilizar os gestores da empresa mantenedora quanto à importância e o resultado do trabalho desenvolvido, visando a manutenção e o incremento do aporte de recursos no orçamento do Instituto.

Apesar do Instituto Souza Cruz estar vinculado à uma empresa de grande porte, de acordo com dados colhidos em entrevista, não possui um instrumento de acompanhamento e controle de gestão que lhes permita evitar erros ou omissões, bem como prevenir falhas e desalinhamentos. O monitoramento interno é feito através de planilhas eletrônicas. A parte contábil do Instituto é feita por uma empresa terceirizada prestadora de serviços e o controle orçamentário é feito através de planilhas eletrônicas. O acompanhamento da execução dos projetos é feito através de um monitoramento de campo pela equipe técnica do instituto que acompanha diretamente o andamento e propõe medidas de correção para realinhamento, quando é o caso. Além deste acompanhamento de campo, a equipe também elabora diagnósticos a partir de dados coletados em encontros periódicos para discussão dos resultados alcançados, junto às lideranças das OSFL com as quais o mesmo trabalha. Os resultados do monitoramento interno, através de planilhas, e do monitoramento de campo, servem de base para manutenção anual dos dados e resultados da entidade junto ao cadastro do Ministério da Justiça.

INSTITUTO SOUZA CRUZ: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente existem riscos de problemas de agência dentro do Instituto Souza Cruz, já que os mecanismos de acompanhamento e controle formalmente instituídos não os são pela entidade mantenedora, mas pelos colaboradores do próprio instituto visando um controle mínimo que dê conta do acompanhamento dos projetos e seus resultados.

Embora a estrutura estatutária do Instituto Souza Cruz preveja que a composição dos seus Conselhos seja formada pela AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, os ocupantes dos cargos de gestão nos Conselhos, de acordo com dados colhidos em entrevista, são membros gestores da mantenedora (empresa Souza Cruz) – que pode de um lado favorecer o processo de controle da entidade mantida pelo Grupo, como por outro, significar possibilidade de conflitos de interesses na medida em que ocorre a sobreposição de funções.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que o Instituto pratica o controle *ad-hoc* – comum em organizações de dimensões

regulares e com contexto social relativamente hostil, bastante complexo, com estratégia pouco formalizada, flexível e de longo prazo, elevada descentralização com política de valorização do capital intelectual.

Da mesma forma como dito nos demais casos, dentro dos limites do método de entrevista já apontados nas limitações de pesquisa, não foi possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits*.

IV.4.3.2 CONSELHO FORMADO POR VOLUNTÁRIOS, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES CONTRATADOS

De acordo com informações colhidas em entrevista, o conjunto de estratégias utilizadas pela Associação dos Produtores Hortifrutigranjeiros do Estado do Rio de Janeiro - APHERJ, para atingir os objetivos que deram causa à existência da entidade abrange sensibilização dos associados através de uma comunicação intensa que visa aumentar a ciência e a participação dos mesmos nas decisões tomadas por seus dirigentes. A comunicação é feita diretamente entre os dirigentes e associados, assim como via internet - através de uma página que a Associação mantém na rede social *Facebook* e via e-mail. Junto com estas ferramentas, a Associação também tem um radiocomunicador, onde diariamente tanto o Presidente, quanto os membros presentes no dia, transmitem um conjunto de informações sobre os pontos discutidos nas reuniões bimestrais, assim como sobre as decisões do Conselho no tocante a aplicação dos recursos arrecadados.

Como o recurso que sustenta a APHERJ vem do repasse de um percentual dos condomínios pagos pelos produtores que comercializam seus produtos no Pavilhão 21 (40% do que é arrecadado), o Conselho é formado exclusivamente de produtores rurais que vendem no CEASA, apesar de qualquer produtor rural do estado do Rio de Janeiro poder ser associado da instituição gratuitamente. Segundo o entrevistado, esta forma de composição do Conselho ajuda a criar uma unidade e incrementa a participação e o acompanhamento dos produtores a respeito dos assuntos tratados na Associação pois, por trabalharem num mesmo ambiente, compartilham das mesmas dificuldades. Ainda segundo o entrevistado, a entidade se encontra numa fase de mudança estatutária, pois visando diversificar a fonte de arrecadação de recursos tem sido discutida uma mudança no estatuto para que seja possível arrecadar do associado uma mensalidade.

A APHERJ não trabalha com sistemas de acompanhamento e controle que lhe proporcione o impedimento de falhas ou omissões. Apesar de existir um escritório que cuide da administração da entidade e dos serviços prestados por esta dentro do Pavilhão 21, o controle é informal, bastante centrado nas pessoas do Presidente e Vice-Presidente. De acordo com informações fornecidas pelo entrevistado a ausência destes mecanismos ao longo dos anos contribuiu negativamente para o funcionamento da entidade, como por exemplo a inadimplência dos produtores dos valores devidos à Acegris e ao CEASA arrecadados pela APHERJ, a falta de investimentos em ações de manutenção do pavilhão, segurança, limpeza e instalações físicas, etc. Na tentativa de reverter este quadro a atual gestão da APHERJ tem alcançado êxito, segundo o entrevistado, ao trabalhar como uma espécie de intermediadora para fazer cumprir as relações contratuais existentes na relação dos produtores e os demais interessados (CEASA e Acegris).

APHERJ: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente existem riscos de problemas de agência dentro da APHERJ, já que não existem mecanismos de acompanhamento e controle formalmente instituídos dentro entidade – motivo pelo qual segundo o presidente entrevistado, já tenha ocorrido o mau uso dos recursos em gestões anteriores. Na estrutura estatutária da APHERJ a composição dos seus Conselhos é formada pela AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal onde os produtores rurais ocupantes dos cargos de gestão nestes Conselhos, não tem nenhuma outra vinculação estatutária com os entes financiadores da entidade (CEASA e Acegris), por isso avalia-se que do ponto de vista da gestão não há possibilidade de conflitos de interesses na medida em que não ocorre a sobreposição de funções.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que o Instituto pratica o controle *ad-hoc* – comum em organizações de dimensões regulares e com contexto social relativamente hostil, bastante complexo, com estratégia pouco formalizada, flexível e de longo prazo, elevada descentralização com política de valorização do capital intelectual.

Da mesma forma como dito nos demais casos, dentro dos limites do método de entrevista já apontados nas limitações de pesquisa, não foi possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits*.

No caso da BrazilFoundation (BF), para tentar para atingir os objetivos que deram causa à sua existência, a Associação aposta no monitoramento. Segundo dados colhidos em entrevista, os resultados dos projetos desenvolvidos pelas organizações apoiadas pela Associação são apurados com base numa estratégia de relacionamento direto com os beneficiários destas organizações através de visitas de campo periódicas. Além do trabalho de campo, a gestão da Associação também promove encontros anuais com cada organização social - o que inclui não apenas o monitoramento das organizações apoiadas com projetos em curso, como também atende a convites para visitar nas quais já fez algum tipo de investimento buscando com isso, novas possibilidades de atuação. " Temos um relacionamento bastante estreito com as lideranças sociais que estão à frente das organizações e dos projetos que a gente financia" (ENTREVISTADA BRAZILFOUNDATION, 2015)

De acordo com a entrevistada, a BrazilFoundation funciona com um ano de captação garantida. Para evitar falhas e desalinhamentos a Associação trabalha com cenários e cria hipóteses de orçamento que são apresentadas ao Conselho Diretor.

Temos, de fato, um Conselho Diretor muito participativo, é um Conselho Administrativo. A gente apresenta primeiro para o Tesoureiro, aí ele ajusta, vê se está tudo ok, aí a gente passa para apresentação ao Conselho para aprovar. Fazemos a revisão do orçamento, preparamos, submetemos a Nova Iorque. Aí, no escritório de Nova Iorque, os Estados Unidos e o Brasil fazem seus orçamentos, consolidam em um único orçamento e vamos vendo de que forma se pode reduzir ou não despesas, o que pode ou não ser contemplado. Mandamos para o Conselho, o Conselho aprova e, depois de seis meses mais ou menos do orçamento aprovado, a gente faz revisão orçamentária, vê se realoca ou não realoca, corta não corta as verbas que captamos em 2015 para 2016, por exemplo, como aloca, realoca. Enfim, são avaliações de orçamento, de planejamento financeiro com o Conselho Diretor (ENTREVISTADA BRAZILFOUNDATION, 2015).

No entanto, em razão do prazo de antecedência com o qual a Associação trabalha, há casos de propostas de projetos cuja temporalidade de execução é inferior ao processo interno de alocação da Associação. Na hipótese de um caso destes acontecer a BrazilFoundation procede uma avaliação interna e realoca o recurso para outro projeto ou redesenha o projeto original junto com a organização selecionada tentando melhorar sua estratégia.

BRAZILFOUNDATION: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente não existem riscos de problemas de agência dentro da BrazilFoundation, a gestão de recursos é feita pela Diretoria Executiva com a participação direta do Conselho Diretor. Além disso, como existe

repassa de recursos captados internacionalmente pelo escritório da BrazilFoundation nos EUA, os mecanismos descritos pela gestora permitem o acompanhamento mútuo dentro do processo de gestão orçamentária descrito pela entrevistada.

Na estrutura estatutária da BrazilFoundation a composição dos seus Conselhos é formada AGO, que elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo, tal como ocorre em empresas que nomeiam CEOs para serem seus agentes. No entanto, o Risco de Problemas de Agência no caso da BrazilFoundation é mitigado na medida em que os membros do Conselho participam do dia a dia da organização, dificultando a prática de comportamentos desviantes pela Diretoria Executiva. Além deste ponto, os membros ocupantes dos cargos de gestão nestes Conselhos, não tem nenhuma outra vinculação estatutária com os entes financiadores da entidade, por isso avalia-se que do ponto de vista da gestão não há possibilidade de conflitos de interesses na medida em que não ocorre a sobreposição de funções.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que o Instituto pratica o controle burocrático, praticado em organizações de maior porte realizado em um ambiente social pouco dinâmico, pouco hostil, com estratégia de curto prazo e estrutura organizacional centralizada bastante formalizada, com obediência ao chefe.

Da mesma forma como dito nos demais casos, dentro dos limites do método de entrevista já apontados nas limitações de pesquisa, não foi possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits*.

O trabalho conduzido para atingir os objetivos que deram causa à existência do Instituto Desiderata (ID) é focado em uma atuação a partir de políticas públicas desenvolvidas pelo Governo. Segundo dados colhidos em entrevista, junto com parceiros e governos do Estado e do Município, a Associação trabalha na melhoria de processos que visam a melhoria do atendimento à criança no posto de saúde, a capacitação do médico para prover um diagnóstico precoce e, em havendo a patologia do câncer, que a pessoa ganhe um plano de tratamento. Na execução deste trabalho os recursos financeiros captados pela entidade são geridos com a ajuda de um sistema de controle financeiro que é integrado à contabilidade. Através deste sistema são elaborados relatórios que mantêm a gestão informada sobre os

custos dos programas realizados. Já em relação às atividades nos outros projetos, é feito um planejamento no final do ano que é monitorado pela gestão no decorrer do ano seguinte.

Os resultados deste monitoramento são apresentados em reuniões trimestrais:

uma no início do ano, para apresentar as atividades do ano anterior e o relatório de execução do ano anterior; depois, temos uma em junho, para acompanhar, uma na área de Educação e uma na área de Oncologia; outra, para aprovar as contas e fazer um balanço geral de como está indo, de avaliar e acompanhar outra área; e, no final do ano, a gente tem uma que apresenta o plano e o orçamento do ano seguinte. Todas têm atas, as atas são registradas. Tem uma secretaria que faz a ata grande junto com o presidente do Conselho. Todas são registradas (ENTREVISTADA INSTITUTO DESIDERATA, 2015).

No que diz respeito aos procedimentos preventivos de falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros ou omissões, no que diz respeito à gestão, o Instituto Desiderata possui indicadores que tanto servem para medir como também para monitorar. Estes, indicadores medem o conjunto do trabalho e as atividades planejadas para que se possa acompanhar os resultados.

Por exemplo, como a gente trabalha com processos, os nossos estudantes são um resultado, ao concluir, ao organizar o fluxo de câncer, de capacitar mais médicos, apesar que nesse não se consegue ter números palpáveis, mas podemos avaliar em quanto isso impactou (...), quantas crianças tiveram o diagnóstico confirmado e foram encaminhadas, quantas tiveram diagnóstico não confirmado, mas voltaram para a unidade de tratamento por outra patologia. Então, alguns indicadores específicos a gente consegue comparar com alguns índices da área de Saúde, com alguns índices da área da Educação, essa é uma discussão que a gente ainda faz frequentemente, pela forma como a gente atua. No caso, processos (ENTREVISTADA INSTITUTO DESIDERATA, 2015).

INSTITUTO DESIDERATA: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente não existem riscos de problemas de agência dentro do Instituto Desiderata, a gestão de recursos é feita pela Diretoria Executiva com a participação direta do Conselho Diretor. Além disso, Instituto possui mecanismos formais de acompanhamento e controle de gestão financeira e contábil que, junto com indicadores, refletem o processo de gestão descrito pela entrevistada. Na estrutura estatutária do Instituto Desiderata a composição dos seus Conselhos é formada AGO, que elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. Assim como acontece na BrazilFoundation, a Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo. No entanto, o Risco de Problemas

de Agência no caso Instituto Desiderata é mitigado por meio da apresentação trimestral de relatórios de resultado aos membros do Conselho, que acompanham e orientam a gestão, dificultando a prática de comportamentos desviantes pela Diretoria Executiva. Além deste ponto, os membros ocupantes dos cargos de gestão nestes Conselhos, não tem nenhuma outra vinculação estatutária com os entes financiadores da entidade, por isso avalia-se que do ponto de vista da gestão não há possibilidade de conflitos de interesses na medida em que não ocorre a sobreposição de funções.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que o Instituto pratica o controle burocrático, praticado em organizações de maior porte realizado em um ambiente social pouco dinâmico, pouco hostil, com estratégia de curto prazo e estrutura organizacional centralizada bastante formalizada, com obediência ao chefe.

Da mesma forma como dito nos demais casos, dentro dos limites do método de entrevista já apontados nas limitações de pesquisa, não foi possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits*.

IV.4.3.3 CONSELHO FORMADO POR VOLUNTÁRIOS, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES VOLUNTÁRIOS

De acordo com o entrevistado da Associação Distrital de Rotary - Distrito 4570 do Rotary Internacional, a entidade aposta num controle rigoroso, capaz de garantir que os objetivos que deram causas a existência da Associação sejam cumpridos. Este controle se dá por meio de um sistema de comunicação que funciona entre o Rotary Internacional e suas unidades distritais. A comunicação é materializada na forma de relatórios internos, boletins e revistas que buscam informar os membros sobre as atividades desempenhadas em cada distrito.

Dentro do Rotary acontece também uma espécie de competição de prestígio, onde o membro mais atuante, que mais realiza ou que mais arrecada é colocado em evidência nestes meios de comunicação, assim como é citado em encontros sociais promovidos pela entidade, assim como em palestras e treinamentos que visam capacitar novas lideranças. Estes treinamentos são custeados e ministrados no Brasil e no exterior, conforme o nível de atuação do membro dentro da entidade.

Além do controle e da comunicação, a entidade também aposta no planejamento de maneira que não apenas se comunica melhor como principalmente é capaz de estar mais preparada para mudanças de cenário. Segundo o entrevistado:

Para você ter uma ideia, estamos em 2015 já nomeando o Presidente internacional, Governadores e Vice-Presidentes, hoje, para 2017, 2018. Hoje, já estamos vendo isso. É tudo feito com dois, três, quatro anos de antecedência. O Presidente da Curadoria da Fundação Rotária para 2017, 2018, já estão nomeando agora (ENTREVISTADO ROTARY, 2015).

O acompanhamento do andamento das atividades planejadas é sistematizado e avaliado anualmente. As avaliações são realizadas com base na comparação dos resultados alcançados em cada distrito. Na hipótese de um distrito se destacar, recebe congratulações do exterior, o que contribui para a manutenção do prestígio dos membros. Na hipótese contrária, o Rotary International, ao ver que não se está produzindo bem,

dá uma chamadinha e diz: “Olha, vocês estão produzindo pouco, precisam desenvolver”. E ficam cutucando, há uma cobrança da parte do Rotary International. E o Governador do Distrito é chamado para explicar por que o seu Rotary não está funcionando. Cabe então ao Governador dar uma puxada, ver com os seus associados o que está acontecendo, fizeram o projeto, por que ele não saiu, ou tem que fazer mais projetos. Ele também cobra (ENTREVISTADO ROTARY, 2015).

De acordo com o entrevistado, o principal mecanismo para prevenir falhas e desalinhamentos é o acompanhamento sistemático realizado pelos membros associados da entidade, que além de serem voluntários, são também doadores de recursos para projetos nacionais e internacionais. Erros ou omissões são prevenidos pelas exigências internas de prestação de contas que são acompanhadas diretamente pelos membros escolhidos como Governadores e suas respectivas equipes de voluntários. No entanto, apesar deste rigor, ainda existe o risco de se encontrar algum comportamento desviante de um ou outro membro que, por exemplo, se aproveite das estruturas de viagens internacionais que a entidade financia, para fazer turismo. Na hipótese deste problema acontecer o sistema de comunicação interna é ativado e em sendo identificado tal comportamento, o membro seja ele presidente ou delegado, por exemplo, é imediatamente convidado a se retirar da Associação e fazer o ressarcimento de todas as despesas pagas à entidade.

ROTARY: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente existem riscos de problemas de agência dentro da Associação Distrital de Rotary - Distrito 4570 do Rotary Internacional. Embora a Associação mantenha um controle de gestão e de prestação de contas rigoroso, o que mitiga o risco moral e a seleção adversa (ARROW, 1985; PARRINO, 2002; FONTES FILHO, 2007; SATO, F.L.R., 2007), sugere-se que existam dois riscos de agência não contemplados no sistema de governança da entidade. Estes riscos são o de haver problemas de horizonte e o de haver risco de *fringe benefits*.

A sugestão quanto à existência de problemas de horizonte deve-se ao fato de cada Associação Rotary, localizada em qualquer parte do planeta na forma do que é chamado pela entidade como Distritos, seguirem junto com um planejamento e uma agenda criada pela sede norte-americana do Rotary Internacional, um plano de gestão próprio. Como dentro da entidade cada Distrito compete com outro pelo prestígio de ter realizado mais do que o outro Distrito, existe o risco de se priorizar o planejamento próprio no lugar de se privilegiar o a agenda internacional. Ainda que dentro da organização as distinções sociais decorrentes do prestígio de um resultado em relação ao outro, não foram percebidos na análise, a existência de mecanismos que previnam que o presidente de um Rotary x,y,z... priorize uma agenda específica. Além desta questão, outro argumento que sustenta esta suposição está no fato de que a implantação de uma agenda local para se atender uma campanha global pode se dar em prazos diferentes de país para país – que pode provocar um descompasso entre os prazos estabelecidos pelo Rotary Internacional e a capacidade de atendimento destes prazos nos inúmeros Distritos que são criados pelos membros de cada país.

A sugestão quanto à existência do risco de *fringe benefits* se deve a dados colhidos em entrevista, na medida que ainda existe o risco de se encontrar algum comportamento desviante de um ou outro membro que, por exemplo, se aproveite das estruturas de viagens internacionais que a entidade financia, para fazer turismo. Como o sistema de governança da entidade não conseguem identificar preventivamente o uso dos ativos para fins pessoais, a medida a tomada pela gestão superior, na hipótese deste comportamento acontecer, é apenas no sentido de remediar o dano através do ressarcimento dos recursos gastos indevidamente à entidade.

Além deste ponto, a sugestão quanto à existência do risco de *fringe benefits* também se sustenta no fato de que para fazer parte do quadro de associados da entidade, bem como ocupar cargos de gestão na mesma, a pessoa convidada a fazer parte do Rotary tenha de ser: ou um profissional liberal de sucesso ou mesmo um empresário de sucesso na sociedade em que vive. Por estas características, é natural que a convivência entre estas pessoas acabe funcionando como um ambiente para *network*. No que diz respeito ao sistema de governança, não existe na entidade mecanismos capazes de impedir que uma pessoa utilize este capital social que é adquirido ao se entrar no Rotary, não apenas visando o benefício das causas preconizadas pela entidade, mas também em seu próprio benefício profissional/pessoal.

Na estrutura estatutária da Associação Distrital de Rotary - Distrito 4570 do Rotary Internacional, a composição dos seus Conselhos é formada AGO, que elege o Conselho Diretor, Secretaria Geral, Tesouraria, Protocolo. Como os ocupantes destas funções são membros associados voluntários (empresários ou profissionais liberais de sucesso), as tarefas que fazem parte do trabalho administrativo da Associação são desempenhadas com a ajuda de colaboradores contratados.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que a Associação Distrital de Rotary - Distrito 4570 do Rotary Internacional adote o controle burocrático, praticado em organizações de maior porte realizado em um ambiente social pouco dinâmico, pouco hostil, com estratégia de curto prazo e estrutura organizacional centralizada bastante formalizada, com obediência ao chefe.

No caso da Associação Sequóia Foundation (SF), a organização trabalha com uma estratégia de senso de pertencimento familiar/comunitário que lhe ajuda a evitar erros ou omissões. No que diz respeito à gestão da organização, este senso de pertencimento é promovido na composição do Conselho - formado apenas por pessoas que pertencem à família mantenedora da Associação. No que diz respeito aos projetos que desenvolve, diz respeito a contratação de professores e seleção de voluntários que pertençam às comunidades onde os projetos são executados. Neste sentido, o espírito de organização familiar e o foco na lealdade à família é transmitido desde a gestão até a execução das suas ações.

Erros e omissões são evitados dentro da Sequóia Foundation através do uso de um software próprio desenvolvido por programadores do Nepal com financiamento da Sequóia Foundation internacional. Segundo a entrevistada, este software ajuda no controle interno das atividades cotidianas realizadas de modo presencial e à distância, facilitando o desenvolvimento de ações preventivas e corretivas.

Como a entidade atua através de projetos desenvolvidos em conjunto com a Prefeitura do Rio de Janeiro, a maior dificuldade enfrentada pela mesma ao longo dos seus quase 11 anos tem sido lidar com as mudanças de partido que se alternam no cenário político do Estado de quatro em quatro anos. Segundo a entrevistada:

A qualidade do trabalho de um projeto bem-sucedido não é levada em conta. O outro partido que entra vai logo dizendo que não interessa. Isso é difícil de se lidar. O que acaba acontecendo é que a gente acaba pertencendo a um grupo (...). Por mais que tentemos não nos envolver com partido político – a gente não levanta a bandeira de ninguém, não sobe em palanque de ninguém – mas a gente acaba pertencendo a um grupo. É como se recebêssemos um carimbo. Esse grupo é que nos leva, que faz parte da nossa estratégia (ENTREVISTADA SEQUÓIA FOUNDATION, 2015).

ASSOCIAÇÃO SEQUÓIA FOUNDATION: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, o fato da Sequóia Foundation ser uma organização familiar, gerida e financiada quase que exclusivamente pela família de Associados fundadores, sugere sob à ótica da governança, todo tipo de risco – ainda que não seja possível afirmar que estes riscos se traduzam em problemas de agência que efetivamente aconteçam na prática da organização.

Em primeiro lugar, dentro da configuração estatutária tanto a AGO, que elege a Diretoria Executiva, como o Conselho Fiscal, apenas pessoas da família podem participar. Como o único sistema de acompanhamento e controle interno da entidade baseia-se em um *software* customizado e os controladores são membros da família, a garantia que os responsáveis pela gestão não irão agir em benefício próprio (*moral hazard*) é baseada em relações afetivas e de lealdade ao fundador. Este *software* de controle interno ajuda a estar em dia com as prescrições legais e atender as especificações para o preenchimento dos relatórios internos de prestação de contas e as prestações de contas para a Prefeitura do Rio de Janeiro.

De acordo com dados colhidos em entrevista, nesta perspectiva familiar a ausência da previsibilidade de risco moral pode ser sustentada pela confiança mútua que existe entre os membros da Associação. O mesmo pode-se dizer a respeito do

Risco de Ação oculta (*hidden action*), de Seleção adversa (*adverse selection*), Informação oculta (*hidden information*) e Benefícios indiretos (*fringe benefits*). Os sistemas não garantem que os gestores não possam ocultar informações, obter vantagens pessoais, usar ativos em benefício próprio, simplesmente por considerarem que a confiança mútua é um dos valores da entidade e da família.

Além deste ponto, os membros ocupantes dos cargos de gestão nestes Conselhos, não tem nenhuma outra vinculação estatutária com os entes financiadores da entidade, por isso avalia-se que do ponto de vista da gestão não há possibilidade de conflitos de interesses na medida em que não ocorre a sobreposição de funções.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que a Associação pratica o controle de estrutura mais centralizada e de pequeno porte com foco na lealdade dos funcionários para com o dono.

IV.4.3.4 CONSELHO COM POUCA ATUAÇÃO, FORMADO POR VOLUNTÁRIOS, RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES VOLUNTÁRIOS

Para tentar atingir os objetivos que deram causa à criação da Beneficência Portuguesa de Teresópolis/RJ (BPT), segundo o entrevistado, existe um trabalho árduo de dedicação voluntária da gestão. Por se tratar de uma OSFL que além de não poder por lei remunerar membros do Conselho, optou por se manter como associação, sem o reconhecimento como OSCIP, não pode remunerar membros da Diretoria.

Atualmente a Beneficência Portuguesa atende aos clientes do Sistema Único de Saúde - SUS, com destaque para as clínicas de Maternidade e Reabilitação, Convênios, Particulares e Consultas Populares em seu Ambulatório, no centro da cidade. No que diz respeito à gestão, a maior dificuldade em se atender os objetivos de acordo com dados colhidos em entrevista, deve-se a pouca participação dos membros do Conselho no cotidiano da gestão - o que torna o processo de gestão centralizado na pessoa do Diretor e engessado quando da necessidade de mudanças e aperfeiçoamentos.

Tendo em vista que o ingresso de associados no Conselho se dá por eleição quinquenal entre os associados, que por sua vez formam um grupo fechado de 20

associados - pois a entidade não mantém uma política de expansão de novos sócios, o grupo de fundadores, que atualmente encontra-se na casa acima de 60 anos, tem participado muito pouco. Dos 20, apenas três ou quatro participam. Neste sentido, considerando a complexidade envolvida nas atividades desenvolvidas pela entidade no campo da Saúde, a falta de participação tem gerado um desafio a mais para a gestão diante dos demais problemas que este Campo enfrenta.

A associação da Beneficência Portuguesa de Teresópolis/RJ tem tentado se prevenir quanto a falhas e desalinhamentos, e evitando erros ou omissões através de um acompanhamento próximo, realizado pelos membros atuantes da Diretoria, a partir de indicadores de resultado desenvolvidos internamente. Segundo o entrevistado, são indicadores práticos, ou seja, quantas internações, quantos óbitos, quantos nascimentos, etc.

A partir de tais indicadores a associação identifica seus pontos fortes e fracos. Na medida em que os pontos fracos são identificados os esforços passam a ser direcionados para combatê-los com mudanças possíveis dentro do contexto. A construção e o monitoramento dos resultados destes indicadores têm ajudado à Associação também na geração de informações que atendam os parâmetros de avaliação principalmente impostos pelo SUS.

BENEFICÊNCIA PORTUGUESA DE TERESÓPOLIS: Risco de Problemas de Agência: diante das informações coletadas em entrevista, aparentemente não existem riscos de problemas de agência dentro da Beneficência Portuguesa de Teresópolis/RJ, pois, apesar da do Conselho da entidade ser pouco atuante, a existência de mecanismos de acompanhamento e controle formalmente instituídos dentro entidade e impostos pelos financiadores externos tais como o SUS, Agência Nacional de Saúde, auditorias externas dos planos e seguradoras de saúde acaba por mitigar os riscos dos membros da Diretoria, agirem em benefício próprio ou ocultar informações.

No entanto, a falta de participação e acompanhamento do Conselho na gestão da Beneficência de Teresópolis/RJ, pode se tornar um risco para a sobrevivência da entidade no que diz respeito principalmente em função de diferentes perspectivas de horizonte entre a gestão e o Conselho.

Na estrutura estatutária da Associação, a composição dos seus Conselhos é formada pela AGO, que elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo. Embora não tenha sido

possível identificar se existe o risco da prática de *fringe benefits* diretamente, chamou a atenção o fato do Diretor executivo trabalhar voluntariamente há mais de 10 anos e neste período, ter reduzido suas atividades remuneradas. Segundo entrevista, isso se deu pela falta de interesse do Conselho e da deficiência do estatuto, que não favorece à entrada de novos associados e também permite a recondução ilimitada da Diretoria.

De acordo com a tipologia de Controle de Gestão apontada por Gomes (2014), e a partir das informações fornecidas pela entrevistada sugere-se que a Beneficência controle burocrático, praticado em organizações de maior porte realizado em um ambiente social pouco dinâmico, pouco hostil, com estratégia de curto prazo e estrutura organizacional centralizada bastante formalizada, com obediência ao chefe, neste caso ao Diretor Executivo.

Em resumo, apresenta-se o Quadro 16 contendo a síntese dos resultados encontrados no que diz respeito ao modo de composição do conselho e sua forma de atuação em cada associação.

QUADRO 16: ATUAÇÃO DO CONSELHO E FORMA DE COMPOSIÇÃO

Modo de atuação do conselho	Forma de Composição	Associação
Conselho formado por funcionários da mantenedora, responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores contratados.	Conselho Consultivo com participação da sociedade, de empresas, de pessoas, de financiadores. Conselho Fiscal, formado por pessoas do Sistema Coca-Cola. A diretoria executiva é nomeada pelo Conselho Fiscal.	Instituto Coca-Cola Brasil
	AGO, Presidência e Vice-Presidência e Conselho Deliberativo (que faz a fiscalização entre outras atribuições são membros do grupo gestor da Servenco)	Instituto Rogério Steinberg
	AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal (membros do Grupo Sotreq)	Instituto Social Sotreq
	AGO, Presidência, Diretoria e Conselho Fiscal formado por pessoas do Sistema Souza Cruz	Instituto Souza Cruz
Conselho formado por voluntários, responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores contratados.	AGO, que elege Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Apherj
	AGO, que elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo.	BrazilFoundation
	AGO, que elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo.	Instituto Desiderata

Conselho formado por voluntários, responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores voluntários.	AGO, que elege o Conselho Diretor, Secretaria Geral, Tesouraria, Protocolo.	Associação Distrital de Rotary - 4570
	AGO, que elege Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Associação Sequóia Foundation
	AGO, que elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo.	Beneficência Portuguesa de Teresópolis

Fonte: Elaborado a partir de estatutos, dados coletados em entrevista e estatutos

A seguir, o Quadro 17 mostra a síntese o tipo de controle de gestão praticado em cada entidade e o tipo de Risco de Problemas de Agência ao qual ela está exposta.

QUADRO 17: CONTROLE DE GESTÃO E RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA

Associação	Tipo de Controle de Gestão	Tipo de Risco				
		<i>Risco Moral (moral hazard)</i>	Seleção adversa (adverse selection)	Problema de horizonte	Benefícios indiretos (<i>fringe benefits</i>)	Possibilidade de Risco de conflitos de interesses
Instituto Coca-Cola Brasil	Controle por Resultado	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não foi possível identificar	Identificado
Instituto Rogério Steinberg	Controle por Resultado	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não foi possível identificar	Identificado
Instituto Social Sotreq	Controle por Resultado	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não foi possível identificar	Identificado
Instituto Souza Cruz	Controle Ad hoc	Identificado	Identificado	Não identificado	Não foi possível identificar	Identificado
Apherj	Controle Ad hoc	Identificado	Identificado	Não identificado	Não foi possível identificar	Não identificado
BrazilFoundation	Controle Burocrático	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não foi possível identificar	Não identificado
Instituto Desiderata	Controle Burocrático	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não foi possível identificar	Não identificado
Associação Distrital de Rotary - 4570	Controle Burocrático	Não identificado	Não identificado	Identificado	Identificado	Não identificado
Associação Sequóia Foundation	Controle Familiar	Identificado	Identificado	Identificado	Identificado	Não identificado
Beneficência Portuguesa de Teresópolis	Controle Ad hoc	Não identificado	Não identificado	Identificado	Não foi possível identificar	Não identificado

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados em entrevista e classificado a partir de Arrow (1985), Parrino (2002), Fontes Filho (2007) e Sato, F.L.R., (2007) e Gomes (2014).

Em resumo, apresenta-se o Quadro 18 a seguir onde os aspectos relativos ao risco são sintetizados quanto ao tipo de risco e fragilidades dos sistemas de governança e controle de gestão, bem como são acrescentados os valores/princípios da governança que parecem ser mais adequados para incentivar a adoção de boas práticas pelos gestores. Ressalta-se que para além dos tipos identificados na literatura, foi acrescentado o risco de conflitos de interesses encontrados em algumas das organizações estudadas, principalmente em função da existência de sobreposição de funções entre mantenedores e mantidos. Além disso o risco de haver problemas de horizonte foi adaptado, considerando que o risco de desalinhamento entre ações de curto e longo prazo entre os agentes e os gestores voluntários (membros de Conselhos e Diretoria Executiva) das OSFLs, é dado pela necessidade constante de priorizar a arrecadação de recursos financeiros de curto prazo para suprir demandas pontuais em detrimento de projetos de longo prazo, face ao volume restrito de recursos que estas organizações conseguem arrecadar, quando comparadas às empresas vocacionadas para o lucro.

QUADRO 18: SÍNTESE DO RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA E VALORES PRECONIZADOS PELAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Tipo de Risco	Risco de Atuação do Agente	Fragilidade dos sistemas de governança e controle de Gestão	Motivo	Valores da Governança*
Risco Moral (moral hazard)	Ação oculta (hidden action)	Os sistemas não garantem que os agentes não possam agir em benefício próprio	Ausência de previsibilidade do risco pelo sistema e/ou custo de prevenção elevado	Accountability
Seleção adversa (adverse selection).	Informação oculta (hidden information).	Os sistemas não garantem que os agentes não possam ocultar informações	Ausência de previsibilidade do risco pelo sistema e/ou custo de prevenção elevado	Transparência
Problema de horizonte	Foco na arrecadação de curto prazo	Membros dos Conselhos têm um horizonte de longo prazo e agentes, de curto prazo	As ações dos agentes priorizam a arrecadação de recursos financeiros de curto prazo para suprir demandas pontuais	Conformidade
Benefícios indiretos (fringe benefits)	Uso de vantagens pessoais	Os sistemas não proíbem ou não conseguem identificar preventivamente o uso dos ativos para fins pessoais	Ausência de previsibilidade do risco pelo sistema e/ou custo de prevenção elevado	Equidade

Conflitos de Interesse	Sobreposição de Funções	Os sistemas não proíbem ou não conseguem identificar preventivamente a sobreposição de funções entre os mantenedores e os mantidos	Ausência de previsibilidade do risco em função de decisão política do mantenedor da OSFL	Conformidade
------------------------	-------------------------	--	--	--------------

*Valores preconizados pelas boas práticas de governança que ajudam a combater o Risco de Problemas de Agência.

Fonte: Elaborado a partir de Arrow (1985), Parrino (2002), Fontes Filho (2007) e Sato, F.L.R., (2007).

IV.4.4 PRESTAÇÃO DE CONTAS

A análise deste componente da governança está relacionada com o valor de *Accountability* (prestação responsável de contas) previsto pelas recomendações de boas práticas e apontadas na literatura.

A prestação de contas diz respeito ao compartilhamento de responsabilidades sobre as atividades e resultados, apurados e informados pela organização, bem como pelo estabelecimento de formas de acompanhamento e controle de gestão eficazes que facilitem tanto a elaboração, como a leitura de documentos remetidos às fontes de financiamento e de fiscalização públicas e privadas.

Neste sentido, a análise deste componente foi pautada em informações colhidas através de relatórios e entrevistas. O foco da análise deste componente da governança baseou-se em dois aspectos. O primeiro consiste na identificação de *stakeholders* principais para os quais a prestação de contas se destina. O segundo, no modo como são construídos e aprovadas as prestações de contas. A ordem de apresentação dos resultados encontrados em cada uma das OSFLs analisadas seguiu a mesma lógica de agrupamento apresentada no item c), deste capítulo.

IV.4.4 ACCOUNTABILITY

IV.4.4.1 IDENTIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* PRINCIPAIS PARA OS QUAIS A PRESTAÇÃO DE CONTAS SE DESTINA.

A respeito dos *stakeholders* para os quais a prestação de contas é destinada em cada organização, os resultados demonstrados na Quadro 19 a seguir, demonstram que o direcionamento da prestação de contas apresentado em cada organização se divide em dois tipos. O primeiro é o direcionamento para atender a prescrição legal.

Nas organizações reconhecidas como OSCIPs figura a necessidade de apresentação anual do relatório de prestação de contas ao Ministério da Justiça. Além desta prescrição, em todas as organizações a prescrição de prestação de contas à receita federal é obrigatória através da Declaração Anual de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ).

O segundo é o direcionamento para atender os investidores, ou seja, aquelas pessoas físicas ou jurídicas, sejam públicas ou privadas, que aportam recursos dentro da organização esperando obter um retorno social de qualquer natureza. Neste contexto, figuram os mantenedores institucionais, os doadores individuais ou as empresas doadoras, bem como departamentos vinculados às três esferas de governo (Municipal, Estadual e Federal).

QUADRO 19: DESTINAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Associação	Stakeholders
Instituto Coca-Cola Brasil	Governo (Ministério da Justiça e Receita Federal); Investidores (Sistema Coca-Cola: Coca-Cola Brasil e Engarrafadores).
Instituto Rogério Steinberg	Governo (Ministério da Justiça e Receita Federal); Investidores (Construtora Servenco, que é a mantenedora principal e outros parceiros de natureza pública e privada, em relação a projetos pontuais, realizados através de captação a partir de Leis de Renúncia Fiscal e do Fundo da Infância e do Adolescente) e para o público em geral, a partir dos dados publicados na Internet, no website do IRS.
Instituto Social Sotreq	Governo (Ministério da Justiça e Receita Federal); Investidores (Grupo Sotreq, que é a mantenedora principal e para todos que trabalham como voluntários para a empresa) e para o público em geral, a partir dos dados publicados na Internet, no website do ISSO.
Instituto Souza Cruz	Governo (Ministério da Justiça e Receita Federal); Investidores (empresa Souza Cruz, que é a mantenedora principal).
APHERJ	Governo (Receita Federal). Internamente, aos membros do Conselho Fiscal, para aprovação e aos demais associados para ciência.
BrazilFoundation	Governo (Ministério da Justiça e Receita Federal); Investidores (pessoas físicas e jurídicas de diversas naturezas que doam recursos para a entidade no Brasil e nos EUA) e para o público em geral, a partir dos dados publicados na Internet, no website da BrazilFoundation.
Instituto Desiderata	Governo (Ministério da Justiça e Receita Federal); Investidores (pessoas físicas e jurídicas de diversas naturezas que doam recursos para a entidade), e para o público em geral, a partir dos dados publicados na Internet, no website do Instituto Desiderata.
Associação Distrital de Rotary - 4570	Governo (Receita Federal). Internamente, em cada Rotary Clube a prestação de contas é dirigida aos membros do Conselho Diretor, para aprovação e aos demais associados para ciência. Externamente, é remetida para as Governadorias e para o Rotary Internacional.
Associação Sequóia Foundation	Governo (Receita Federal); Investidores (Sequoia Foudation Internacional e Prefeitura do Rio de Janeiro).
Beneficência Portuguesa de Teresópolis	Governo (Receita Federal); Investidores (Prefeitura, Conselho Municipal de Saúde, Planos de Saúde).

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados em entrevista e estatutos.

IV.4.4.2 MODO COMO SÃO CONSTRUÍDOS E APROVADAS AS PRESTAÇÕES DE CONTAS.

No que diz respeito ao modo como são construídos e aprovadas as prestações de contas o Quadros 20 e 21 a seguir apresenta uma síntese do processo de elaboração, encaminhamento e aprovação das prestações de contas em cada entidade.

Por exigência legal, tal como dito anteriormente as organizações reconhecidas como OSCIPs precisam apresentar, para além das suas prestações de contas internas, relatórios produzidos por empresas ou auditores independentes contratados para tal finalidade.

QUADRO 20: CONSTRUÇÃO E APROVAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS I

Associação	Modo como se dá a construção e aprovação
Instituto Coca-Cola Brasil	- Através de apresentação de relatórios anuais, elaborados a partir da movimentação financeira do fluxo de caixa utilizado no ano e do monitoramento conjunto que é feito por colaboradores da própria Associação e de prestadores de serviços que atuam dentro da cadeia produtiva da Coca-Cola Brasil, e que são parceiros do Instituto Coca-Cola. - Além deste acompanhamento interno, o Instituto também possui uma auditoria externa contratada para acompanhar as contas da entidade anualmente.
Instituto Rogério Steinberg	- Através do suporte administrativo dentro da entidade mantido pela Construtora Servenco nas áreas de controladoria e jurídica. Estes setores contribuem para a elaboração de relatórios anuais e de prestações de contas anuais, bem como de prestações de contas específicas em projetos pontuais. - O conjunto das contas realizadas no ano é apresentado para aprovação do Conselho Deliberativo, que no IRS possui também atribuição de fiscalização. - Além deste acompanhamento interno, o Instituto também possui uma auditoria externa contratada para acompanhar as contas da entidade anualmente.
Instituto Social Sotreq	- Através da produção de documentos que tem como base os resultados coletados ao longo do ano através da metodologia do <i>Balanced Scorecard</i> utilizada no Instituto. - O relatório de prestação de contas é submetido à aprovação anual do Conselho Fiscal e é apresentado posteriormente aos voluntários que trabalharam para a empresa durante o ano. - Além deste acompanhamento interno, o ISSO também possui uma auditoria externa que acompanha as contas da entidade, voluntariamente.

Instituto Souza Cruz	- Através da elaboração de relatórios demonstrativos do uso e aplicação de recursos com o suporte contábil de uma empresa terceirizada prestadora de serviços. Estes relatórios são construídos com base num controle orçamentário que é feito através de planilhas eletrônicas que geram os dados quantitativos. - Os dados qualitativos são gerados a partir dos resultados do acompanhamento da execução dos projetos que é feito através de um monitoramento de campo pela equipe técnica do instituto. As prestações de contas anuais são aprovadas internamente pelo Conselho da Associação. - Além deste acompanhamento interno, o Instituto também possui uma auditoria externa contratada para acompanhar as contas da entidade anualmente.
----------------------	--

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados em entrevista e estatutos

QUADRO 21: CONSTRUÇÃO E APROVAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS II

Associação	Modo como se dá a construção e aprovação
Apherj	Através de relatórios elaborados com base no acompanhamento das receitas mensais e apresentação em reuniões bimestrais para a aprovação do Conselho. Os relatórios aprovados ficam à disposição dos associados no escritório da Associação dentro do Pavilhão 21 do Ceasa Irajá/RJ e são fixados em quadros de aviso.
BrazilFoundation	Através de um sistema de prestação de contas e um sistema de geração de relatórios. Estes sistemas são alimentados por informações produzidas pelas organizações apoiadas financeiramente pela BrazilFoundation a partir de um plano de ação e da formalização de um contrato para execução do projeto apoiado. Os relatórios são elaborados e acompanhados através de três reuniões anuais e aprovados uma vez por ano pelo Conselho Fiscal. Além da aprovação interna a Associação é auditada no Brasil e nos EUA.
Instituto Desiderata	Através de relatórios produzidos a cada finalização de projeto. No que diz respeito aos investidores, eles mesmos fazem uma auditoria no Instituto. Os relatórios são elaborados e acompanhados através reuniões trimestrais e aprovados uma vez por ano pelo Conselho Fiscal. Além destes mecanismos, o Instituto também é auditado por uma consultoria externa contratada.
Associação Distrital de Rotary - 4570	Através da produção de balancetes mensais que são elaborados por membros associados com o suporte administrativo da equipe de colaboradores da Associação. Estes balancetes são consolidados para aprovação anual na AGO. No final do exercício o presidente faz uma apresentação geral, de todo o exercício, para os associados que é também remetida para o Governador do Distrito ao qual a Associação está vinculada e para o Rotary Internacional.

Associação Sequóia Foundation	Através da produção de relatórios elaborados com a ajuda de um <i>software</i> customizado e alimentado com informações quantitativas e qualitativas que servem de base para o preenchimento de formulários de prestação de contas. O acompanhamento sistemático feito pela equipe da organização permite a elaboração de um relatório anual, submetido à aprovação interna do Conselho Fiscal.
Beneficência Portuguesa de Teresópolis	Através do trabalho do Conselho Fiscal que analisa as contas apresentadas internamente e produz um parecer que é submetido à aprovação do Conselho Deliberativo. No que diz respeito à prestação de contas dos recursos recebidos do SUS, existem reuniões trimestrais de prestação de contas e acompanhamento com o gestor municipal junto com a Secretaria Municipal de Saúde. Além disso, a Associação é Auditada pelo Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DENASUS), pela Agência Nacional de Saúde, pela Vigilância Sanitária e pelos planos de saúde com os quais mantém convênio.

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados em entrevista e estatutos.

IV.4.5 TRANSPARÊNCIA

Este componente está relacionado ao valor *disclosure* (transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos).

No contexto desta pesquisa buscará se obter uma análise da transparência nas OSFLs a partir de dois aspectos. O primeiro se constitui na construção de um quadro comparativo entre as 10 OSFLs estudadas sobre o tipo de conteúdo informacional que a organização disponibiliza para consulta pública na *Internet*, ou seja, nos seus *websites*. O segundo consiste na identificação da percepção dos entrevistados a respeito dos aspectos que favorecem a transparência deste tipo de organização.

IV.4.5.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CONTEÚDO INSTITUCIONAL DISPONIBILIZADO PUBLICAMENTE NOS *WEBSITES* DESTAS ORGANIZAÇÕES

O Quadro 22 a seguir, apresenta os resultados encontrados em cada organização. A *Internet* foi o meio de busca escolhido para verificação desta disponibilidade em função da abrangência deste meio de comunicação.

QUADRO 22: TIPO DE DOCUMENTOS DISPONÍVEIS PARA CONSULTA PÚBLICA VIA INTERNET

Associação	Documentos disponíveis para consulta pública via <i>Internet</i>						
	Website	Rede Social	Relatório Atividades	Demonstrativo Resultado	Estatuto	Regimento Interno	Relatório Auditoria
ROTARY	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
APHERJ	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Associação Sequóia Foundation	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Beneficência Portuguesa	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
BrazilFoundation	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Instituto Coca-Cola Brasil	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Instituto Desiderata	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Instituto Rogério Steinberg	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Instituto Social Sotreq	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Instituto Souza Cruz	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados nos websites das OSFLs estudadas.

Analisando-se os tipos de documentos que se encontram disponíveis eletronicamente para consulta pública percebeu-se que quase todas as OSFLs estudadas mantêm um website na internet com informações institucionais. Estas informações estão dispostas em páginas eletrônicas subdivididas numa ordem de classificação que geralmente abrange: história, objetivos, missões, valores, resultados alcançados, parceiros, como se associar, como doar, publicações para *download*, fale conosco.

A ferramenta da Rede Social (*Facebook*), só foi encontrada na metade das organizações. A análise do conteúdo disponibilizado pelas organizações neste ambiente mostrou a preponderância de informações mais factuais e menos institucionais. Em ambos os meios de divulgação é intensa a utilização de fotos, vídeos e depoimentos que mostram tanto a atuação dos gestores como o resultado do trabalho da entidade junto aos seus beneficiários. A pesquisa pela Rede Social

Facebook foi justificada dado o volume de usuários e impacto no contexto recente da formação de opinião pública no Brasil⁷.

De todos os tipos de documentos disponíveis para visualização e *download*, o Relatório de Atividades é o que mais aparece nos ambientes eletrônicos de consulta pública. Seis em dez associações publicaram seus relatórios anuais ou bianuais. Já os Demonstrativos de Resultados do Período, quando não são inseridos como um item dentro de cada relatório de atividades são disponibilizados de forma separada em quase o mesmo número de organizações que disponibilizam os Relatórios de Atividades.

Com relação aos Estatutos, nem todas as OSFLs estudadas disponibilizam este documento. Na consulta realizada, apenas três das 10 associações possuem os estatutos para *download*.

Para se ter acesso ao conteúdo dos estatutos foi necessário solicitar os documentos para os entrevistados e ainda, inserir perguntas-chave sobre as definições estatutárias das organizações estudadas no sentido de garantir que este ponto pudesse ser coberto pela pesquisa. Da mesma forma se procedeu em relação ao regimento interno, visto que apenas uma organização disponibiliza este documento para consulta.

Com relação aos relatórios de auditoria, embora obrigatórios para todas as OSCIPs, e declaradamente elaborados em todas as entrevistas com os gestores das entidades que possuem este reconhecimento, só estão disponíveis para consulta e *download* em duas das 10 organizações. Foi comum encontrar a menção ao trabalho das auditorias nos Relatórios de Atividades.

IV.4.5.2 ASPECTOS QUE FAVORECEM A TRANSPARÊNCIA NA OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS

No que diz respeito à percepção dos entrevistados sobre os aspectos que favorecem a transparência enquanto um dos valores da governança praticados dentro das organizações foram encontrados cinco grupos de percepção descritos a seguir: 1) Acesso à informação e obrigatoriedade legal; 2) Compromisso intrínseco; 3) Compromisso intrínseco e ferramenta estratégica; 4) Qualidade da comunicação interna e externa; 5) Trabalho voluntário.

⁷ SBARAI, Rafael. Facebook alcança marca de 76 milhões de usuários no Brasil. *Veja*, 2013.

Por questões de ética em pesquisa, da mesma forma como se procedeu em relação ao item Senso de Justiça deste mesmo Capítulo, em se tratando da opinião dos entrevistados, não se procedeu a identificação da opinião com as respectivas associações, a pedido dos mesmos. Neste sentido o número de identificação do entrevistado não corresponde necessariamente à nenhuma tabela desta Tese. A numeração dos entrevistados em cada grupo de percepção foi incluída apenas para situar a leitura, mostrando as diferentes opiniões.

IV.4.5.2.1 ACESSO À INFORMAÇÃO E OBRIGATORIEDADE LEGAL

A perspectiva apresentada pela entrevistada 1 a respeito dos aspectos que favorecem à transparência parece apresentar uma certa ambiguidade. Em primeiro lugar considera que transparência significa que as pessoas tenham acesso à informação e por isso é algo positivo "até para as pessoas terem a certeza de que o trabalho está sendo feito, dos custos, das aplicações corretas na atividade a que se propõe, até porque as organizações sem fins lucrativos, infelizmente, são muito utilizadas para lavagem de dinheiro, para fins escusos". Por outro lado, ao mesmo tempo em que defende o acesso à informação, justifica a inexistência de publicações de relatórios, demonstrativos, balanços, etc. pelo fato da entidade em que atua ser simplesmente uma associação e por isso não ter a obrigação de fazer estas publicações. E como não tem a obrigação legal, não publica.

IV.4.5.2.2 COMPROMISSO INTRÍNSECO

De acordo com o entrevistado 2, o aspecto que favorece à transparência é uma espécie de senso moral que existe dentro da organização. Embora a natureza jurídica da entidade, uma associação simplesmente, não indique a necessidade de publicações de informações internas (relatórios, balanços, demonstrativos, etc.); a entidade em que atua, vem desenvolvendo um trabalho interno para que estas informações estejam disponíveis para consulta pública por se tratar de um compromisso moral e uma das prerrogativas estatutárias.

Na perspectiva da entrevistada 3 a transparência nas OSFLs é uma questão de fundo que por princípio deve permear todas as práticas dentro da organização. Segundo a mesma, pensar nos instrumentos de transparência e de prestação de

contas das sociedades civis perante a sociedade e perante o governo são pontos importantes, mas é necessário que tanto o governo como a sociedade civil consigam fazer com que estes instrumentos sejam inteligentes para garantir que eles sejam aplicáveis em qualquer organização.

Na perspectiva do entrevistado 4, as organizações que atuam no Terceiro Setor possuem diferentes níveis de compreensão do aspecto da transparência porque se encontram em diferentes níveis de maturidade institucional.

No caso da organização em que atua, a transparência é praticada muito mais como um dos valores internos do trabalho das equipes de trabalho, do que se materializa numa preocupação institucional demandada pela mantenedora. Segundo o mesmo, apesar da mantenedora da entidade ser uma empresa com um programa de governança corporativa bastante consolidado, devido ao grau de maturidade e a forma como a OSFL foi constituída, a ampliação da transparência é um aspecto em construção. Atualmente, o grande instrumento de comunicação interno e com a sociedade produzido pela entidade é o Relatório de Atividades, onde são colocados os dados quantitativos e qualitativos, assim como os respectivos registros fotográficos dos projetos e depoimentos de beneficiários e o *website*, onde estes relatórios, conteúdos institucionais e vídeos são disponibilizados, publicamente.

IV.4.5.2.3 COMPROMISSO INTRÍNSECO E FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Na perspectiva dos entrevistados 5 e 6, a transparência é algo característico do terceiro setor. A organização em que atua está em processo de preparação destas informações. "É justamente esse trabalho que está sendo feito, que está sendo estruturado, para que possamos divulgar". Na opinião dos mesmos, a prática da transparência pode ajudar a atrair novos investimentos, portanto acaba sendo do interesse da organização.

Porque gera diversos pontos positivos. Se a gente quer e faz um trabalho de desenvolvimento de parcerias, quanto mais informação se divulgar para a comunidade de próprios parceiros, mais eles ficam tranquilos de participar de algo com você (ENTREVISTADOS 5 e 6, 2015).

Na perspectiva dos entrevistados a transparência é um dos valores intrínsecos das OSFLs – já que o trabalho realizado por estas contribui para o bem público.

Além disso, como o reconhecimento da entidade como OSCIP garante à empresa doadora a possibilidade de abater o valor doado no cálculo do imposto de renda, a divulgação de informações sobre a entidade e seu trabalho pode ajudar a atrair novos parceiros, "o que passa a ser uma questão financeira significativa" (ENTREVISTADOS 5 e 6, 2015).

No entanto, apesar dos pontos destacados, segundo os entrevistados, ainda existem desafios culturais a serem superados dentro das organizações mantidas por empresas, principalmente se as mesmas forem de capital fechado. Como a instituição mantida acaba por força do processo de institucionalização a incorporar o *modus operandi* da mantenedora – que por sua vez não tem a obrigação de divulgar e não o faz voluntariamente por questões estratégicas – termina que a cultura da transparência da instituição mantida reproduz a cultura da mantenedora que não aceita muito facilmente esta necessidade característica da mantida.

De acordo com a entrevistada 7, a transparência nas OSFLs para além de uma obrigação de qualquer organização, é um fator estratégico que tem contribuído significativamente para captação de recursos pela entidade em que atua. Na perspectiva da entrevistada a transparência produz segurança no investidor e ajuda a informar a sociedade sobre o trabalho desenvolvido na entidade.

Hoje, nós estamos dentro de um padrão de excelência, nesse sentido. Não é para me orgulhar disso, não. Como eu lhe falei desde o início, é obrigação de todo mundo. Nós atendemos a esse padrão acima do *standard*. E é de excelência porque toda virada de ano está lá o nosso balanço, sempre que possível tem lá o nosso relatório, que a gente esquematiza. Acabei de receber o depoimento, hoje, do Instituto da Criança, que está aqui conosco e eles estão com uma palestra há três dias. Isso para mim já é um depoimento, quando ela diz que nem se preocupou, porque eles são tão profissionais que eu sei que eles vão pensar em montar um laboratório com tudo, com foto, com tudo o que aconteceu aqui. É dessa forma que a gente se alimenta, e esse é um feedback que nos dá tranquilidade. Por exemplo, nós tivemos um aporte desse projeto do CMDCA⁸, sendo que o ano de 2015 é um ano de muita crise, as pessoas não estão investindo, mas nós temos uma empresa que aportou 90% da nossa carta de captação, uma carta de R\$ 345 mil. Uma única empresa aportar essa quantia, é porque ela acredita no resultado (ENTREVISTADA 7, 2015).

De acordo com a perspectiva das entrevistadas 8 e 9, o aspecto que mais favorece a transparência é a capacidade interna de produzir uma comunicação eficiente de forma indiscriminada.

Para o resultado de um balanço, você tem que ter o mínimo de conhecimento para entender. Não tem como traduzir isso para leigos. Agora, se você ler, fora o que está intrínseco no Relatório de

⁸ Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente.

Demonstrações Contábeis, ele é absolutamente transparente, rico em detalhes de todas as realizações, é um relatório bastante ilustrado (...). Sem sombra de dúvida, se você pega uma linguagem hermética, em advokês e economês, ninguém vai querer ver (ENTREVISTADAS 8 e 9, 2015).

Além das publicações, que servem de conteúdo para divulgação externa, a estratégia adotada para promover a transparência na organização são reuniões internas presenciais e a distância, para apresentação dos resultados aos colaboradores voluntários. De acordo com as entrevistadas as reuniões ajudam a criar um senso de pertencimento na organização na medida em que o colaborador voluntário consegue perceber a dimensão do trabalho como um todo.

IV.4.5.2.4 QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Na perspectiva do entrevistado 10, o aspecto que mais favorece à transparência é a qualidade da comunicação com os associados. A organização se tornará mais transparente na medida em que o associado é informado de tudo o que acontece, seja por uma comunicação direta, "olho-no-olho", seja através de algum mecanismo tecnológico.

De acordo com a entrevistada 11, a transparência pode ser entendida de duas formas. A primeira no aspecto interno da organização, através de regras internas e processos internos, alçadas de aprovação, manuais de recrutamento, seleção e ascensão das pessoas, que devem estar à disposição interna. Sob o ponto de vista externo, a perspectiva da entrevistada apresentou questionamentos sobre a quem interessaria a divulgação deste tipo de informação.

No máximo para os auditores, porque eles fazem uma auditoria também dos nossos processos internos. Tudo o que a gente tem escrito, a gente faz na prática. Eles auditam mesmo, se a gente está fazendo da melhor forma possível, se estamos cumprindo o que nos comprometemos a fazer quando assinamos, quando aprovou o manual de pessoas, o manual de operações – que envolve orçamento, compra, fornecedores, eles pedem para a gente comprar alçadas de orçamento, onde cada um pode comprar. Se passar de algum valor, vai ser um Conselheiro que vai aprovar? Vai ser a Diretora? Mas eu não vejo para fora (...). Isso seria válido para o público externo, entendeu? (ENTREVISTADA 11, 2015)

Por outro lado, fazendo uma reflexão durante a entrevista realizada, a gestora fez questão de acrescentar que a transparência para o público externo

faz a gente pensar se devemos colocar o nosso Estatuto no site, o manual de Operações que não seja só para aferir, mas também para servir de experiência para outras organizações, eu posso ter ficado na dúvida, no momento de responder, mas me trouxe a reflexão, no sentido de pensar se

pode ser uma parte para maior transparência, até mesmo no sentido de apoiar outras instituições que não são tão profissionais e organizadas (ENTREVISTADA 11, 2015).

IV.4.5.2.5 TRABALHO VOLUNTÁRIO

Segundo o entrevistado 12, o fato de uma organização trabalhar quase que exclusivamente com voluntários favorece à transparência. Isso porque na medida que em a pessoa se torna associado, assume um compromisso de servir à sociedade. "Você entra ali não para ganhar dinheiro, você entra ali porque quer entrar, entra livremente, e entra como voluntário, para ajudar, para servir, para contribuir de certa forma para a paz mundial, a paz entre os homens. É essa a ideia" (ENTREVISTADO 12, 2015).

A partir das informações coletadas, percebeu-se que a perspectiva dos gestores das organizações entrevistados, em relação às práticas e à importância da transparência, vai ao encontro das recomendações sugeridas pela literatura de governança na medida em que a transparência e *accountability* habilitadas pela governança podem representar melhora sobre o comportamento de divulgação das organizações (RAO, et.al., 2012).

Boas práticas devem reforçar ações de auditoria e transparência que se de um lado, resultam em maior divulgação de informações relevantes – tanto voluntariamente quanto de modo obrigatório – de outro, pode representar fator de sucesso para a organização (JENSEN, 2000, SHLEIFER; VISHNY, 1997).

No contexto da transparência, foi possível perceber na opinião dos entrevistados que valorizaram os aspectos do acesso à informação e da qualidade da comunicação interna e externa que quanto mais efetiva a estrutura de governança, mais documentos as organizações produzirão para o mercado (BEEKES et al., 2008).

No entanto, não dá para não levar em consideração o fato de tal como encontrado por Unerman et al., (2007), e posteriormente por Mathews, (2008), que as organizações provavelmente omitirão informações relevantes para os *stakeholders* na ausência de mandatos, requerimentos e de ineficientes mecanismos de governança. Já, na opinião dos entrevistados que valorizaram os aspectos do trabalho voluntário e do compromisso intrínseco enquanto fatores que favorecem à

transparência percebeu-se que a transparência é tida como um princípio norteador de suas ações.

A partir da análise dos aspectos destacados e sintetizados nos cinco grupos de opinião dos entrevistados, percebeu-se que no contexto das OSFLs estudadas a transparência pode assumir duas facetas. A primeira é a transparência como tarefa, na qual as organizações se veem obrigadas a divulgar seus documentos, seja por força de imposição legal regulatória ou mesmo por força das características do institucionalismo, no Terceiro Setor.

A segunda é a transparência como princípio norteador, no qual a organização traz em si esta necessidade de tornar públicas suas informações, seja pela existência de um conselho diretor efetivo (DONNELLY; MULCAHY, 2008), seja porque se veem como entes que precisam dar uma satisfação à sociedade sobre o trabalho que desenvolvem, seja pela oportunidade de atrair novos investimentos.

Sob a ótica da governança, a transparência é um dos aspectos que contribui para minimizar o risco de assimetria de informações – o que torna mais fácil verificar e corrigir possíveis iniquidades na organização. Além disso, a transparência é um valor da governança cuja utilidade reside em facilitar a verificação da conformidade da organização em atender as prescrições legais-regulatórias. Na medida em que uma organização adota a transparência como um valor e uma prática a prestação de contas é facilitada e torna-se mais difícil a existência do risco moral.

Tendo sido descritas e discutidas as características gerais da governança encontradas no grupo das 10 Associações estudadas nesta pesquisa, o ponto seguinte consiste na discussão da importância que os valores/princípios da governança (*disclosure, fairness, accountability, e compliance*) adquirem nestas organizações a partir da Categoria B - Variáveis Explanatórias/Características das OSFLs, definida operacionalmente na pesquisa e suas respectivas Variáveis: a) Política de remuneração; b) Conduta ética; c) Estratégias para obtenção de recursos essenciais; d) Mecanismos de acompanhamento e controle de resultados.

IV.5 VARIÁVEIS DO CONTEXTO

Tal como descrito na definição das categorias de análise expostas no Capítulo III desta pesquisa, as variáveis do contexto dizem respeito ao ambiente externo das organizações e ao modo como esta percebe e lida com este ambiente.

Assim, no decorrer desta pesquisa foram operacionalizadas em três sessões, da seguinte forma: Características dos *stakeholders*; Poder de influência dos *stakeholders*; Participação dos *stakeholders*.

IV.5.1 CARACTERÍSTICAS DOS *STAKEHOLDERS*

A análise desta variável consiste na identificação dos *stakeholders* influentes (partes interessadas), na perspectiva dos entrevistados das OSFLs propriamente ditos através da análise de documentos institucionais e de entrevistas. Tal como discutido na revisão da literatura, os *stakeholders* comumente encontrados nas empresas são: clientes, fornecedores, governo, acionistas e empregados. No contexto das OSFLs estudadas, as respostas obtidas durante a pesquisa sugerem a existência *stakeholders* de outra ordem, classificados em cinco tipos: 1) Associados; 2) Gestores; 3) Financiadores; 4) Parceiros; e, 5) Vigilantes.

A sugestão para esta classificação se baseia nos resultados de pesquisa encontrados nas organizações estudadas apresentados até o momento, principalmente no que diz respeito às diretrizes estatutárias de cada organização e às suas fontes de financiamento. Os dados encontrados foram confrontados com o referencial teórico utilizado, afim de se verificar a possibilidade de aplicação da teoria para se entender as práticas encontradas. Os embasamentos teóricos utilizados para esta classificação foram as definições do termo *stakeholder* de Freeman (1984) e de Mitchell et. al. (1997).

A definição de Freeman (1984) é a mais utilizada na literatura. O autor explica que *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca destes objetivos. Segundo Freeman (1984) os *stakeholders* podem ser identificados a partir de duas dimensões: a primeira como sendo a dimensão do interesse – onde estão os sujeitos sem os quais a organização deixa de ter razão de existir; e a dimensão do poder onde se encontram o poder sobre a decisão por meio do voto, o poder político e o poder econômico.

A definição de Mitchell et. al. (1997), considera que *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos: o dos *stakeholders* propriamente ditos e o dos não-*stakeholders*. A partir desta divisão consideram que fazem parte do grupo de *stakeholders* aqueles que possuem pelo menos um de três atributos de influência: “

(1) *stakeholders* têm poder de influenciar a organização, (2) *stakeholders* estabelecem legitimidade para se relacionar com a organização, e (3) a urgência atribuída pela organização em atender ao pedido dos *stakeholders*” (MITCHELL, et. al. 1997, p. 854).

Assim, a classificação dos *stakeholders* das organizações estudadas foi respectivamente tipificada de acordo com o que segue e enquadrada segundo mostrado no Quadro 23 e 24, respectivamente.

Tipo 1 – Associados: são pessoas que podem participar da propriedade, ou seja, de acordo com critérios estabelecidos pela própria Associação em seu estatuto. Os Associados, na perspectiva de Freeman, (1984), encontram-se na Dimensão do Interesse, ou seja, fazem parte de um grupo de pessoas interessadas sem as quais a organização deixaria de ter razão de existir.

Tipo 2 – Gestores: são pessoas que ocupam posições nos Conselhos da organização e tomam decisões obedecendo os limites definidos em estatuto assim orienta seu trabalho a partir de uma construção coletiva cujo o direcionamento é dado por outros *stakeholders*. Na perspectiva de Freeman (1984) os gestores se encontram na dimensão do Poder, possuindo o tipo de Poder de decisão (por meio do voto).

Tipo 3 – Financiadores: são pessoas físicas e jurídicas de natureza pública ou privada com fins lucrativos, que garantem a viabilidade financeira da OSFL. Na perspectiva de Freeman (1984) os gestores se encontram na dimensão do Poder, possuindo o tipo de Poder econômico.

Tipo 4 – Parceiros: são pessoas físicas e jurídicas de natureza pública ou privada sem fins lucrativos, que garantem a viabilidade operacional da OSFL. Na perspectiva de Freeman (1984) os parceiros se encontram na dimensão do Poder, possuindo o tipo de Poder Político.

Tipo 5 – Vigilantes: são instituições públicas tais como departamentos, secretarias, ministérios, prefeituras, agências reguladoras, etc., que garantem a viabilidade legal, o monitoramento e o controle das contas destas entidades. Assim como os parceiros, na perspectiva de Freeman (1984) os parceiros se encontram na dimensão do Poder, possuindo o tipo de Poder Político uma vez que determinam regras para que a organização seja constituída assim como suas normas de funcionamento e de prestação de contas, zelando em prol do bem público.

QUADRO 23: CLASSIFICAÇÃO STAKEHOLDERS POR TIPO

Classificação Stakeholders	Dimensão do Interesse	Dimensão do Poder			
		Poder de decisão (por meio do voto)	Poder Econômico	Poder Político	
Associação	Tipo 1 - Associados	Tipo 2 - Gestores	Tipo 3 - Financiadores	Tipo 4 - Parceiros	Tipo 5 - Vigilantes
Associação Distrital de Rotary	Pessoas, de ambos os sexos, maiores de idade, de caráter ilibado e de boa reputação comercial ou profissional	AGO, Conselho Diretor, Secretaria Geral, Tesouraria, Protocolo,	Associados que pagam mensalidade, Rotary Internacional e Doadores PF e PJ	Prefeituras, Escolas públicas, Igrejas, Associações de Moradores	Receita Federal e Ministério do Trabalho
APHERJ	Qualquer produtor rural do Estado do Rio de Janeiro que tenha inscrição estadual	AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	ACEGRIS	Ceasa Irajá/RJ	Governo do Estado, Receita Federal e Ministério do Trabalho
Associação Sequóia Foundation	Somente aqueles que pertencem à família dos fundadores	AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Prefeituras das cidades do Rio de Janeiro, Piraí e Rio das Flores	Secretaria de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, Casa Thomas Jefferson e Sequóia Foundation EUA	Prefeituras, Receita Federal e Ministério do Trabalho
Beneficência Portuguesa	Sócios portugueses ou descendentes de portugueses	AGO, Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo.	Receita do SUS, Receita de Convênios (planos de saúde privados), Receita do atendimento particular (PF)	Secretaria Municipal de Saúde, Conselho Municipal de Saúde	Ministério da Saúde, Secretarias Estadual e Municipal de Saúde, Receita Federal, Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária
BrazilFoundation	Qualquer pessoa física, desde que não ocupe cargo político, e qualquer pessoa jurídica	AGO, Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo.	Doadores nacionais e internacionais (EUA) pessoa física e jurídica.	ONGs conveniadas através de projetos selecionados	Ministério da Justiça, Receita Federal, Ministério do Trabalho e agências reguladoras EUA

Instituto Coca-Cola Brasil	Pessoas físicas e jurídicas com notória representatividade na sociedade e/ou no Terceiro Setor e dirigentes da Coca-Cola Brasil	Conselho Consultivo com participação da sociedade. Conselho Fiscal, formado por pessoas do Sistema Coca-Cola. A diretoria executiva é nomeada pelo Conselho Fiscal.	Coca-Cola Brasil e Engarrafadores do sistema Coca-Cola	ONGs conveniadas através de projetos selecionados	Ministério da Justiça, Receita Federal e Ministério do Trabalho
----------------------------	---	---	--	---	---

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados e adaptado de Freeman (1984) e Mitchell et. al. (1997).

QUADRO 24: CLASSIFICAÇÃO STAKEHOLDERS POR TIPO (cont.)

Classificação Stakeholders	Dimensão do Interesse	Dimensão do Poder			
		Poder de decisão (por meio do voto)	Poder Econômico	Poder Político	
Instituto Desiderata	Pessoas físicas com notória representatividade na sociedade e/ou no Terceiro Setor	AGO, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo	Doadores nacionais PF e PJ	Hospitais públicos e Escolas Públicas no Estado do Rio de Janeiro	Ministério da Justiça, Secretarias Estaduais de Educação e Saúde, Ministério da Justiça, Receita Federal e Ministério do Trabalho
Instituto Rogério Steinberg	Qualquer pessoa física ou jurídica	AGO, Presidência e Vice-Presidência e Conselho Deliberativo (que faz a fiscalização entre outras atribuições)	Grupo Servenco, empresas que concedem recursos através de editais, doadores PF e PJ	Secretaria Municipal de Educação, FIA, Conselho Brasileiro de Superdotação, Conselho Municipal da Criança e do Adolescente	Ministério da Justiça, Receita Federal e Ministério do Trabalho
Instituto Social Sotreq	Qualquer pessoa física ou jurídica	AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal	Grupo Sotreq	Instituições públicas de ensino técnico (SENAIS e Fundações), ONGs que desenvolvem projetos na área de	Ministério da Justiça, Receita Federal e Ministério do Trabalho

				educação	
Instituto Souza Cruz	Pessoas físicas, vinculadas à empresa Souza Cruz S.A.	AGO, Presidência, Diretoria e Conselho Fiscal formado por pessoas do Sistema Souza Cruz	Empresa Souza-Cruz	Instituições públicas de ensino superior e ONGs que desenvolvem projetos na área de educação	Ministério da Justiça, Receita Federal e Ministério do Trabalho

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados e adaptado de Freeman (1984) e Mitchell et. al. (1997).

IV.5.2 PODER DE INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

A análise desta variável consiste na identificação dos atributos de influência dos *stakeholders* propostos por Mitchell, *et al* (1997), por Winstanley et. al. (1995), analisados e modelados por Gomes et. al., (2010) através do *Five Side Model*; apresentados no referencial teórico. Gomes et al. (2010) também sustentam que a conceituação da influência dos *stakeholders* é favorecida pela Teoria da Dependência dos Recursos. Esta teoria tem como foco discutir as razões pelas quais uma organização é capaz de abordar outra para captar os recursos que necessita para operar.

A abordagem da Teoria da Dependência dos Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003) abrange uma análise do relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo. Não por outro motivo que a identificação e análise das fontes de recursos das OSFLs estudadas e apontadas anteriormente foram cruciais a identificação dos atributos de influência de cada tipo de *stakeholder* expostos a seguir.

Tipo 1 – Associados: a análise da influência dos Associados nas OSFLs estudadas se aproximou da perspectiva de Gomes et al (2010), na medida em que se percebeu que no caso dos Associados, a influência destes sob a organização funciona no campo da legitimidade de participação (*Legitimacy Zone*) que é apontada pelos autores como uma das zonas de influência dos *stakeholders*. Durante a realização e posterior análise dos dados colhidos em entrevistas e estatutos foi possível perceber que os associados das organizações estudadas legitimam sua influência tanto através da participação nos processos assembleares

destas OSFLs como também conferem legitimidade aos membros que passam a fazer parte dos Conselhos da organização para agir em seu nome.

Além do processo de composição dos Conselhos, os associados também são capazes de produzir influência sob os atos dos Conselhos, os direcionamentos estratégicos e o produto das ações de acompanhamento e controle realizadas pelas equipes que fazem parte da Diretoria Executiva, pois estes processos necessitam de aprovação dos membros que se reúnem em assembleias, periodicamente. Como via de regra, nos estatutos das OSFLs a AGO é a instância soberana, os associados se tornam, por serem membros legítimos da entidade, pessoas com poder de influenciar a palavra final no processo. Por isso, são capazes de alterar o modo como os serviços são prestados em cada organização – o que na perspectiva de Winstanley et. al. (1995), reafirma seu papel de *stakeholder* influente.

Tipo 2 – Gestores: Os gestores são pessoas que ocupam posições nos Conselhos da organização e Diretoria Executiva. Sob o ponto de vista do processo, ao ocuparem a função, adquirem um poder de definir os procedimentos de entrega dos serviços prestados pela organização, reafirmando seu papel de *stakeholder* influente (WINSTANLEY et. al., 1995).

No entanto, no contexto das OSFLs estudadas, como os Gestores tomam decisões a partir de uma construção coletiva, o direcionamento é dado por vontade própria e pela influência dos outros *stakeholders* identificados. Além da construção coletiva da agenda de prioridades que se dá no ambiente interno, os Conselheiros ou Diretores Executivos nomeados por estes Conselhos, precisam negociar prioridades no seu ambiente externo, sem perder de vista as necessidades dos demais *stakeholders*.

Ainda no que diz respeito à construção desta agenda, a partir dos resultados colhidos em entrevista a respeito das fontes de financiamento, foi possível perceber que o grau de dependência financeira da organização à fonte financiadora se mostrou diretamente proporcional à subordinação da agenda. Dito de outra forma, quanto mais dependente, mais subordinadas serão as prioridades das organizações àquelas estabelecidas pelas suas fontes.

A impossibilidade do gestor em estabelecer a sua própria agenda de trabalho, ou seja, de seguir a orientação e o direcionamento dado por outros *stakeholders* foi caracterizada por Gomes et. al., (2010) como uma influência que é exercida no ambiente de orientação (*Orientation Zone*). Em outras palavras, acontece nas

situações onde o gestor trabalha num ambiente cuja orientação de sua agenda é influenciada pelos demais *stakeholders*.

Tipo 3 – Financiadores: Na perspectiva de Gomes et. al., (2010), a influência dos financiadores pode se dar no Ambiente de limitação (*Limitation Zone*). Isso porque os *stakeholders* exercem influência estabelecendo justamente os limites das ações dos gestores alvo desta influência (Gomes et. al., 2010). Nas organizações estudadas foi possível perceber que existem tais limitações, na medida em que a capacidade da ação de cada organização se torna diretamente proporcional ao volume de recursos que lhes são disponibilizados para a execução do trabalho.

Na prática das OSFLs estudadas, de acordo com os resultados das entrevistas, esses limites se materializam pelos limites de dotações orçamentárias destinados pelas mantenedoras às mantidas, pelo volume de recursos repassados através de programas e projetos governamentais, pelo teto de captação de recursos na forma de doações de pessoas físicas e empresas e ainda pelas formas de dedução fiscal permitidas pelo governo.

Ainda a respeito dos financiadores, assim como nos tipos seguintes (Parceiros, e Vigilantes) cabe acrescentar que o poder influência exercido pelos mesmos possui caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento, descrito enquanto poder de definir o critério de prestação dos serviços desta, ou seja, o escopo de qual serviço deve ser prestado, as normas ou indicadores de conformidade sobre a prestação do serviço e a avaliação dos resultados do serviço prestado (WINSTANLEY ET. AL., 1995).

Tipo 4 – Parceiros: No contexto das OSFLs estudadas foi observado que para desempenhar o papel que justifica a sua existência, junto com a capacidade financeira é fundamental o estabelecimento de parcerias com outras instituições que operam dentro do Terceiro Setor, empresas e setores públicos.

Estas parcerias se tornam fundamentais na medida em que a ajudam a materializar as ações das OSFLs na prática, seja porque já trabalham diretamente com as comunidades-alvo dos projetos e programas desenvolvidos pelas associações, seja porque possuem o respaldo legal para conferir legitimidade a este desenvolvimento.

De acordo com resultados colhidos em entrevistas as parcerias são realizadas na forma de convênios e contratos onde são estabelecidos o escopo de qual serviço deve ser prestado, as normas ou indicadores de conformidade sobre a

prestação do serviço e a avaliação dos resultados do serviço prestado pela organização.

Por estas características o tipo de influência do parceiro, contribui para uma reciprocidade estabelecida entre o gestor alvo e os *stakeholders*, dentro de um ambiente de colaboração (*Colaboration Zone*), em primeiro lugar (GOMES et. al., 2010). Em segundo, porque passa a ter, assim como os *stakeholders* que fazem parte dos grupos de Financiadores e Vigilantes, um poder com caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento (WINSTANLEY et. al., 1995), pois tal reciprocidade demanda um conjunto de ações e burocracias recíprocas que visam garantir o sucesso dos projetos e programas.

Tipo 5 – Vigilantes: O grupo dos *stakeholders* vigilantes é formado por instituições públicas e empresas de auditoria que garantem a viabilidade legal, o monitoramento e o controle das contas das OSFLs estudadas. Por estas características, possuem uma influência que é exercida pelo poder de fiscalizar e obrigar a OSFL a cumprir regras e regulamentos, assim como são estas instituições quem elaboram as normas ou indicadores de conformidade sobre a prestação do serviço e a avaliação dos resultados do serviço prestado pela organização. Esta influência foi caracterizada por Gomes et. al., (2010) como o Ambiente de inspeção (*Inspection Zone*).

IV.5.3 PARTICIPAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* EM INSTÂNCIAS DECISÓRIAS

A análise desta variável consistiu na identificação da participação de *stakeholders* nos processos decisórios e direcionamentos estratégicos das OSFLs 10 estudadas. Em outras palavras, buscou-se identificar, se na perspectiva dos entrevistados os *stakeholders* são capazes de afetar a governança, pela adoção de regras claras, processos transparentes e democráticos, com *accountability* e controle externo efetivo dentro das organizações.

A análise foi fundamentada na comparação dos resultados coletados com a classificação de Savage, G. T., et al, (1991), discutida no referencial teórico deste trabalho de Tese. Nesta análise cada tipo de *stakeholder* identificado foi discutido com a intensão de se demonstrar o potencial de cooperação e de ameaça nos processos decisórios de cada um dos tipos.

IV.5.3.1 ASSOCIADOS E GESTORES

Os resultados apontam para *stakeholders* dos tipos 1 e 2, ou seja, Associados e Gestores respectivamente se comportarem como *stakeholders* de apoio – que oferecem alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça (SAVAGE, G. T., et al, 1991).

Este comportamento se justifica no fato que tanto os associados como os gestores das OSFLs estudadas são, de fato, os entes que constituem a organização, que participam da mesma, voluntariamente, investindo tempo e energia de suas vidas em prol de uma causa social – o que pode caracterizar seu alto potencial de cooperação nos processos de decisão. Além deste fato, o depoimento dos entrevistados a respeito dos valores éticos praticados dentro da organização, reforçaram o poder de cooperação, na medida em que valores, tais como: a importância da transparência; o empoderamento comunitário; a promoção do senso de justiça; o respeito mútuo; e, o respeito aos compromissos assumidos; uma vez postos em prática, norteiam as decisões tomadas pelos gestores, contribuindo segundo os mesmos, para a construção de boas práticas de governança.

IV.5.3.2 PARCEIROS E FINANCIADORES

Com relação aos *stakeholders* tipo 3 e 4, ou seja, o grupo dos Financiadores e dos Parceiros, respectivamente, os resultados apontam para um comportamento ambivalente, classificado na literatura como *stakeholders* médios – que tanto possuem um alto potencial de ameaça quanto de cooperação com a organização (SAVAGE, G. T., et al, 1991).

No caso dos Parceiros, esta ambivalência foi percebida nas relações de parceria pelo fato que, independentemente de atuarem no contexto das associações sem fins lucrativos, existe uma concorrência pela disponibilidade de recursos que é inerente a qualquer tipo de prestação de serviços. No contexto interno das organizações estudadas que possuem mantenedores, a concorrência relatada por parte dos entrevistados, se dá na medida em que a OSFL precisa a todo tempo, demonstrar o resultado de seu trabalho para garantir aportes orçamentários, concorrendo assim, com outros departamentos que integram a mantenedora e que também estão em busca de recursos. Assim, as instâncias decisórias das

mantenedoras que em um momento são as garantidoras das fontes de recursos poderão não o ser no momento seguinte, caso surjam outras prioridades apontadas por outros departamentos.

No contexto das organizações que captam doações de fontes múltiplas a concorrência relatada se dá na medida em que as OSFLs por concorrerem entre si durante os processos de captação, precisam demonstrar a todo tempo seus resultados, relevância social da causa defendida, etc. Assim, uma organização que num determinado momento pode ser uma parceira importante, pode num outro momento, se tornar uma captadora rival.

No caso dos Financiadores, o comportamento ambivalente pode ser justificado porque como os entes que fazem parte deste grupo são os que definem o aporte de recursos necessários ao funcionamento das OSFLs estudadas dentro de limites próprios, podem ao mesmo tempo em que se tornam os responsáveis pela existência prática destas organizações, o deixarem de ser, caso haja prejuízos significativos nos mercados que atuam, no caso das empresas mantenedoras; alterações da legislação e das políticas governamentais de fomento ao terceiro setor, no caso dos convênios com instâncias governamentais; perda de renda e/ou de incentivos fiscais, no caso dos doadores PF; etc.

Neste sentido, a perspectiva de SAVAGE, G. T., et al, (1991) ajuda nesta compreensão. Sugere-se, que o comportamento destes *stakeholders* médios, no contexto das OSFLs estudadas, represente, tal como afirmado por alguns dos entrevistados, uma segurança e um respaldo para a existência e continuidade estas organização de um lado, mas, de outro, tal como afirmado por outros entrevistados, um risco de descontinuidade em função das relações de dependência estabelecidas.

Além da questão financeira propriamente dita, os *stakeholders* médios, à exemplo do que já acontece no comportamento dos investidores que aportam recursos nas corporações que negociam papéis no mercado aberto, também podem se mostrar bastante sensíveis em relação à forma como a organização adota ou não boas práticas de governança. Em outras palavras, isso significa que nenhum *stakeholder* do tipo 3 - Financiador ou do tipo 4 - Parceiro, sejam eles: empresas, pessoas físicas, OSFLs ou instâncias do governo, dotados de boa-fé, farão investimentos sociais ou celebrarão contratos e convênios para realização de projetos em organizações que pratiquem regras e processos obscuros, autoritários, sem *accountability* e sem fazer um controle externo efetivo dentro das organizações.

No caso das OSFLs estudadas não foi possível identificar problemas de agência propriamente ditos – o que, dentro dos limites desta pesquisa já discutidos anteriormente, pode apontar para um amadurecimento institucional sobre a importância da governança no contexto destas organizações.

IV.5.3.3 VIGILANTES

Finalmente, os entres que fazem parte dos *stakeholders* vigilantes foram classificados a partir de Savage, G. T., et al, (1991), como *stakeholders* contrários – que possuem um alto potencial de ameaça, mas que têm pouca capacidade de cooperação.

A classificação dos *stakeholders* Vigilantes neste grupo se justifica pelo poder coercitivo do mesmo. O grupo é formado por instâncias que garantem a viabilidade legal e que por isso estabelecem as normas de funcionamento, controle e fiscalização das organizações, ou seja, estabelecem as regras e prescrições escritas que emanam de uma autoridade soberana formada pelas instâncias de governo e que, portanto, impõe a todas as OSFLs a obrigação de submeter-se a ela sob pena de sanções.

Junto com as instâncias de governo, numa espécie de campo neutro encontram-se neste grupo as empresas de auditoria. Estas têm como missão o exame sistemático das atividades desenvolvidas nas OSFLs, principalmente naquelas reconhecidas como OSCIPs com receitas acima de R\$ 600.000,00. Seu objetivo é averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente pelas instâncias reguladoras, se foram implementadas com eficácia e se estão adequadas. Como os profissionais que participam de auditoria de demonstrações financeiras são certificados, devem seguir rigorosas normas profissionais, portanto, mantêm a neutralidade nas suas avaliações, sem interferir nos processos decisórios das organizações – daí seu baixo poder de cooperação.

Assim, conforme mostrado no Quadro 24 a seguir, a classificação dos tipos de *stakeholder* construída a partir dos casos estudados sob a perspectiva do referencial teórico mobilizado para este trabalho de Tese demonstra que no contexto das OSFLs estudadas, percebeu-se que *stakeholders* se encontram em diferentes dimensões de poder, onde operam relações de força a favor, contrárias e ambíguas.

A força caracterizada nestas relações indica a capacidade de alterar o modo como os serviços são prestados, a definição dos procedimentos de entrega dos serviços e o caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento. Na prática das organizações, estas características são operadas em diferentes ambientes que conferem legitimidade aos membros, orienta as agendas dos gestores, estabelecem os limites e a viabilidade financeira para a atuação, e as formas de acompanhamento, controle e inspeção.

Desta forma, a perspectiva de análise dos aspectos subjacentes aos processos de governança e controle de gestão a partir de *stakeholders* contribui para o alinhamento entre partes interessadas e organizações. Dennis Young (2011) acrescenta que “um sistema de gestão de recursos baseado na governança dos *stakeholders* irá introduzir uma nova dinâmica, aumentando os incentivos para os membros dos conselhos melhorarem as várias fontes de suporte organizacional para ganhar mais controle sobre a agenda da organização” (Young, D. 2011, p.583).

QUADRO 25: CLASSIFICAÇÃO STAKEHOLDERS NA PERSPECTIVA DO REFERENCIAL TEÓRICO

Dimensões	Dimensão do Interesse	Dimensão do Poder			
		Poder de decisão (por meio do voto)	Poder Econômico	Poder Político	
Relações de força	<i>Stakeholders</i> de apoio (SAVAGE, G. T., et al, 1991).		<i>Stakeholders</i> médios (SAVAGE, G. T., et al, 1991).	<i>Stakeholders</i> de apoio (SAVAGE, G. T., et al, 1991);	<i>Stakeholders</i> contrários (SAVAGE, G. T., et al, 1991).
Configuração do Poder	Poder capaz de alterar o modo como os serviços são prestados (WINSTANLEY et. al., 1995)	Poder de definir os procedimentos de entrega dos serviços (WINSTANLEY et. al., 1995)	Poder com caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento (WINSTANLEY et. al., 1995)		
Atributos de Influência	Ambiente da Legitimidade (GOMES et. al., 2010)	Ambiente de orientação da agenda do gestor-alvo (GOMES et. al., 2010)	Ambiente de limitação (GOMES et. al., 2010),	No ambiente de colaboração (GOMES et. al., 2010),	Ambiente de inspeção (Inspection Zone) (GOMES et. al., 2010),
Classificação Stakeholders	Tipo 1 Associados	Tipo 2 Gestores	Tipo 3 Financiadores	Tipo 4 Parceiros	Tipo 5 Vigilantes

Fonte: Elaborado a partir dos autores citados acima.

Terminada esta análise, no quinto capítulo a seguir, é proposta uma explicação substantiva para o processo de implementação dos valores das boas práticas de governança nas OSFLs. Neste capítulo são descritas a categoria central

e a integração das categorias; a descrição do modelo de governança identificado nas organizações estudadas; a forma de acultramento dos valores da governança e o processo de aculturação e disseminação destes valores. Compreende ainda a verificação empírica da teoria a partir de casos seleccionados e a identificação da teoria proposta com os referenciais teóricos principais utilizados na pesquisa.

CAPÍTULO V - EXPLICAÇÃO SUBSTANTIVA PARA O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS VALORES DA GOVERNANÇA NAS OSFLs

V.1. CATEGORIA CENTRAL E A INTEGRAÇÃO DAS CATEGORIAS

Usando a *Grounded Theory* como estratégia de pesquisa, as cinco categorias de *stakeholders* identificadas no capítulo anterior, que emergiram dos dados são rediscutidas e integradas em forma de proposições. De acordo com a literatura, o modo de apresentação da teoria pode ser feito na forma de um discurso teórico ou na forma de proposições (GLASER & STRAUSS, 1967).

Para esta pesquisa a proposição foi a opção escolhida por entender que este foi a melhor forma de conhecer o objeto. As proposições foram construídas com a finalidade de constituir uma teoria substantiva da ação dos gestores para explicar os significados dos valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability, e conformidade*) nas práticas das OSFLs e o impacto dos *stakeholders* sob a governança das OSFLs.

No entanto faz-se a ressalva que a explicação que se propõe aqui é no sentido de apresentar um quadro de referência da qual a ação do gestor em relação à governança possa ser compreendida dentro do contexto estudado e de acordo com as condições apresentadas.

Deste modo, a associação proposta entre as Dimensões, Relações de força, Configuração do Poder, Atributos de Influência e Classificação *Stakeholders* têm por objetivo compreender de que forma este fenômeno tem ocorrido nas OSFLs estudadas, sem que com isso, tenha-se a pretensão de apresentar um modelo determinístico dos processos de governança em qualquer organização do terceiro setor.

Por outro lado, a representação fornecida nesta pesquisa, não afasta a ideia de servir como referência para que outras experiências de pesquisa possam usar os resultados aqui apresentados como instrumento de auxílio, para ajudar a seus processos particulares, mas tendo em mente que cada caso deve ser analisado a luz de suas condições contextuais e temporais.

V.1.1 CATEGORIA CENTRAL

O objeto desta pesquisa é a governança no Terceiro Setor brasileiro. A partir do estudo dos processos de governança em 10 OSFLs do tipo associação, a contribuição deste trabalho consiste numa teoria substantiva capaz de responder duas questões básicas: 1) Que significados adquirem os valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability e conformidade*) nas práticas das OSFLs?; 2) Qual o impacto dos *stakeholders* sob a governança das OSFLs?

No conjunto das 10 OSFLs estudadas, o sistema de governança que emergiu da análise das 10 OSFLs é formado em primeiro lugar, pelas características que definem a constituição da natureza jurídica da organização. Em segundo, pelo modo como são alocados os direitos residuais e são aderidos os procedimentos legais determinados pela natureza jurídica das mesmas. Em terceiro, pela capacidade de controle de gestão capazes de prevenir ou mitigar os riscos de agência. Em quarto pela adoção de regras claras que favoreçam a adequada prestação de contas, visando conferir mais transparência quanto ao uso e aplicação dos recursos que a organização mobiliza no conjunto de ações que realiza prol do bem público.

Considerando que boas práticas de governança pressupõe um conjunto de comportamentos e decisões, a categoria central que emergiu deste trabalho a partir dos dados coletados foram as relações de força. Tal como afirmado por Freitas (2009), “a definição da categoria central não é um exercício simples e a sua escolha (ou identificação) pode ocorrer em qualquer fase do processo de análise” (FREITAS, 2009, p.209).

Neste trabalho de tese, a escolha da categoria central ocorreu durante a análise das variáveis que compõe o ambiente das OSFLs. A escolha recaiu sobre a categoria relações de força, pois ao analisar a relação entre todas as categorias identificadas, e à medida que a teoria foi sendo construída, esta pareceu ser a que mais se relacionava com as outras. Isso porque foi percebido que o nível de importância que os valores da governança assumem dentro das OSFLs, bem como sua internalização e operacionalização no cotidiano das mesmas são favorecidos ou limitados pelo poder e pela influência dos *stakeholders* onde operam relações de força (de apoio, contrárias e médias). No decorrer da evolução do trabalho, foi percebido que o protagonismo do gestor enquanto agente do processo de

governança se materializa na medida em que é capaz de administrar essas relações.

Deste modo, independente de todas as outras responsabilidades e atribuições do cargo, a atuação do gestor (seja ele membro dos Conselhos ou executivo principal), em um processo de governança está prioritariamente ligada em como ele é capaz produzir e lidar com diferentes relações de força que operam dentro e fora da organização. Neste sentido, associada à categoria central no processo, o seu papel na implementação de boas práticas de governança é definir que estratégias são adequadas para produzir relações de força que apoiem a organização. Assim, a teoria proposta é uma teoria da ação do gestor para adaptar o ambiente, com a finalidade de obter uma harmonização de interesses de distintos *stakeholders* dentro das práticas assumidas pelas OSFLs. Acredita-se que o resultado dessa harmonização influencia a disseminação de boas práticas de governança no ambiente interno da organização.

V.1.2 INTEGRAÇÃO DAS CATEGORIAS E IDENTIFICAÇÃO DA TEORIA PROPOSTA COM OS REFERENCIAIS TEÓRICOS PRINCIPAIS UTILIZADOS NA PESQUISA

As proposições a seguir indicam como as cinco categorias de *stakeholders* foram integradas através de proposições para compor a teoria substantiva. A construção das proposições, bem como o relacionamento entre as mesmas refletem a complexidade da explicação para os caminhos de conectividade, justificando como a integração das categorias para se tornar um ‘todo’ foi algo bastante desafiador neste estudo, dificuldade também percebida por Freitas (2009).

A lógica das proposições construídas baseou-se na construção teórica produzida por Donaldson e Preston (1995), quando classificaram o corpo teórico a respeito de *stakeholders* como normativo, instrumental, e, descritivo ou empírico (DONALDSON e PRESTON 1995, p.66). Segundo os autores, este corpo teórico, juntamente com dados descritivos/empíricos quando disponíveis, é usada para identificar as conexões, ou falta de conexões entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos.

A primeira relação diz respeito ao aspecto normativo encontrado nas OSFLs estudadas. A classificação normativa foi utilizada na Teoria por Donaldson e Preston (1995), para interpretar a função da corporação, incluindo sua identificação moral ou

linha filosófica seguida na operação e gestão da corporação (Id. Ibid. p.71). Segundo os autores, este caráter normativo é facilmente percebido nas declarações de missão, visão e valores pactuados pelas organizações.

No conjunto dos 10 casos estudados as categorias dos *stakeholders* Associados e Gestores foram agrupadas como normativas, na medida em que estes entes definem o papel da organização. Este papel, representado pelo conjunto de valores éticos e da conduta praticada pelos partícipes da organização pode ser resultado de definições normativas, de um lado; e, de outro, de relações de força que podem cooperar para possíveis negociações e consensos, e para o enfrentamento de divergências e embates travados entre os diferentes sujeitos que compõe estes grupos de associados e gestores.

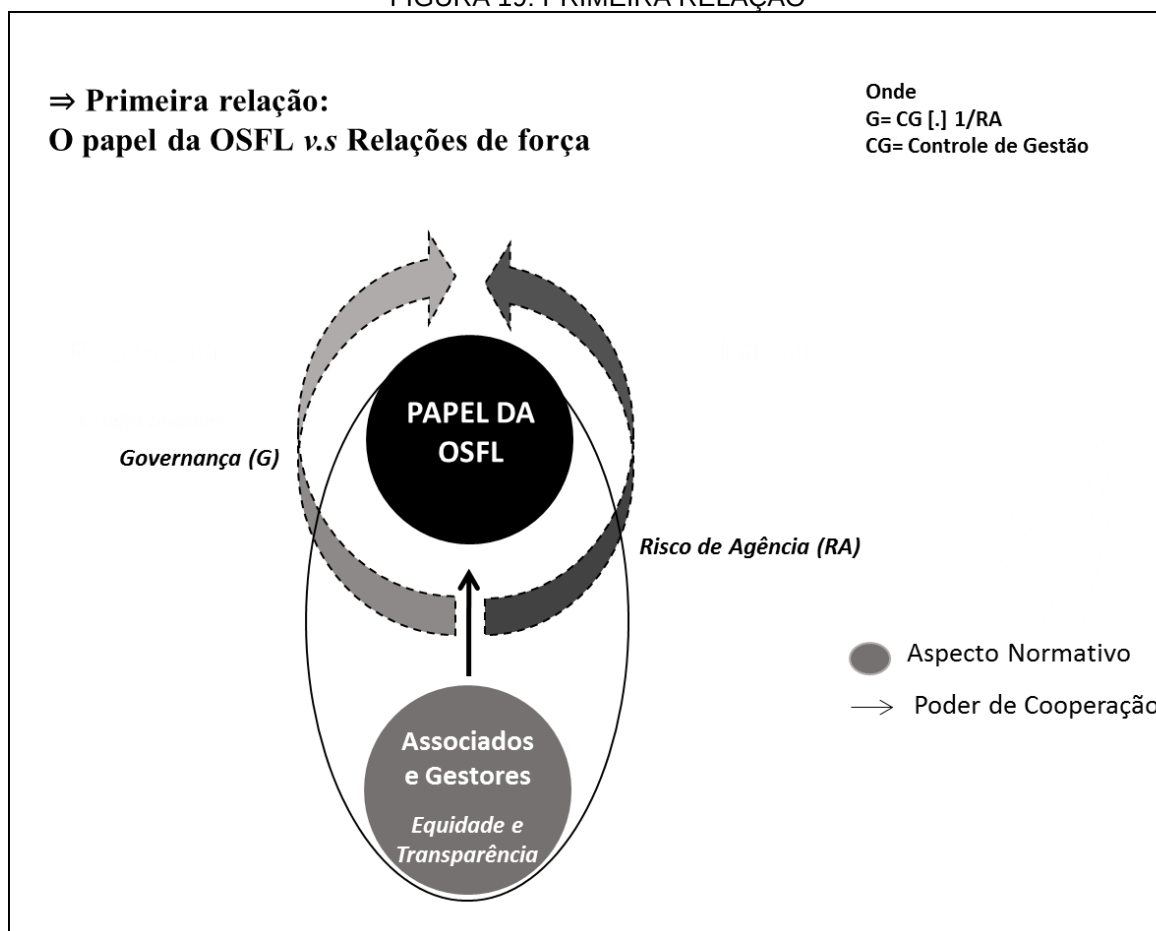
O agrupamento destas categorias considerou que os aspectos normativos referentes aos valores das OSFLs encontrados nos resultados de análise (importância da transparência; o empoderamento comunitário; a promoção do senso de justiça; o respeito mútuo; e, o respeito aos compromissos assumidos) dependem, num primeiro momento da ação do gestor e num segundo, do envolvimento dos associados para a materialização destas normas na vida cotidiana da organização. A força encontrada nestas relações foi caracterizada como de cooperação já que este conjunto de pessoas constituem a organização de fato e de direito, e participam da mesma, voluntariamente.

Assim a primeira relação é:

⇒ Primeira relação:

O papel da OSFL v.s. Relações de força (cooperação dos associados e gestores membros)

FIGURA 19: PRIMEIRA RELAÇÃO



Fonte: Elaboração própria.

A figura 19 demonstra uma relação de forças opostas entre governança e risco de problemas de agência que sugere que quanto maior forem as ações de acompanhamento e controle praticadas dentro da organização, supostamente menores serão os riscos de problemas de agência dentro da mesma. Nesta primeira relação foi identificado que gestores e associados, enquanto *stakeholders* internos possuem um alto poder de cooperação com a organização, já que são os entes responsáveis pela sua existência e manutenção. Além disso, Associados e Gestores definem os aspectos normativos da organização, são estes os responsáveis pela forma de conduta e ética vigente dentro da mesma, assim como pelos processos decisórios, direcionamentos estratégicos, nível de equidade com que são tratados os diferentes membros da organização e transparência adotada nas suas práticas de gestão.

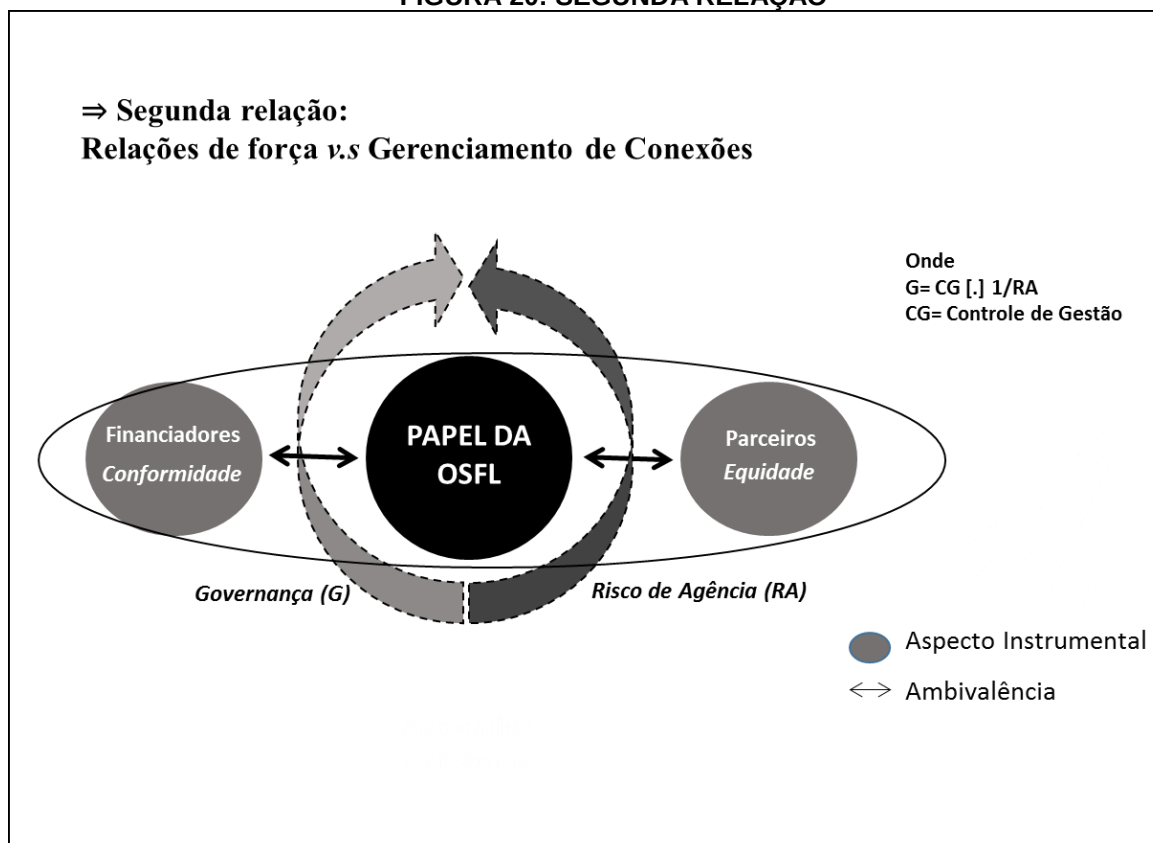
A segunda relação diz respeito ao aspecto instrumental encontrado nas OSFLs estudadas. Donaldson e Preston (1995) definem que a classificação instrumental

estabelece o cenário para análise das conexões entre os *stakeholders* e toma como parâmetro de desempenho os resultados obtidos por meio deste gerenciamento de conexões.

No conjunto dos 10 casos estudados as categorias dos *stakeholders* Financiadores e Parceiros foram agrupadas na classificação instrumental. O agrupamento se justifica porque os dados analisados sugerem que o gerenciamento de conexões e as relações de força decorrentes destas conexões entre os entes que fazem parte destas categorias, pode produzir impacto no desempenho das formas de acompanhamento e controle, na forma como a organização trabalha a conformidade internamente, bem como, nos resultados obtidos pela organização nos termos dos indicadores sociais, das medidas de resultado e das medidas de processo (ANTHONY & YOUNG, 2003). A força encontrada nestas relações foi caracterizada como ambivalente, pois, tal como dito anteriormente, ao mesmo tempo em que financiadores e parceiros garantem a viabilidade da organização podem deixar de fazê-lo.

Assim a segunda relação é: ⇒ Segunda relação: Relações de força (cooperação ou ameaça de Financiadores e Parceiros) v.s. Gerenciamento de Conexões

FIGURA 20: SEGUNDA RELAÇÃO



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 20 apresenta o relacionamento entre a organização e os *stakeholders* que responsáveis pela sustentabilidade da organização. O gerenciamento das conexões com Financiadores garante a viabilidade das atividades da organização. Com respeito aos parceiros, as conexões se tornam fundamentais na medida em que as parcerias com outras organizações privadas e públicas, com e sem fins lucrativos asseguram o ambiente no qual a OSFL irá atuar.

Os resultados da pesquisa demonstram que as parcerias são recorrentes para a atuação de OSFLs. No entanto, o caráter situacional que caracteriza a aplicação de recursos e a celebração de parcerias pode ser afetado por instabilidades econômicas e políticas que podem interferir tanto na aplicação de recursos dentro do Terceiro Setor quanto no estabelecimento de parcerias.

Na figura, a relação de forças opostas entre governança e risco de problemas de agência se mantêm. O gerenciamento de conexões entre financiadores e a OSFL e entre parceiros e a OSFL é instrumentalizado pelas ações de acompanhamento e controle praticadas fora da organização. Estas ações definem a conformidade necessária para a manutenção dos investimentos e a atenção adequada que a organização deve ter ao conduzir de forma equitativa diferentes tipos de parcerias, o que leva a crer que quanto mais conformidade na relação com financiadores e mais equitativa for a conduta na relação com parceiros, menores serão os riscos de problemas de agência dentro das OSFLs.

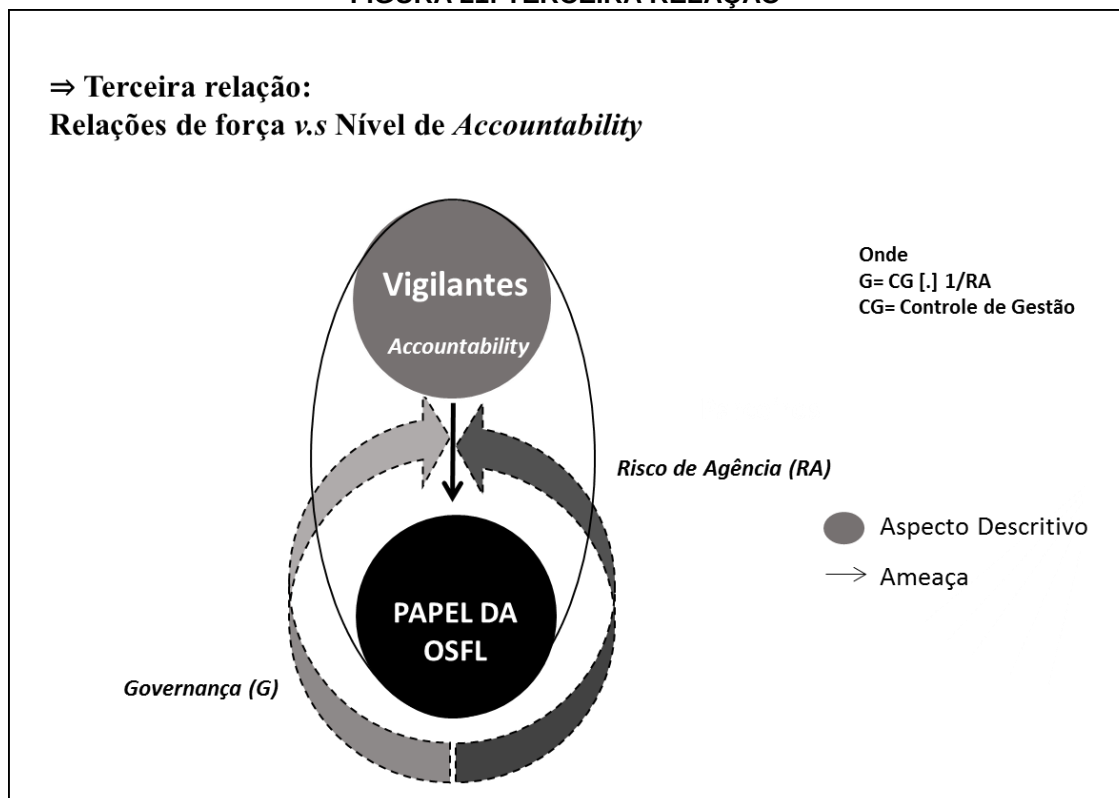
A terceira relação diz respeito ao aspecto descritivo ou empírico da governança nas OSFLs estudadas. O aspecto descritivo ou empírico da teoria dos *stakeholders* de Donaldson e Preston (1995) descreve o que é a organização, assim como a apresenta enquanto uma constelação de interesses de cooperação e competição dotados de valor intrínseco.

No conjunto dos 10 casos estudados a categoria dos *stakeholders* Vigilantes que emergiu dos dados analisados foi classificada como descritiva. A classificação descritiva se justifica porque, os dados analisados mostram que os entes que fazem parte do grupo de *stakeholders* Vigilantes são de fato as instâncias que definem a tipologia, os enquadramentos e procedimentos legais para fundação de uma OSFL, assim como estabelecem as regras da forma de constituição de propriedade e os parâmetros de conformidade necessários à sua manutenção e eventual dissolução e as formas adequadas e responsáveis de prestação de contas (*accountability*). A

força encontrada nestas relações foi caracterizada como de ameaça dado considerando a existência legal da imposição de sanções pelo não cumprimento de prescrições.

Assim a terceira relação é: $\Rightarrow$ Terceira relação: Relações de força (Ameaça dos Vigilantes) v.s. Nível de *Accountability* alcançado dentro de cada OSFL.

FIGURA 21: TERCEIRA RELAÇÃO



Fonte: Elaboração própria.

A figura 21 descreve o relacionamento da organização com os *stakeholders* vigilantes, responsáveis por definir juridicamente quem são estas organizações, em que nível de atuação estão situadas (se como Associação ou Fundação), e como devem funcionar dentro do ambiente institucional regulatório que lhes estabelecem. Assim como ilustrado nas figuras 19 e 20 a relação de forças opostas entre governança e risco de problemas de agência também se mantêm na descrição das relações de força (Ameaça dos Vigilantes) versus o Nível de *Accountability* alcançado dentro de cada OSFL na medida em que a intensificação de mecanismos de acompanhamento e controle praticadas dentro da organização pode contribuir para a organização interna da OSFL, facilitando a elaboração de diferentes tipos de prestação de contas demandadas pelos órgãos reguladores e fiscalizadores do

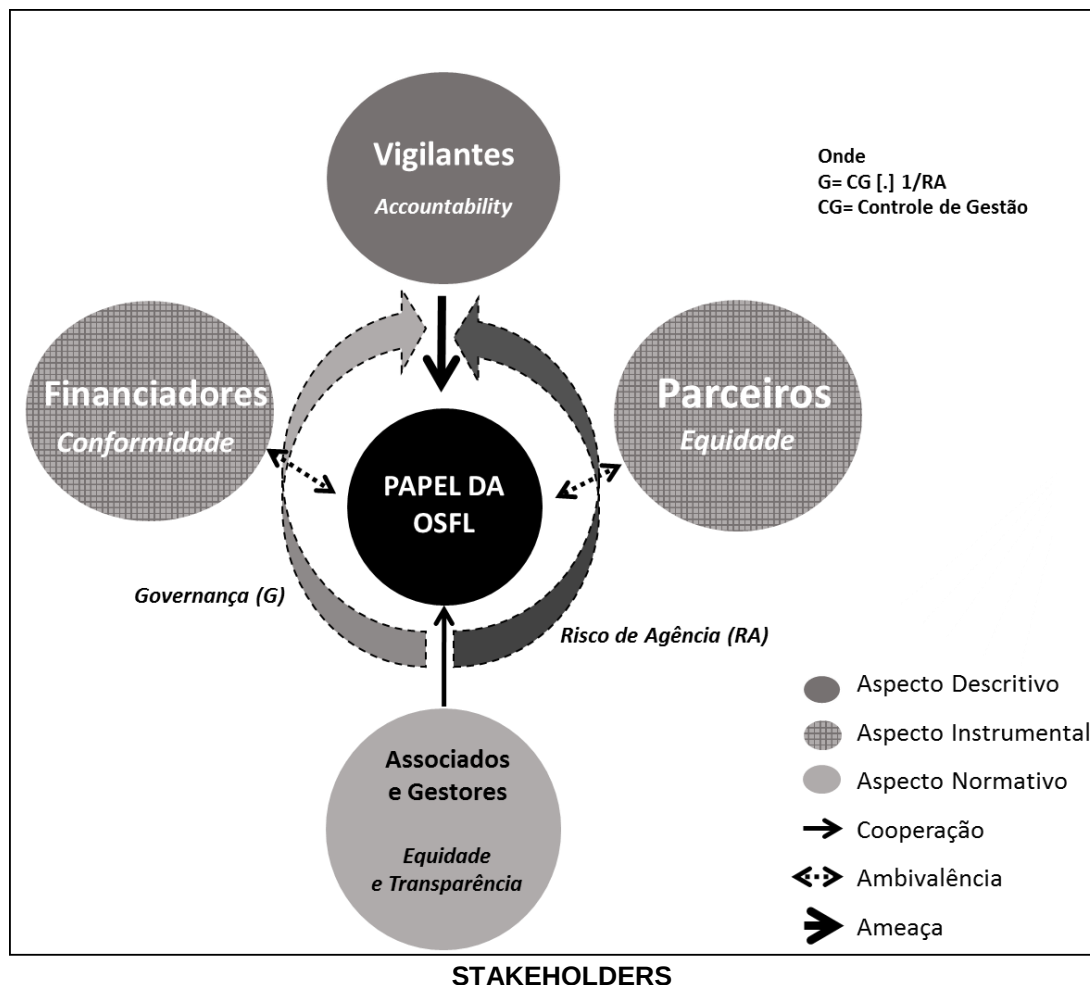
governo – o que supostamente contribui para a redução de riscos de problemas de agência. Vale destacar que o valor de governança *Accountability*, enquanto prestação responsável de contas inclui não apenas os aspectos formais da prestação de contas tradicional como por exemplo o envio periódico de documentos (relatórios de atividades, balanços, demonstrativos, relatórios de auditorias, etc.), mas também a adoção de práticas na gestão que estejam alinhadas com os princípios fundadores daquela organização e com a natureza jurídica que lhe define. Ao longo da trajetória histórica que deu origem às organizações do Terceiro Setor é percebido o esforço dos atores públicos nas diferentes esferas de governo em encontrar um melhor modelo para acompanhar estas organizações, considerando suas diferentes nuances, através do corpo regulatório tanto define como serve à orientação do *modus operandi* destas entidades.

Neste sentido, *stakeholders* vigilantes podem se tornar ameaçadores dependendo do nível de organização interna da entidade e do modo como estão alinhados seus princípios fundamentais e práticas de gestão. As diferentes formas de prestação de contas demandas por esses *stakeholders*, se deixada de lado, ou mesmo se não incorporada ao dia a dia da OSFL pode ser vista como mais um fardo para organização que passa a estar sob a ameaça de não continuidade.

Neste sentido a abordagem de Donaldson e Preston (1995) sobre *Stakeholders*, se mostrou bastante útil para contribuir com a construções das relações apresentadas. Segundo os autores, esta teoria é usada para descrever, e às vezes explorar, características específicas e comportamento. Por exemplo, a teoria dos *stakeholders* tem sido usada para descrever (a) a natureza da firma (BRENNER; COCHRAN, 1991), (b) o modo como os gestores pensam a gestão (BRENNER; MOLANDER, 1977), (c) como os membros do conselho pensam a respeito dos interesses corporativos envolvidos na constituição do próprio conselho (WANG; DEWHIRST, 1992), e (d) como algumas corporações são atualmente geridas (CLARKSON, 1991; HALAL, 1990; KREINER; BHAMBRI, 1991).

Essas relações compõem o arcabouço teórico da área substantiva em questão, com a finalidade de explicar modo como relações de força operadas pelos *stakeholders* podem afetar o processo de implementação de boas práticas de governança nas OSFLs sob o ponto de vista dos seus gestores.

FIGURA 22: DINÂMICA DAS RELAÇÕES DE FORÇA: COLABORAÇÃO E AMEAÇA DOS



Fonte: Elaboração própria.

A figura 22 ilustra a relação entre as categorias para formar a teoria substantiva: Lidando com as relações de força: Colaboração e Ameaça dos *Stakeholders*. Em seguida, é descrita a lógica da integração entre as categorias que levaram à interpretação do processo conforme apresentado no esquema teórico a seguir, fundamentando nos incidentes dos dados.

V.2 DESCRIÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA IDENTIFICADO

O modelo de governança identificado através pesquisa sugere que exista uma relação de forças opostas entre governança e risco de problemas de agência em OSFLs. Nesta relação, quanto maior forem as ações de acompanhamento e controle praticadas dentro da organização, supostamente menores serão os riscos de

problemas de agência dentro da mesma. Estas ações de acompanhamento e controle dependem sobretudo dos processos decisórios internos da entidade. A primeira proposta no modelo tenta demonstrar que enquanto *stakeholders* internos (Associados e Gestores) possuem um alto poder de cooperação com a organização, já que são os entes responsáveis pela sua existência e manutenção.

Analisando o gerenciamento das conexões da OSFL com Financiadores e Parceiros a relação de forças opostas entre governança e risco de problemas de agência se mantêm na medida em que quanto mais conformidade na relação com financiadores e mais equitativa for a conduta na relação com parceiros, menores serão os riscos de problemas de agência dentro das OSFLs.

Analisando o relacionamento da organização com os *stakeholders* vigilantes, responsáveis por definir juridicamente quem são estas organizações, em que nível de atuação estão situadas e como devem funcionar a relação de forças opostas entre governança e risco de problemas de agência também se mantêm na descrição das relações de força (Ameaça dos Vigilantes) versus o Nível de *Accountability* na medida em que a intensificação de mecanismos de acompanhamento e controle praticadas dentro da organização pode contribuir para a organização interna da OSFL, facilitando a elaboração de diferentes tipos de prestação de contas demandadas pelos órgãos reguladores e fiscalizadores do governo – o que supostamente contribui para a redução de riscos de problemas de agência.

Nas práticas relatadas pelos entrevistados foi notado que as OSFLs possuem pouco conhecimento formal a respeito dos fatores e consequências relacionadas à governança e dos impactos que sua implementação sistemática causaria dentro de seu ambiente interno. Neste sentido, na ausência de um conhecimento sobre o fenômeno (ou sobre o que significa implantar um sistema de governança), as OSFLs iniciam o processo com base em métodos de acompanhamento e controle de gestão.

A ferramentas de controle mais usadas são o controle por orçamento ajudados por *softwares* integrados em algumas das organizações estudadas para informações quantitativas. Os tipos de controle de gestão mais praticados, de acordo com a tipologia de Gomes (2014), são o controle por resultado, burocrático e *ad hoc*. Sob o ponto de vista qualitativo as ferramentas encontradas incluem indicadores sociais, medidas de processo, medidas de resultado e *balanced scorecard*. Neste sentido, a governança assumida no ambiente destas organizações acaba sendo

bastante influenciada pelos mecanismos de controle de gestão adotados, na tentativa de atender às prescrições legais, de garantir o monitoramento adequado para orientar os processos decisórios e para gerar informações, seja de uso interno, seja por exigência de financiadores, parceiros e vigilantes.

No contexto das OSFLs estudadas, a governança, portanto só vai existir quando as forças que estabelecem o controle de gestão forem maiores que as forças que estabelecem o Risco de Problemas de Agência – o que significa dizer que na dinâmica entre estas relações de força, a governança parece se mostrar inversamente proporcional ao risco de problemas de agência.

A lógica subjacente neste modelo interpretativo estabelece que na prática das organizações estudadas a condição para haver governança reside no equilíbrio entre o adequado controle de gestão, capaz de mitigar os efeitos de problemas de agência ou prevenir a ocorrência de riscos de problemas de agência. Neste sentido, o controle de gestão passa a ser a condição necessária para que se tenha governança, e ao mesmo tempo o aspecto central para identificar riscos de problemas de agência. De fato, é possível observar que boas práticas de governança estão muito relacionadas ao problema principal-agente, no entanto o modelo explicativo deste fenômeno em OSFLs demonstra qual a contribuição dos *stakeholders* para ajudar a modelar e entender esse processo

De maneira geral, há um consenso entre os gestores de que o processo de governança envolve um alinhamento do ambiente interno, o que significa tanto uma adequação da infraestrutura interna, quanto uma preparação dos indivíduos para lidar com as demandas exigidas por um ambiente onde diferentes *stakeholders* exercem influência através de relações de força. Neste sentido, a governança é entendida como um comportamento, baseado em regras de conduta construídas ou impostas a partir de uma ética estabelecida fundamentada em valores. Este comportamento, que é fruto das relações de força que os diferentes *stakeholders* operam sobre a organização, estabelecem a dinâmica do sistema de governança.

As relações de força podem ser: de cooperação (quando os *stakeholders* agem em benefício da organização); de ameaça (quando impõe sanções de acordo com normas ou indicadores de conformidade sobre a prestação dos serviços, mediante avaliação dos resultados destes serviços prestados pelas OSFLs); e ambivalentes (quando, estando sujeitas ao contexto, podem tanto cooperar quanto ameaçar).

Apesar dos gestores defenderem a importância do compromisso ético das organizações com o seu papel e causa que deu origem à mesma, diferentes e semelhantes percepções puderam ser verificadas no decorrer da pesquisa de campo. Estas diferenças e semelhanças nos tipos de valores cultivados por cada organização informam a percepção de como cada gestor vê o processo. Assim, cada um, forma uma expectativa própria sobre o que são valores éticos praticados dentro da organização e como devem ser cultivados dentro da mesma. Na medida em que estes valores passam a se refletir em suas ações, podem indicar em como o sistema de governança irá se desenvolver ao longo do tempo, afetando o modo como a organização disseminará as práticas que constituirão este sistema internamente.

V.2.1 FORMA DE ACULTURAMENTO DOS VALORES DA GOVERNANÇA E O PROCESSO DE ACULTURAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DESTES VALORES

Nesse contexto, a Grounded Theory proposta para o processo de implementação da Governança em OSFLs, propõe que a forma de entrada com que OSFL inicia o seu uso, ou seja, a partir da definição do papel da organização e da respetiva implantação de valores éticos no ambiente interno, será possível impulsionar positivamente *stakeholders* e suas respectivas relações de força.

Tal como pode ser visto no Quadro 25 a seguir, na qual é apresentado um desdobramento do modelo dinâmico, para cada categoria de *stakeholder* encontrado nos dados da pesquisa, foram identificados atributos, fatores de influência, e valores da governança associados.

QUADRO 26: DESDOBRAMENTO DO MODELO: COLABORAÇÃO E AMEAÇA DOS STAKEHOLDERS

Categorias de Stakeholders	Atributos das OSFLs	Fatores de influência	Valor da Governança associado
Associados		Serem guardiões dos valores da organização	Senso de Justiça Relação de força potencial: Cooperação
		Possuírem legitimidade para eleger os membros dos Conselhos e Diretoria	
		Têm a palavra final no processo e que, portanto, são capazes de alterar o modo como os serviços são prestados	
		Possuírem poder de decisão (por meio do voto)	

Gestores (Membros do Conselho e Diretoria Executiva)	Definem o papel da OSFL	São agentes do processo de governança na medida em que são capazes de administrar orientações e direcionamentos dados pelos demais <i>stakeholders</i>	Equidade Relação de força potencial: Cooperação
		Possuem a responsabilidade da entrega do serviço	
		Possuem poder de decisão (por meio do voto)	
Financiadores	Gerenciamento de conexões	Estabelecem os limites das ações dos gestores alvo da influência por meio do volume de recursos disponibilizados	Conformidade Relação de força potencial: ambivalente
		Possuem poder com caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento, descrito enquanto poder de definir o critério de prestação dos serviços das OSFLs	
		Possuem o poder econômico	
Parceiros		Influência exercida a partir da reciprocidade estabelecida entre o gestor alvo e os stakeholders	Conformidade Relação de força potencial: ambivalente
		Poder com caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento, descrito enquanto poder de definir o critério de prestação dos serviços desta	
		Possuem poder político	
Vigilantes	Nível de Conformidade e Accountability	Poder de inspeção	Accountability Relação de força potencial: Ameaça
		Determina normas ou indicadores de conformidade sobre a prestação do serviço e a avaliação dos resultados do serviço prestado	
		Possuem poder político	

Fonte: Elaboração própria.

Como associados e gestores da organização tendem, naturalmente, em cooperar com a mesma – porque do contrário não se tornariam membros e ocupariam cargos em Conselhos – seu principal potencial, nos termos de valores da governança está em promover o senso de justiça e a equidade de direitos de participação dos membros, assim como a capacidade de refletir e discutir os problemas da sociedade.

No caso dos financiadores e parceiros, pelo fato de possuírem um potencial de força ambivalente, ou seja, tanto podem cooperar quanto ameaçar, limitando recursos, desfazendo parcerias entre outras atitudes já comentadas, acredita-se que a organização poderá desfrutar de uma condição mais favorável se cultivar o valor

da conformidade em suas práticas. Ou seja, se adotar regras claras, processos transparentes, democráticos, sistemas de controle interno e externo efetivos e que garantam para uma segurança e uma transparência nas relações entre mantenedores e mantidos, assim como para as organizações parceiras.

O valor da conformidade assim como a produção de uma prestação de contas responsável (*accountability*), que corresponda e revele a aplicação real do uso dos recursos dentro da organização são outras práticas com as quais se acredita poder neutralizar a força de ameaça dos *stakeholders* vigilantes. Isso porque, se a OSFL possuir uma adequação às prescrições e parâmetros legais não sofrerão sanções das entidades normatizadoras e fiscalizadoras que formam este grupo, na medida em que agem de acordo com normas ou indicadores de conformidade.

V.3 VERIFICAÇÃO EMPÍRICA DA TEORIA A PARTIR DE CASOS SELECIONADOS

Considerando que a governança está situada como componente dos direcionamentos estratégicos das OSFLs estudadas, a aplicação da teoria proposta nos casos estudados deve considerar uma mudança de hábitos que tanto pode ser voluntária, quanto imposta.

Apesar do modelo dinâmico indicar uma possibilidade de quantificação, esta não se mostrou necessária, dado que as forças que exercem influência, podem fornecer o suporte básico ao processo decisório. Por se tratar de um trabalho qualitativo, o método não permitiu a identificação da função matemática que melhor representa a relação real entre os dois aspectos identificados como componentes principais da governança (Controle de Gestão e Risco de Problemas de Agência).

No entanto, o conjunto de metodologias empregadas nesta análise qualitativa permitiu visualizar com clareza que, com base nas análises que emergiram dos dados, existe uma relação de proporcionalidade que é inversa – o que significa dizer que quanto mais adequados forem os mecanismos de controle aos tipos de atividades praticadas pela organização, menores serão as possibilidades de se encontrar riscos de agência nestas organizações.

Para comprovar o funcionamento deste modelo explicativo apresenta-se a seguir um protocolo da pesquisa composto de 10 passos.

Este protocolo foi construído a partir do próprio trabalho de pesquisa com a intensão de demonstrar em primeiro lugar a factibilidade do modelo. Em segundo, para colaborar com futuras pesquisas a respeito da influência dos *stakeholders* na incorporação dos valores da governança dentro de OSFLs privadas que atuam no Brasil.

Protocolo desenvolvido a partir da realização da pesquisa

Passo 1 – Construir os casos das organizações que se quer estudar (dados sobre a fundação, objetivos, aspectos legais, vinculação institucional e forma de atuação);

Passo 2 – Identificar a estrutura de composição e modo de funcionamento dos Conselhos (critérios de acesso, tipologia interna, processos assembleares e poder de voto);

Passo 3 – Identificar os mecanismos de controle de gestão utilizados pela organização e sua função;

Passo 4 – Classificar o tipo de controle praticado (controle familiar, controle burocrático, controle por resultado; controle *ad hoc*).

Passo 5 – Identificar os valores éticos e de conduta praticados pela instituição e classificar estes valores de acordo com aqueles definidos pelas boas práticas de governança (equidade/senso de justiça, transparência, *accountability* e conformidade);

Passo 6 – Aplicar metodologias para identificação dos *stakeholders* da OSFL (Dimensões, Relações de força, Configuração do Poder, Atributos de Influência);

Passo 7 – Identificar e classificar as falhas encontradas de acordo com parâmetros de Risco de Problemas de Agência fornecidos pela literatura (risco moral, seleção adversa, problema de horizonte e benefícios indiretos). Localizar e relacionar as falhas encontradas aos respectivos grupos de *stakeholder*;

Passo 8 – Estabelecer a dinâmica das relações de força: Cooperação e Ameaça dos *Stakeholders*, seus fatores de influência e dependência de recursos;

Passo 9 – Relacionar ao Risco de Problemas de Agência identificado, o valor que favorece o processo de governança correspondente;

Passo 10 – Localizar o valor identificado na dinâmica das relações de força para saber em qual grupo de *stakeholder* este valor pode ser potencializado.

No sentido de testar a validade da teoria substantiva proposta, foi analisada a sua aplicabilidade dentro dos casos escolhidos. Conforme ensinam Corbin & Strauss (2008, p.113), uma das técnicas de validação da teoria é retornando aos dados para verificar se a teoria que foi construída em cima da massa de dados é aplicável aos casos individualmente (FREITAS, 2009).

Neste sentido, foram escolhidos os casos da amostra que apresentaram algum tipo de Risco de Problemas de Agência a partir de deficiências encontradas nos seus mecanismos internos de controle de gestão. A principal finalidade dessa verificação foi testar se a associação proposta pelas proposições relacionais entre as categorias e suas propriedades, assim como se a lógica construída no protocolo de análise pode ser seguida cada caso em particular. A fundamentação empírica nos dados, na medida do possível inclui citações de diferentes pessoas que participaram do processo de pesquisa.

Esta inclusão permitiu reduzir a possibilidade de que a verificação ficasse enviesada, além de permitir que se formasse um quadro mais coerente com a realidade de cada OSFL conferindo, desta forma, maior credibilidade à validação.

A apresentação da verificação se dá em quatro etapas, contendo um conjunto de informações que servem para identificar os valores que favorecem o processo de governança dentro de cada OSFL que apresentou risco, e em qual grupo de *stakeholder* este valor pode ser potencializado para prevenir ou mitigar seus efeitos.

Na primeira etapa são apresentados no quadro 26 a seguir os modos de atuação dos Conselhos das OSFLs que apresentaram algum tipo de risco e a forma de composição deste conselho.

Na segunda etapa, o quadro 27 a seguir relembra os tipos de riscos encontrados em cada OSFL de acordo com a classificação referenciada na literatura e nas adaptações realizadas para o risco de conflitos de interesses e problemas de horizonte em função das características encontradas neste tipo de organização.

QUADRO 27: ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DAS OSFLS QUE APRESENTARAM ALGUM TIPO DE RISCO E A COMPOSIÇÃO

Modo de atuação do conselho	Forma de Composição	Associação
Conselho formado por funcionários da mantenedora, responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores contratados.	Conselho Consultivo com participação da sociedade, de empresas, de pessoas, de financiadores. Conselho Fiscal, formado por pessoas do Sistema Coca-Cola. A diretoria executiva é nomeada pelo Conselho Fiscal.	Instituto Coca-Cola

	AGO, Presidência e Vice-Presidência e Conselho Deliberativo (que faz a fiscalização entre outras atribuições são membros do grupo gestor da Servenco).	Instituto Rogério Steinberg
	AGO, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal (membros do Grupo Sotreq)	Instituto Social Sotreq
	AGO, Presidência, Diretoria e Conselho Fiscal formado por pessoas do Sistema Souza Cruz	Instituto Souza Cruz
Conselho formado por voluntários, responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores contratados.	AGO, que elege Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	APHERJ
Conselho formado por voluntários, responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores voluntários.	AGO, que elege o Conselho Diretor, Secretaria Geral, Tesouraria, Protocolo.	ROTARY
	AGO, que elege Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Associação Sequóia Foundation
Conselho formado por voluntários, responsável pelo monitoramento das ações desenvolvidas pelos gestores voluntários.	AGO, que elege o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é nomeada pelo Conselho Deliberativo.	Beneficência Portuguesa de Teresópolis

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 28: RISCOS ENCONTRADOS

Associação	Tipo de Risco				
	<i>Risco Moral</i>	<i>Seleção adversa</i>	Problema de horizonte	Benefícios indiretos	Possibilidade de Risco de conflitos de interesses
Instituto Coca-Cola	Não	Não	Não	Não	Sim
Instituto Rogério Steinberg	Não	Não	Não	Não	Sim
Instituto Social Sotreq	Não	Não	Não	Não	Sim
Instituto Souza Cruz	Sim	Sim	Não	Não	Sim
APHERJ	Sim	Sim	Não	Não	Não
ROTARY	Não	Não	Sim	Sim	Não
Associação Sequóia Foundation	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Beneficência Portuguesa de Teresópolis	Não	Não	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração própria

Nesta terceira etapa são lembradas, nos quadros 29, 30 e 31 a seguir, as características do controle de gestão nas OSFLs que apresentaram risco. Afim de se ilustrar melhor alguns aspectos do controle que deram origem às classificações de risco e ainda, para evitar vieses foram acrescentados alguns depoimentos dos entrevistados.

QUADRO 29: CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO NAS OSFLS QUE APRESENTARAM RISCO

Associação	Ações de Controle	Tipo de Controle de Gestão
Instituto Coca-Cola	AGO realizada anualmente, com previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia; ferramentas de controle de gestão estratégicas e operacionais fornecidas pela empresa Coca-Cola e adaptadas conforme as necessidades do Instituto. Controle orçamentário, contábil, auditoria interna e externa. Monitoramento através de visitas de campo, relatórios de acompanhamento e de atividades.	Controle por Resultado
Instituto Rogério Steinberg	AGO realizada anualmente, com previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia; Planejamento estratégico, Plano de Ação, Gestão de Acompanhamento e Monitoramento. Acompanhamento dos resultados é mensal, discutido em reuniões. Auditoria interna e externa. Controle por orçamento e controle contábil feito pelos gestores da Mantenedora Servenco que também ocupam posições nos Conselhos do IRS.	Controle por Resultado
Instituto Social Sotreq	AGO realizada anualmente, com previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia; ferramentas de controle de gestão estratégicas e operacionais fornecidas pela empresa ISSO e adaptadas conforme as necessidades do Instituto. Controle orçamentário, contábil, auditoria interna e externa. Monitoramento através de visitas de campo, relatórios de acompanhamento e de atividades. <i>Balanced Scorecard</i> feito pelos gestores da Mantenedora Servenco que também ocupam posições nos Conselhos do ISSO.	Controle por Resultado
Instituto Souza Cruz	AGO realizada anualmente, com previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia. Planejamento anual, controle orçamentário e produção de relatórios de atividades, feitos pela equipe interna do Instituto sem o acompanhamento o efetivo dos Conselhos. Apesar da previsão estatutária o funcionamento dos Conselhos é proforma: a gente não tem uma diretoria do Instituto Souza Cruz, um Conselho Diretor, Fiscal, como têm em outras organizações... a gente não tem nada disso na prática, e isso coloca a gente num cenário complicado porque a todo momento a gente tem que ficar mostrando os resultados. Como envolve dinheiro, então o Instituto, cada vez mais, vem tentando se aproximar das cadeias da empresa, para sensibilizar e conseguir contribuições (ENTREVISTADO SOUZA CRUZ, 2015)	Controle Ad hoc

	A contabilidade feita por prestador terceirizado, possui auditoria externa. O monitoramento de campo é feito através de visitas periódicas dos membros da equipe do Instituto aos projetos apoiados.	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 30: CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO NAS OSFLS QUE APRESENTARAM RISCO (cont.)

Associação	Ações de Controle	Tipo de Controle de Gestão
APHERJ	AGO realizada bimestralmente, com previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia. Compartilhamento de informações e decisões entre os associados; reuniões bimestrais; acompanhamento jurídico; relatórios de atividades; atas de reunião; controle orçamentário apenas internos. A Aperj não depende de fazer essa prestação de contas, nem para a ACEGRIS, nem para o Ceasa. (...) não precisa. A gente vai prestar contas junto ao Conselho Fiscal, do que entra e do que sai (ENTREVISTADO APHERJ, 2015).	Controle Ad hoc
Associação Distrital de Rotary - 4570	AGO realizada anualmente, com previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia. Sistema de comunicação que funciona entre o Rotary Internacional e suas unidades distritais. Produção de Relatórios internos, boletins e revistas com conteúdo sobre atividades desempenhadas em cada distrito; Competição por prestígio, onde o membro mais atuante, que mais realiza ou que mais arrecada é colocado em evidência. Planejamento de médio e longo prazo independente por distrito com avaliação anual. Controle por orçamento e controle contábil. Instrumentos de controle nacional e internacionais quanto ao uso indevido de <i>network</i> e de recursos fornecidos para viagens dos membros associados com caráter corretivo.	Controle Burocrático
Associação Sequóia Foundation	AGO realizada anualmente, sem previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia; Estrutura de Conselho formada exclusivamente pela família. Garantia que os responsáveis pela gestão não irão agir em benefício próprio (<i>moral hazard</i>) é baseada em relações afetivas e de lealdade ao fundador; Controle orçamentário; produção de relatórios de atividades são discutidos e aprovados em reuniões e discussões em família. Os sistemas não garantem que os gestores não possam ocultar informações, obter vantagens pessoais, usar ativos em benefício próprio, simplesmente por considerarem que a confiança mútua é um dos valores da entidade e da família. Controle externo exercido apenas por parte das Prefeituras com as quais a Associação firma convênios. Vinculação política: É muito difícil a gente conseguir entrar numa prefeitura com um projeto que não seja desse grupo. Por mais que a gente não apareça no palanque de um ou de outro partido, a gente acaba pertencendo. Hoje, no Rio, a gente trabalha com o Eduardo Paes e com o Pezão. Acho difícil, mas se isso mudar que a gente continue trabalhando com a prefeitura do Rio. Aí, provavelmente, para onde o Eduardo Paes for, para onde o Pezão for, é para onde a gente vai (ENTREVISTADO SEQUÓIA FOUNDATION, 2015).	Controle Familiar

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 31: CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO NAS OSFLS QUE APRESENTARAM RISCO (cont.)

Associação	Ações de Controle	Tipo de Controle de Gestão
Beneficência Portuguesa de Teresópolis	AGO realizada anualmente, sem previsão estatutária de reuniões preparatórias ou similar dos associados anteriormente a assembleia. Controle orçamentário, controle contábil; Relatórios de Atividades; Processo decisório centralizado na pessoa do Diretor. Estatuto permite a perpetuação da Diretoria executiva no poder pelo processo de recondução: <i>“Porque... Isso aqui é dois anos. Sabe o que isso está gerando? Ninguém mais quer, ninguém mais se interessa. Eu, hoje, estou aqui, mas já era para estar em outra atividade, e entrando gente mais nova, com a cabeça mais dinâmica, com mais vontade. Essa recondução continuada, não vejo nela uma boa política”.</i>	Controle Ad hoc

Fonte: Elaboração própria

A quarta e última etapa do processo de validação, consiste em verificar se o tipo de valor de governança potencialmente capaz de prevenir ou mitigar os riscos de agência, e o grupo de *stakeholders* correlatos apontados no modelo de governança (Dinâmica das relações de força: Colaboração e Ameaça dos Stakeholders), se mostram inversamente proporcionais aos riscos encontrados.

Dito de outra forma, se por exemplo a potencialização das forças de colaboração para o fortalecimento da conformidade (regras claras, processos transparentes e papéis institucionais bem delineados) praticada pelos grupos de Associados e Gestores, do ISSO e do IRS, reduz o risco de possíveis conflitos de interesses entre mantenedores e mantidos que ocupam as mesmas posições no relacionamento com estas duas entidades. A demonstração desta verificação é apresentada nos Quadros 32 a 34, a seguir.

QUADRO 32: VALORES DE GOVERNANÇA POTENCIALMENTE CAPAZES DE PREVENIR OU MITIGAR OS RISCOS DE AGÊNCIA ATRAVÉS DE GRUPO DE STAKEHOLDERS CORRESPONDENTES

Risco de Problemas de Agência	Fragilidade dos sistemas de governança e controle de Gestão	Valores da Governança*	STK Corresp.	Associações							
				IC C	IR S	ISS O	ISC	AP HERJ	RO T.	SF	BP T
Ação oculta	Os sistemas não garantem que os agentes não possam agir em benefício próprio	Accountability	Vigilante				1	1		1	
Informação oculta	Os sistemas não garantem que os agentes não possam ocultar informações	Transparência	Associa <u>d</u> os/ Gestores				1	1		1	
Foco na arrecadação de curto prazo	Membros dos Conselhos têm um horizonte de longo prazo e agentes, de curto prazo	Conformidade	Financia <u>d</u> ores						1	1	1
Uso de vantagem pessoal	Os sistemas não proíbem ou não conseguem identificar preventivamente o uso dos ativos para fins pessoais	Equidade	Associa <u>d</u> os/ Gestores e Parceiros						1	1	
Conflitos de interesse	Os sistemas não proíbem ou não conseguem identificar preventivamente a sobreposição de funções entre os mantenedores e os mantidos	Conformidade	Associa <u>d</u> os/Gestores	1	1	1					

1 = Possibilidade de riscos de problemas de agência Fonte: Elaboração própria

QUADRO 33: VALORES DA GOVERNANÇA POSSÍVEIS DE COMBATER O RISCO DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA ENCONTRADOS E STAKEHOLDERS INFLUENTES

Valores da Governança	Risco de Problemas de Agência	Volume de OSFLs que apresentaram Risco	Stakeholder influente
Accountability	Ação oculta	3	Vigilante
Transparência	Informação oculta	3	Associados/Gestores
Conformidade	Foco na arrecadação de curto prazo	3	Financiadores
Equidade	Uso de vantagem pessoal	2	Associados/Gestores/Parceiros
Conformidade	Conflitos de interesse	2	Associados/Gestores

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 34: VOLUME DE RISCOS DE PROBLEMAS DE AGÊNCIA POR OSFL

OSFL	Volume de Riscos de Problemas de Agência encontrados
Instituto Coca Cola (ICC)	1
Instituto Rogério Steinberg (IRS)	1
Instituto Social Sotreq (ISSO)	1
Instituto Souza Cruz (ISC)	2
APHERJ	2
Rotary	2
Sequóia Foundation (SF)	4
Beneficência Portuguesa de Teresópolis (BPT)	1

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

Este sexto capítulo discute os principais resultados, as implicações conceituais na literatura, as implicações para a prática; as implicações metodológicas e faz recomendações para futuros trabalhos.

VI.1 DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Ao chegar no final desta pesquisa, a compreensão é que a Governança implica no desenvolvimento de práticas de gestão que devem ser pautadas dentro da ética e da legalidade e norteadas em princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade para com os *stakeholders*.

De acordo com os resultados da pesquisa, a governança, nas organizações sem fins lucrativos privadas que fizeram parte deste trabalho está relacionada à autoridade que os membros do conselho e gestores eleitos ou nomeados exercem voluntariamente sobre a organização, através da qual, servem à sociedade.

Esta autoridade, sofre influência de grupos de *stakeholders* específicos (voluntários, parceiros, financiadores, instâncias governamentais e empresas de auditoria). A influência se materializa através de relações de prestígio entre os membros voluntários que formam o conjunto de associados e gestores; da aplicação de recursos doados pelos financiadores públicos e privados; e do ordenamento regulatório que disciplina a forma de funcionamento e de prestação de contas nestas organizações.

Na prática destas OSFLs, viu-se que uma variedade de ferramentas de gestão, há muito utilizadas em empresas, são também incorporadas neste modelo de organização. São sistemas de acompanhamento e controle, tais como orçamento anual, planejamento estratégico, *balanced scorecard*, sistemas próprios customizados e sistemas integrados do tipo ERP. Estas ferramentas, uma vez utilizadas e adaptadas de acordo com a realidade de cada organização, contribuem para a adoção de critérios de prestação de contas (na falta de uma regulação mais uniforme); para a disseminação da informação, e para incorporação de valores éticos e normas de conduta tácitas ou implícitas aos processos decisórios.

No conjunto das OSFLs estudadas, nas organizações que apresentaram certos riscos de problemas de agência, os conselhos assumem duas formas de composição: são formados por funcionários das mantenedoras ou são formados por voluntários. Na mesma linha de raciocínio aparece a atuação da diretoria executiva, ou seja, formada de voluntários como órgão constituinte da estrutura de conselho, ou de forma acessória, formada de executivos contratados que executam seu trabalho e prestam contas aos conselhos.

Nas organizações em que os conselhos são formados por funcionários das mantenedoras, o risco mais comum encontrado foi a possibilidade de existirem conflitos de interesse entre as mantenedoras e as mantidas.

Naquelas onde o conselho e a diretoria são voluntários, os riscos mais comuns dizem respeito a possibilidade de haver problemas de horizonte e de não haverem critérios claros que previnam o uso indevido de ativos da OSFL como benefícios indiretos.

Já no caso do modelo de conselho voluntário e gestores contratados, foi encontrado apenas um caso em que parecem existir risco moral e de seleção adversa.

Considerando que a governança das organizações das OSFLs é um importante determinante da legitimidade organizacional, da responsabilidade assumida pela organização perante a sociedade e de seu desempenho, percebeu-se a existência de certa vulnerabilidade na medida em que, diante dos riscos de agência encontrados, o modo como são constituídos os conselhos destas organizações, mostram que membros individuais, membros de organizações regionais e doadores governamentais podem vir a ocupar forte posição no governo destas associações de voluntários – o que reforça a fragilidade e ao mesmo tempo a relevância dos modos de constituição e nomeação dos conselhos, na medida em que OSFLs podem incorporar as partes interessadas em seus mecanismos de governança.

Pode-se dizer que a governança é um comportamento norteado por valores, fruto do processo decisório da gestão maior da organização e que se desdobra em todos os seus níveis internos de atuação, assim como na forma como ela se relaciona com seus *stakeholders*.

A governança está fortemente relacionada com a natureza jurídica da organização, ou seja, à sua forma de constituição. Nas organizações sem fins

lucrativos a constituição é formalizada através de estatutos e regimentos internos. Nas organizações com finalidade de lucro a formalização se dá por contrato social, por regulamentos internos, manuais de procedimentos, códigos de conduta e códigos de ética. A variação desta instrumentalização parece acompanhar o porte da organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

Apesar de ser um comportamento, a governança prescinde de mecanismos claros e objetivos de acompanhamento e controle de gestão. Tais mecanismos não apenas favorecem ao acompanhamento de resultados e identificação de falhas ou omissões na origem dos problemas como também podem favorecer à identificação de eventuais riscos de problemas de agência.

Com relação aos valores de governança propriamente ditos, pode-se compreender que *accountability*, ou seja, a prestação responsável de contas é um valor que pode ser considerado estratégico para a organização. Isso porque se por um lado existe a pressão externa por parte dos *stakeholders* vigilantes para que a regulação seja cumprida, por outro a prática adequada de prestação de contas pode contribuir positivamente para a reputação da organização no mercado, o que ajuda na captação de novos recursos, assim como facilita na manutenção de parcerias, patrocínios e financiamentos existentes.

Nos estudos de casos das OSFLs discutidos na tese, deficiências de *accountability* foram encontradas através de fragilidades dos mecanismos de acompanhamento e controle utilizados nas práticas das organizações. Foi observado que a origem destas fragilidades é proveniente do excesso de confiança entre os conselhos e os colaboradores da mesma família; da falta de mecanismos de acompanhamento institucionalmente definidos entre mantenedora e mantida; e da informalidade com a qual a organização trabalha em seus processos internos de gestão. Tais deficiências acaba fazendo que com que a legislação e o sistema regulatório imposto pelos *stakeholders* vigilantes não promova o senso de justiça e passe a ser visto, em alguns casos, como mais um fardo para as organizações.

Com relação ao valor da transparência, a compreensão é a que sua adoção depende de uma ação voluntária, ou seja, da decisão dos *stakeholders* internos das OSFLs (gestores e associados). Dito de outra forma, a organização é quem estabelece o grau seu de transparência. No caso das OSFLs as disparidades encontradas a respeito da transparência quando se compara diferentes organizações, podem ter origem na falta de uma regulação capaz de obrigar a

publicação de informações e da pouca viabilidade para se construir um sistema regulatório de acompanhamento e controle capaz de verificar à fundo a veracidade das informações publicadas.

Apenas para lembrar, em 2010 o último levantamento feito pela pesquisa da FASFIL, do IBGE mostra que existiam naquela ocasião aproximadamente 560.000 OSFLs espalhadas em todo país. Já as empresas com fins lucrativos e capital aberto, no mesmo ano, segundo dados do IPEA eram 500. Desta forma, imaginar que seria possível controlar de forma efetiva as atividades das OSFLs tal como se controla as organizações que operam no mercado de capitais, onde o comportamento da governança já se encontra mais amadurecido, dado o volume de OSFLs, no mínimo, demandaria muitos recursos.

Dados de 2015, disponíveis no Portal da Transparência mostram que total dos gastos com aquisição e contratação de obras e compras governamentais, diárias pagas, cartões de pagamento do Governo Federal, dentre outros, realizados pelos Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal, o que representou quase dois trilhões de reais, quase 11 bilhões de reais foram transferidos para organizações sem fins lucrativos públicas ou privadas. E isso, sem falar nas transferências estaduais e municipais via convênios e sem citar os investimentos feitos por empresas privadas ou mesmo pessoas físicas no Brasil e no exterior. Nos últimos 10 anos, se for considerada a participação das entidades sem fins lucrativos no total de recursos federais transferidos da União para estados, municípios, Distrito Federal, Instituições privadas com e sem fins lucrativos ao exterior ou diretamente repassados a cidadãos através dos programas sociais governamentais (cerca de 13 trilhões de reais), uma média de 2,18% de todas de todas estas aplicações diretas foi destinado para OSFLs, o que representou uma destinação no período 2006-2015 de quase 60 bilhões de reais. Há que se reconhecer que independentemente do valor ético e moral das causas que envolvem e motivam a criação de OSFLs no país, a demanda crescente de recursos e de pessoas que atuam no Terceiro Setor parece demonstrar que os problemas sociais estão longe de serem resolvidos de forma efetiva por estas organizações.

A transparência praticada em OSFLs que operam no Brasil parece estar muito mais focada na propaganda institucional para atrair novos doadores do que em demonstrar para a sociedade qual a melhoria efetiva que o investimento na sua área de atuação causou dentro do Terceiro Setor, quanto foi gasto, como foi orçado.

Ainda que não seja possível generalizar, é possível dizer que cada organização divulga o que quer e como quer, o que dificulta a comparação entre organizações de portes semelhantes ou mesmo que atuam no mesmo segmento (saúde, educação, assistência social, cultura, etc.).

Sob a ótica da governança, a transparência é um dos aspectos que contribui para minimizar o risco de assimetria de informações – o que torna mais fácil verificar e corrigir possíveis iniquidades na organização. Além disso, a transparência é um valor da governança cuja utilidade reside em facilitar a verificação da conformidade da organização em atender as prescrições legais-regulatórias. Na medida em que uma organização adota a transparência como um valor e uma prática a prestação de contas é facilitada e torna-se mais difícil a existência do risco moral.

Nos estudos de casos das OSFLs discutidos na tese, a falta de transparência foi identificada a partir da inexistência de publicação de documentos para consulta, assim como através dos depoimentos dos entrevistados. Enquanto que para alguns a transparência na sua prática está relacionada a atender apenas ao que a lei manda, para outros, publicar informações relevantes a respeito da gestão e aplicação dos recursos quando não existe obrigação legal é algo que até o momento da realização da entrevista que fez parte desta pesquisa nunca tinha sido levado em conta.

A equidade é outro valor de governança cuja adoção na prática é voluntária. Adotar critérios claros e objetivos, que sejam válidos para todos os membros da organização de forma justa pode se mostrar na prática um desafio que sem dúvida irá favorecer à governança. Quando relacionada ao contexto interno da organização, a equidade é influenciada pela ação de gestores e associados na medida em que são pactuadas regras e estabelecidos critérios onde o que vale para um, vale para outro sem distinção ou preferência pessoal. Ao que parece, a equidade enquanto valor de governança é muito mais uma busca da organização do que uma prática, já que não se pode ignorar aspectos, relacionados às relações interpessoais, cultura organizacional, perfil dos ocupantes dos cargos na organização, etc. No entanto, a equidade enquanto valor de governança é um aspecto que se cultivado na organização pode diminuir as chances de membros da mesma, sejam voluntários ou colaboradores remunerados, usarem os recursos da organização em benefício próprio. Na medida em que a organização cria critérios claros e objetivos sobre quem pode ou não pode usar o carro da empresa no fim de semana, o com que

finalidade deve ser este uso, por exemplo, fica claro para todos os membros aquilo que é permitido ou proibido assim como se elimina chances de favorecimento de uns em detrimento de outros.

Quando relacionada ao contexto externo, ou seja, no que diz respeito ao relacionamento da organização com seus *stakeholders* parceiros, boas práticas de governança recomendam que a equidade deixe de ser voluntária e passe a ser um importante balizador da conduta moral da organização. O trato uniforme de parceiros, assim como a definição de regras e a adoção de critérios explícitos em códigos de ética ou de conduta para realização de parcerias com a organização, por exemplo, pode ajudar a prevenir riscos de colaboradores usufruírem de benefícios indiretos como por exemplo, receber presentes em troca de contratos de fornecimento de material ou de empregar alguém da família com cargo de confiança em órgão público em decorrência de relacionamento e interesse pessoais.

Nos estudos de casos das OSFLs discutidos na tese a falta de equidade foi identificada a partir da ausência de documentos ou mesmo de depoimentos dos entrevistados em que se demonstrasse com clareza a impossibilidade ou a existência de mecanismos para coibir o uso de recursos da organização para fins pessoais. Foi visto que os sistemas de controle de gestão adotados não previnem este risco, seja por conta do excesso de confiança proveniente do arranjo familiar da gestão, seja pela impossibilidade de impedir que associados participem da organização com interesse de network e de usufruir de privilégios com viagens internacionais no lugar de se dedicar legitimamente à causa defendida pela organização.

A conformidade é um dos valores de governança que afeta a eficiência. Isso porque estar em conformidade significa agir de acordo com o objetivo da organização. A conformidade parece ser um auto monitoramento onde não apenas os macroprocessos estão envolvidos, mas também os micros processos. Dito de outra forma, do ponto de vista da governança, estar em conformidade não significa apenas seguir a legislação, até porque a própria legislação tem em seu bojo uma série de lacunas que não favorecem em nada a adoção de boas práticas de governança. Seguir a legislação é o mínimo que uma organização pode fazer, mas estar em conformidade significa que todas as suas práticas, todos os seus processos e todos os mecanismos de controle de gestão adotados buscam a eficácia e estão voltados para o mesmo objetivo. Significa para além dos resultados

materiais, um alinhamento de interesses entre a organização e as pessoas que fazem desta uma realidade. A conformidade deve nortear a estratégia da organização na medida em que previne seu desalinhamento.

Nos estudos de casos das OSFLs discutidos na tese, a falta de conformidade foi encontrada na sobreposição de funções entre membros dos conselhos destas organizações, que por lei devem ser voluntários, mas que ao mesmo tempo são funcionários remunerados nas empresas que mantêm as mesmas organizações. O risco de haver problemas de agência nestes casos parece ser evidente pois em uma situação de crise com qual das duas frentes este profissional iria conformar? Manteria seu firme propósito relacionado à causa social defendida pela OSFL na qual atua como voluntário, ou agiria em conformidade com os objetivos da mantenedora que lhe remunera? Responder a estes questionamentos não é tarefa simples, porém, apesar da leitura que membros das organizações mantenedoras também seriam excelentes fiscalizadores das organizações mantidas, poderiam atuar no papel de “auditores voluntários”, sem necessariamente ter de ocupar um cargo de conselho nas organizações mantidas, o que evitaria o risco de conflito de interesses provocado pela sobreposição de funções.

Além disso, é preciso considerar que toda organização, com ou sem fins lucrativos, está inserida em um contexto onde operam diferentes *stakeholders*. No sentido da governança em OSFLs, a conformidade é um valor que sofre influência significativa não apenas do processo decisório de associados e gestores, mas, principalmente de financiadores. Por serem diretamente dependentes dos recursos advindos dos financiadores, sejam eles pessoas físicas, jurídicas ou mesmo o governo, deve-se levar em conta que estar conforme significa também corresponder à demanda de processos e informações frequentemente solicitadas por este grupo.

Por outro lado, é importante também destacar que as possibilidades de risco de problemas de agência encontradas não necessariamente querem significar que nestas organizações existem de fato, problemas de agência. Neste sentido, uma das importantes contribuições desta pesquisa está na capacidade de, a partir das metodologias empregadas, se perceber falhas nos processos internos de controle de gestão, que sob o ponto de vista de boas práticas de governança colocam as organizações em risco. Cabe, portanto, à cada organização decidir com quais riscos consegue sobreviver, assim como refletir sobre os modos como se relaciona com seus *stakeholders* na tentativa de mitigar os efeitos ou as possibilidades de risco de

problemas de agência. De fato, o que se procurou demonstrar é que na medida em que se investe em transparência, pode-se prevenir o risco de informação oculta; na medida em que se investe em *accountability*, pode-se prevenir o risco de ação oculta; na medida em que se investe em conformidade pode-se prevenir o risco de desalinhamento de objetivos, *timing* e conflitos de interesse; na medida em que se investe em equidade, pode-se prevenir o risco de uso de vantagem pessoal.

A partir dos resultados encontrados e da análise de resultados o objetivo geral desta pesquisa foi atingido na medida em que se conseguiu compreender que significados adquirem os valores essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability, e conformidade*) nas OSFLs.

A tese proposta para explicação do fenômeno da governança em OSFLs se comprova na medida em que valores da governança assumidos nas práticas destas organizações podem ser favorecidos ou limitados pelo poder e pela influência dos *stakeholders* com maior ou menor poder de ameaçar ou cooperar com a organização.

VI.2 IMPLICAÇÕES CONCEITUAIS NA LITERATURA

Os resultados desta pesquisa corroboraram com os argumentos defendidos no livro *The Handbook of Nonprofit Governance* (2010) assim como por Cris Cornforth (2003), na medida em que demonstraram que se por um lado, existem algumas similaridades entre o modelo de governança corporativa e o modelo de governança das OSFLs, por outro, existem muitas diferenças.

Ainda que ambos os modelos de governança demandem a existência de um conselho com forte liderança que deva aderir a princípios legais para garantir seu cumprimento dentro das organizações, a liderança do *board* no contexto da *corporate governance* é garantida pela maximização dos ganhos para os acionistas, o que não acontece em OSFLs, tornando a dedicação e participação voluntária do conselheiro um problema para várias organizações.

Assim como visto por Dennis Young (2011), na relação entre a governança de organizações sem fins lucrativos e sua capacidade de garantir os recursos necessários para executar eficazmente suas missões, percebeu-se através das OSFLs estudadas, que os grupos de doadores e membros dos conselhos e

diretorias voluntárias devem ser considerados uma mistura especial de pessoas que possuem fontes de renda e influência na constituição das missões e nos direcionamentos estratégicos.

Neste sentido, pelo estudo da governança no Terceiro Setor brasileiro, buscou-se apresentar, para além das problemáticas que envolvem as relações agente-principal, que significado adquirem os valores/princípios essenciais das boas práticas de governança (*transparência, equidade, accountability e conformidade*) nestas OSFLs.

Os resultados de análise que emergiram dos dados vão ao encontro da suposição inicial desta pesquisa, pois foi percebido que o nível de importância que estes valores assumem e o modo como são internalizados e operacionalizados no cotidiano da organização dependem, não apenas da vontade da organização, mas das características do contexto nas quais estão inseridas. Isso porque a pesquisa revelou que neste contexto operam grupos de *stakeholders* específicos que ao se relacionar com a organização, exercem influências capazes de cooperar para a realização dos seus propósitos ou mesmo ameaçar a sua existência.

Assim, a capacidade da organização sem fins lucrativos de gerar recursos deve ser considerada, especialmente se houver competição entre grupos de interesse para o controle das suas políticas e práticas.

O estudo da literatura sobre governança no Terceiro Setor corroborou com os achados de Cornforth (2003), pois quando se compara à governança corporativa, existem poucas tentativas de explicação do fenômeno da governança em OSFLs. Acredita-se que isto se deve ao fato da governança corporativa ter sido desenvolvida sob a ênfase da Teoria da Agência e a governança em organizações sem fins lucrativos ter enfrentado desafios, não apenas no que diz respeito ao Risco de Problemas de Agência, mas também localizados nos diferentes paradoxos, ambiguidades e tensões que povoam a gestão e constituição destas organizações (Cornforth, 2001).

A aplicabilidade do conceito de governança em OSFLs, questão também estudada no trabalho de Perdice Huetos (2008), mostrou possível traduzir os princípios do Modelo de Governança Corporativa para o ambiente do Terceiro Setor. No entanto, dado que as concepções que definem este fenômeno têm origem no ambiente das corporações, tentou-se não aplicar uma transposição direta dos

conceitos, uma vez que certos paradigmas que sustentam a governança nas organizações de mercado aberto se revelaram diferentes no contexto das OSFLs.

Partiu-se, portanto, de um referencial teórico baseado nos estudos sobre governança, na Teoria da Agência, na Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER, SALACIK, 2003) e do referencial que versa sobre *Stakeholders* e sobre seu relacionamento com as organizações.

A combinação de referenciais, estratégia de pesquisa também utilizada por Van Puyvelde, et al. (2012), teve o objetivo de fornecer uma abordagem mais abrangente, não apenas no sentido de olhar a teoria do agente principal em organizações sem fins lucrativos, mas também, de combinar a teoria da agência com os aspectos da teoria dos *stakeholders*, das teorias de gestão, da literatura empírica sobre a governança e da gestão de OSFLs. Neste sentido, ao discutir a literatura empírica dos efeitos de agência incluindo outras perspectivas teóricas, procurou-se analisar como as organizações sem fins lucrativos são capazes de lidar com questões relacionadas à transparência e prestação de contas, assim como, a sobre a percepção dos entrevistados sobre a equidade dos processos regulatórios que disciplinam o setor.

Comparando os resultados da análise empreendida com os de outras pesquisas, concorda-se com Do Carmo Dalto et al. (2014), na medida em que boas práticas de gestão, como transparência, avaliação e mecanismos de ouvidoria precisam ser incentivadas, dado que neste trabalho de pesquisa foram encontrados riscos de agência nos ambientes das OSFLs estudadas. Porém, restou claro que a falta de um ordenamento jurídico-regulatório capaz de produzir controle efetivo e acompanhamento da eficiência destas organizações no ambiente do Terceiro Setor acaba por fragilizar seus controles internos e do controle finalístico do uso dos recursos públicos e privados.

Do ponto de vista da Teoria dos *Stakeholders*, a pesquisa pretendeu avançar pois, para além de entender que a governança está relacionada com as necessidades e objetivos conflitantes entre grupos de interessados (WELLENS; JEGERS, 2011; 2014), a teoria substantiva apresentada procurou expor a aplicabilidade da abordagem sobre *stakeholders*, superando a falta de atenção que algumas partes interessadas tem recebido na literatura, assim como, que sob a perspectiva das múltiplas partes interessadas em organizações sem fins lucrativos, sua natureza e forma de gestão, mais compartilhada e democrática, têm mais

chances de produzir alinhamento de interessados, na medida em que gestores voluntários, beneficiários, doadores, e governo estão imbricados na constituição e manutenção prática destas organizações. Procurou-se deste modo, contribuir na reflexão a respeito das formas de governo de organizações sem fins lucrativos e do modo como suas práticas podem ser modificadas para se melhorar a capacidade de gerar recursos através de um regime de governança que considere a gestão das partes interessadas.

Neste sentido, assim como visto por De Melo Heinzen et al. (2013), os *stakeholders* mais relevantes se tornam influenciadores dos *inputs* da organização, assim como, são também vistos como influenciados pelos seus *outputs*, o que, segundo os autores, caracteriza certo grau de interdependência entre suas atividades. Como visto nesta pesquisa e no trabalho de Saxton (2005), existe de fato uma propensão crescente das partes interessadas na participação da tomada de decisão – o que pode produzir mudanças nas estruturas de organizações sem fins lucrativos, e nas suas práticas de gestão.

Por outro lado, dada a natureza intrínseca de uma OSFL e a dificuldade de implementação de mecanismos externos e internos de governança ainda em processo de amadurecimento no Brasil, os desafios do alinhamento de interesses são bem mais complexos. Essas características idiossincráticas, segundo De Mendonça e Machado Filho (2004), tornam difícil a parametrização de indicadores de eficiência.

VI.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA E AS IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS

A contribuição desta pesquisa para a prática das entidades estudadas foi, em primeiro lugar, oferecer uma proposta de análise qualitativa capaz de identificar a estrutura do sistema de governança em organizações privadas não vocacionadas para o lucro e que operam no Brasil.

Em segundo lugar, foi construir a partir do referencial teórico selecionado e da metodologia empregada, uma proposta de análise que garanta a possibilidade de se mapear riscos de agência neste tipo de organização, diante das fragilidades dos mecanismos de controle de gestão empregados por estas.

E, finalmente, em terceiro lugar, a partir dos tipos de riscos de agência identificados, saber quais são os valores subjacentes aos processos de controle e

em qual grupo de *stakeholders* estes valores podem ser potencializados para que seja possível prevenir ou mitigar os efeitos desses riscos.

Mais especificamente, relacionado ao contexto das Associações estudadas que foram criadas e são mantidas por empresas privadas, foi possível perceber, na mesma linha de raciocínio de Simpson et al. (2011) que relações financeiramente significativas entre empresas e OSFLs têm aumentado nos últimos anos se for levado em conta o volume de recursos e pessoas que estas organizações movimentam no Brasil. Diante da oferta de acesso aos interesses e ideologias que, muitas vezes podem estar faltando dentro das empresas, mas presentes na maioria das OSFLs, as parcerias entre empresas e entidades constituem uma ponte entre as metas das organizações com fins lucrativos e aquelas sem fins lucrativos, com grande potencial para fazer surgir novas formas de fazer negócios, a partir de atitudes voltadas para o bem comum – o que ressalta ainda mais a emergência de se investir em boas práticas de governança em ambos os modelos de organização.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa mostrou como foi possível aplicar o método de Estudo de Casos e da *Grounded Theory* para se conhecer as formas como as relações de poder e de influência de grupos de *stakeholders* distintos, têm afetado a governança no ambiente de um conjunto de Associações. Foi através da opção pelo uso desta metodologia que se entendeu que as OSFLs estudadas estabelecem mecanismos próprios e atribuem valores/princípios para gerir este poder e influência na tentativa de cumprir seu papel e missão.

Nesta perspectiva, buscou-se oferecer uma melhor contribuição para os estudos sobre governança em OSFL, já que o referencial predominante nesta temática tem sido centralizado nas organizações voltadas para o lucro a partir da Teoria da Agência (SHLEIFER; VISHNY, 1997; CORNFORTH, 2001; DAILY ET AL., 2003) e de características do mundo corporativo.

Chama-se atenção, no entanto, que a literatura foi usada não para a construção de um modelo para posterior testagem, mas como um ponto de partida que permitiu conhecer melhor o tema para o qual se buscou construir uma teoria substantiva fundamentada nos dados. Para tanto, a *Grounded Theory* proposta por Glaser & Strauss (1967), onde se seguiu a linha *Straussiana* (Corbin e Strauss, 2008), foi aplicada como metodologia de pesquisa, pois tal como explicado por Freitas (2009), confere uma flexibilidade ao pesquisador que se torna suficiente para captar a essência do fenômeno que emerge dos dados e que são analisados a partir

da percepção dos sujeitos protagonistas do fenômeno, neste caso conselheiros e diretores que trabalham voluntariamente nas OSFLs, “sendo passível de constante adaptação à medida que mais se aprende sobre o fenômeno” (Freitas, 2009, p. 24).

Portanto, na medida em que a pesquisa buscou compreender o nível de importância que os valores/princípios da governança assumem dentro das OSFL, bem como, sua internalização e operacionalização, procurou-se demonstrar que a vivência destes valores/princípios pode ser favorecida e limitada pelo interesse e influência dos *stakeholders* com os quais se relaciona.

Levando em consideração que é a partir da análise do significado que os tomadores de decisão atribuem a estes valores/princípios, uma vez que são eles os responsáveis pelas medidas que irão garantir ou não o sucesso da implementação, foi apenas diante de suas percepções que se conseguiu identificar os fatores que favorecem a implementação destes valores em seus aspectos mais relevantes em cada organização. E isso só foi possível por meio da condução de um estudo qualitativo e interpretativo.

VI.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Como recomendações para futuros trabalhos acredita-se na possibilidade de se reproduzir o estudo em OSFLs com outra natureza jurídica, ou seja, em Fundações privadas sem fins lucrativos, assim como em instituições públicas, com vistas comparar semelhanças e diferenças na estruturação do sistema de governança encontradas em organizações com naturezas jurídicas diferentes e que operam em diferentes setores.

Outra recomendação poderia ser sugerida no campo dos estudos quantitativos, pois, tal como explicado anteriormente, por se tratar de um trabalho de pesquisa cujo método foi predominantemente qualitativo, não foi possível identificar a função matemática mais adequada para a representação real entre os dois fatores da governança encontrados (Controle de Gestão e Risco de Problemas de Agência). Muito embora, a partir dos dados estudados pôde-se visualizar com clareza que a relação entre estes dois fatores é inversa.

Ainda como recomendação, considerando os dados levantados na rede de organizações associadas ao GIFE, que mostram que no período 2011-2012, numa amostra de 100 organizações pesquisadas, mais da metade, ou seja, 53% delas

mantêm políticas de investimento social em outros países (GIFE, 2014), estudar impacto da internacionalização nos sistemas de governança de OSFLs que atuam no Brasil poderá trazer novas contribuições para a área. Some-se a isso que as organizações internacionais não governamentais (ONGs) são um subtipo de OSC que têm recebido grande atenção como atores na governança global (Rehli; Jäger, 2011).

CAPÍTULO VII – REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SAFRAS. **Rio de Janeiro sedia Feira Nacional da Agricultura Familiar**, 2009. Disponível em: <http://agricultura.ruralbr.com.br/noticia/2009/09/rio-de-janeiro-sedia-feira-nacional-da-agricultura-familiar-2657736.html>, acesso em 16/08/2013.
- AMARAL, Roniere Ribeiro do. Sobre a sociologia econômica de Max Weber. **Sociedade e Estado**, v. 17, n. 1, p. 205-212, 2002.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. Atlas, 2012.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.
- ANTHONY, Robert Newton; YOUNG, David W. **Management control in nonprofit organizations**. Homewood, IL: Irwin, 1988.
- AUGUSTO, Amélia. Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. In: **Fórum Sociológico. Série II**. CESNOVA, 2014. p. 73-77.
- ARROW, K. J. Principal and agents: the structure of American business. Boston: **Harvard Business School Press**, 1985.
- ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BACHARACH, Samuel B. Organizational theories: Some criteria for evaluation. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 496-515, 1989.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Terceiro Setor e Desenvolvimento Social. As/Geset. **Relato Setorial**, n.3, julho, 2001. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf. Acesso em jan. 2015.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, C. J. C. A. Operacionalizando o método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/TI. **Encontro de Estudos em Estratégia**, v. 1, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

- BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL, Ailsa. Corporate governance and control. **Handbook of the Economics of Finance**, v. 1, p. 1-109, 2003.
- BERLE, Adolf Augustus; MEANS, Gardiner Gardiner Coit. The modern corporation and private property. Transaction publishers, 1991.
- BERTERO, Carlos Osmar. A arte de bem governar. **Revista Debates FGV Saúde**, n. 5, p. 21-22. 2008. Disponível em: http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/gvsaude/Pesquisas_publicacoes/debates/05/54.pdf Acesso em 03/12/12.
- BEUREN, Ilse Maria; SOUZA, José Carlos. Em busca de um delineamento de proposta para classificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o Qualis Capes. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 46, p. 44-58, 2008.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Uma análise da nova geração de sistemas de apoio à decisão**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1998.
- BLACK, Bernard S.; DE CARVALHO, Antônio Gledson; GORGA, Erica. Corporate governance in Brazil. **Emerging Markets Review**, v. 11, n. 1, p. 21-38, 2010.
- BLAU, Peter Michael; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais uma abordagem comparativa**. Atlas, 1970.
- BROMILEY, Philip; JOHNSON, Scott. Mechanisms and empirical research. **Research methodology in strategy and management**, v. 2, p. 15-29, 2005.
- BRONSTEIN, Michelle Muniz; GOMES, Josir Simeone. Controle gerencial em ambiente internacionalizado: estudo de casos de organizações do terceiro sector. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, n. 24, p. 1-18, 2014.
- BRYSON, John M. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. **Public management review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.
- BOARDSOURCE (Org.), Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass, 2010.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.
- BRENNER, S. N., COCHRAN, P. The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. **Paper presented at the annual meeting of the International Association for Business and Society**, Sundance, UT, 1991.
- BRENNER, Steven N.; MOLANDER, Earl A. Is the ethics of business changing? **Harvard Business Review**, 1977.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. **Journal of International Business Studies**, p.219-222, 2003.

Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas – **CEPIM**. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/cepim/#>, acesso em 08/02/2016.

CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS. Exposure draft: Guidance for directors: governance processes for control. **CA Magazine**, v. 128, p. 1-10, 1995.

CARRIEL, Paola. Burocracia brasileira prejudica ONGs sérias e favorece fraudes, 2011. In: **Gazeta do Povo: Vida e Cidadania**. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vidaecidadania/conteudo.phtml?id=1132458>.

Acesso em dez/2014.

CLARKSON, Max BE. Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model. **Research in corporate social performance and policy**, v. 12, n. 1, p. 331-358, 1991.

CLARKSON, Max BE; DECK, M. C.; SHINER, N. J. The stakeholder management model in practice. In: **annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV**. 1992.

CLARKSON, Max BE. et. al. The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. **Business & Society**, Chicago. v.33:1, p. 82-132, 1994.

CLARKSON, Max BE, Corporate social performance in Canada. In PRESTON, L. E. (Ed.) **Research in corporate social performance and policy**. Greenwich: JAI Press. v.10, p.241-265, 1998.

COELHO CESAR, Ana Maria Roux Valentine. (2006). Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Universidade Presbiteriana Mackenzie**.

Disponível em:

http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf

Acesso em: 20 fev. 2014.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. Senac, 2000.

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm acesso em dez/ 2014.

COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. **Cartilha de Governança**, 2002. Capturado em 27.07.12. Disponível em: www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc.

CORBIN, Juliet M.; STRAUSS, Anselm. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

CORNFORTH, Chris (Ed.). **The governance of public and non-profit organizations**. Routledge, 2003.

COSTA, Maria Alice Nunes. A Intervenção Social Contemporânea do Empresariado Brasileiro. **VI Congresso Português de Sociologia**. Universidade de Nova Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2008. v: 230, p.1-15. Disponível em www.aps.pt/vicongresso/pdfs/230.pdf, acesso em 10/12/12.

CRUZ, June Alisson Westarb et al. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n.1, p. 11-26, 2009.

DAILY, Catherine M.; DALTON, Dan R.; CANNELLA, Albert A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. **Academy of management review**, v. 28, n. 3, p. 371-382, 2003.

DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.

DE CARVALHO, Antônio Gledson. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 3, 2002.

DO CARMO DALTO, Crisley; NOSSA, Valcemiro; MARTINEZ, Antonio Lopo. Recursos de Convênio entre Fundações de Apoio e Universidades Federais no Brasil: um estudo dos acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU). **Revista Universo Contábil**, v. 10, n. 2, p. 06-23, 2014.

DE MELO HEINZEN, Daiane Aparecida; ROSSETTO, Carlos Ricardo; ALTOFF, José Roberto. Identificação e Categorização dos Stakeholders de uma Organização do Terceiro Setor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 154-180, 2013.

DE MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 4, 2004.

DE OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. Pioneira, 1999.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DONNELLY, Ray; MULCAHY, Mark. Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. **Corporate Governance: An International Review**, v. 16, n. 5, p. 416-429, 2008.

EVAN, William M., FREEMAN, R. Edward. A. Stakeholder Theory of the modern corporation: Katian Capitalism In: DONALDSON, Thomas.; WERHANE, Patricia H. (Eds.) **Ethical issues in business**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

FERREIRA, João Sette Whitaker. Governança, um novo paradigma de gestão? Notas de uma palestra. **Revista Pós**, 2001. Disponível em: http://labhab.fau.usp.br/biblioteca/textos/ferreira_governparadigma.pdf, capturado em 13/04/16.

FLAMHOLTZ, Eric. Effective organizational control: a framework, applications, and implications. **European Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 596-611, 1996.

FLIGSTEIN, Neil. **The transformation of corporate control**. Harvard University Press, 1993.

FONTES FILHO, J. R. Governança Corporativa e o Papel dos Conselhos de Administração: Um estudo no contexto das cooperativas de crédito. **Trabalho apresentado e publicado nos anais do 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management**. Santo Domingo. República Dominicana, 2007.

FONTES FILHO, J. R. A Contribuição das Práticas de Governança Corporativa dos Fundos de Pensão ao Fortalecimento da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. **Made**. v.1, Ano 6, p. 1-16, 2003.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. **VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre La reforma Del estado y de La Administracion Pública**. Ciudad Del Panamá, Panamá. p. 1-18, 2003.

FONTES FILHO, J. R. O que podemos aprender com a governança das organizações públicas e não empresariais. In: **FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (org.), IBGC (org.). O futuro da governança corporativa: desafios e novas fronteiras.** São Paulo: Saint Paul Editora, Cap. 15, p. 263-284, 2013.

FRANÇA, J. A., ANDRADE, A. P. et al. Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: Aspectos de Gestão e de Contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC, 2015.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Massachusetts: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward., EVAN, William. M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. **The Journal of Behavioral Economics**, v.9, n.4, p. 337-359, 1990.

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

FREITAS, Angilberto S. A implementação do e-learning nas escolas de gestão: um modelo integrado para o processo de alinhamento ambiental. **Tese** (Doutorado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, **Rio de Janeiro**, 2009.

FREY, Klaus. Governança eletrônica: experiências de cidades europeias e algumas lições para países em desenvolvimento. **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica.** Belo Horizonte: UFMG, p. 141-163, 2002.

GALBRAITH, John Kenneth. **A sociedade afluente.** Expressão e Cultura, 1972.

GIBSON, Barry; HARTMAN, Jan. **Rediscovering grounded theory.** Sage, 2013.

GIFE. **Afinal, o que nos mostram os novos dados da FASFIL?** 2014. Disponível em: www.gife.org.br/artigo-afinal-o-que-nos-mostrar-os-novos-dados-da-fasfil. Acesso em: 15/02/2014.

GLASER, Barney G. **Theoretical Sensitivity.** Mill Valley, CÁ: Sociology Press, 1978

GLASER, Barney G. & STRAUSS, Anselm L. **The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research.** Aldine Transaction. New Brunswick and London, 1967.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão comportamental: Textos e Casos.** São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, Josir Simeone. Management control in internationalized Brazilian companies a four case comparative study. **Global Business Review**, v. 12, n. 3, p. 367-376, 2011.

GOMES, Orlando. **Direitos Reais**. 19. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

GOMES, Ricardo Corrêa; GOMES, Luciana de Oliveira Miranda. Who is supposed to be regarded as a stakeholder for public organizations in developing countries? Evidence from an empirical investigation in Brazilian municipalities. **Public Management Review**, v. 10, n. 2, p. 263-275, 2008.

GOMES, Ricardo Corrêa; GOMES, Luciana de Oliveira Miranda. Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions. What is the role of stakeholders? **International Journal of Public Sector Management**, vl. 22, n.2, p.76 – 90, 2009.

GOMES, Ricardo Corrêa; LIDDLE, Joyce; GOMES, Luciana Oliveira Miranda. A Five-Sided Model of Stakeholder Influence: A cross-national analysis of decision making in local government. **Public Management Review**, v. 12, n. 5, p. 701-724, 2010.

GRAEF, Aldino; SALGADO, Valéria. As relações com as entidades privadas sem fins lucrativos no Brasil. **XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador, 2009.

GRÜN, Roberto. A classe média no mundo do neoliberalismo. **Tempo Social**, v. 10, n. 1, p. 143-163, 1998.

GRÜN, Roberto. “Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira”. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.18, n.52, p.139-161, 2003a.

GUILHOTO, J. M.J., et. al. **PIB, da Agricultura familiar: Brasil-Estados**. Brasília: MDA, 2007.

HALAL, William E. The new management: Business and social institutions in the information age. **Business in the Contemporary World**, v. 2, n. 2, p. 41-54, 1990.

HAWLEY, Amos. Human Ecology in: Sills, DL (ed.) **International Encyclopedia of the Social Sciences**. 1968.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOFSTEDE, Geert. H. **The cultural relativity of organizational practices International**, Business Studies, Autumn 1983.

IYER, Venkataraman M.; WATKINS, Ann L. Adoption of Sarbanes-Oxley measures by nonprofit organizations: An empirical study. **Accounting Horizons**, v. 22, n. 3, p. 255-277, 2008.

INTERNEXT ESPM. Chamada de artigos para edição especial: Estudos bibliométricos e meta-análise em negócios internacionais. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, 2014. Disponível em: http://www.espm.br/arquivos_biblioteca/aberto/internext/chamada_final.pdf. Acesso em out/2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005. **Estudos e Pesquisas – Informação Econômica. Número 8**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em http://site.gife.org.br/arquivos/publicacoes/19/fasfil_2005.pdf. Acesso em 28 jul.2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos**. São Paulo: IBGC, 2009.

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 397-414, 2001.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael C.; **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, London/UK, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalization in industrial systems-a network approach. **Strategies**, p. 287-314, 1988.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalization. **International marketing review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider ship. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In: **CAVUSGIL S. (Ed. Série); MADSEN, T. (Ed. Vol.), Advances in International Marketing**, v.8, p.11-26, Greenwich, CT: JAI Press Inc., 1996.

KREINER, P., BAMBRI, A. Influence and information in organization-stakeholder relationships. In: **J. E. Post (Ed.), Research in corporate social performance and policy**, Greenwich, CT: JAI Press, v. 12, p. 3-36, 1991.

LEITE, Elaine da Silverira. O mundo empresarial e a questão social. Porto Alegre: **V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade**, PUCRS, p.1-20, 2006. Disponível em http://www.fee.com.br/5workshop/pdf/gt02_elaine.pdf, acesso em 05/12/12.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA: Secretaria Nacional de Justiça, Departamento de Justiça, Classificação, Títulos e Qualificação. **Manual CNEs/ MJ: Cadastro Nacional de Entidades Qualificadas pelo Ministério da Justiça**. Março de 2007. Disponível em: Ministério da Justiça: file:///C:/Users/MichellePC/Downloads/Manual%20CNEs.pdf
MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

DE MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 4, 2004.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME-MDS **Entidades de Assistência Social**, 2011 Disponível em: <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/entidades-de-assistencia-social>. Acesso em: dezembro de 2014.

NETEMEYER et al. **Scaling procedures: issues and applications**. SAGE, 2003.

- OCDE. The 2011 Latin American Corporate Governance. **Journal Table**. Fortaleciendo el Gobierno Corporativo Latinoamericano: el papel de los Inversionistas Institucionais. OCDE. Lima, 2011.
- OLIVEIRA, Gilson; PACHECO, Marcelo Marques. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Ed. Fundamento Educacional, 2010.
- OSBORNE, S. P., The New Public Governance? **Public Management Review**, v.8, p. 377-387, 2006.
- PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração DOI: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 190-209, dez. 2011. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190/20846>>. Acesso em: 10 jul. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>.
- PARRINO, Robert. Rewrapping the Package: Managerial Incentives and Corporate Governance. **Monograph published by Bureau of Business Research**, University of Texas, 2002.
- PENG, Mike W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.
- PERDICES HUETOS, AB. Hacia unas reglas de gobierno corporativo del sector no lucrativo. **Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid**. 17, 141-176, Jan. 2008.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 2003.
- RAO, Kathyayini Kathy; TILT, Carol A.; LESTER, Laurence H. Corporate governance and environmental reporting: an Australian study. **Corporate Governance**, v. 12, n. 2, p. 143-163, 2012.
- ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROMÃO, José Eduardo Elias; DE SOUZA, Gláucia Moura. Manual de entidades sociais do Ministério da Justiça. **Brasília: Secretaria Nacional de Justiça**, 2007.
- SALAMON, Lester M. Putting the civil society sector on the economic map of the world. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 81, n. 2, p. 167-210, 2010.

SANDRONI, Paulo. **Novo Dicionário de Economia**. Editora Best Seller, 1994.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. **Dados**, v. 40, n. 3, 1997.

SATO, Fábio Ricardo Loureiro. A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. **RAP**, p. 49-62, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/04.pdf> acesso em 10/12/12.

SAVAGE, Grant T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **The executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SIMPSON, D; LEFROY, K; TSARENKO, Y. Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate-NPO Relationship. **Journal of Business Ethics**. 101, 2, 297-311, June 30, 2011.

SBARAI, Rafael. Facebook alcança marca de 76 milhões de usuários no Brasil. **Veja**, 2013.

SERAFIM, E., QUELHAS, O. L.G., ALLEDI, C. Histórico e fundamentos da governança corporativa – Contribuições para a sustentabilidade das Organizações. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, RJ, Brasil, p. 1-21, 2010.

SIFFERT FILHO, Nelson; SILVA, Carla Sousa. As grandes empresas nos anos 90: respostas estratégicas a um cenário de mudanças. **A economia brasileira nos anos**, v. 90, p. 375-410, 1999.

SHAPIRO, Susan P. The social control of impersonal trust. **American journal of Sociology**, p. 623-658, 1987. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2780293> acesso em 10/12/12.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

STAROBINSKI, Jean. Jean-Jacques Rousseau. Plon, 1957.

STOKER, Gerry. Governance as theory: five propositions. **International social science journal**, v. 50, n. 155, p. 17-28, 1998.

STRAUSS, Anselm. **Qualitative analysis for social scientists**. New York: Cambridge University Press, 1987

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques**. Newbury Park, 1st ed. CA: Sage, 1990

- SOUZA, Leandro Martins. Terceiro Setor e Cooperativas Sociais. In.: **Terceiro Setor: Temas Polêmicos 2**. São Paulo, Peirópolis, 2005.
- SZAZI, Eduardo (Org.) **Terceiro Setor: Temas Polêmicos 2**. São Paulo, Peirópolis, 2005.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, p. 20-27, 2009.
- TIROLE, Jean, **The theory of corporate finance**. Princeton University Press. Princeton, New Jersey, 2006.
- TURNBULL, Shann. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Corporate Governance: An International Review**, v. 5, n. 4, p. 180-205, 1997.
- UNERMAN, Jeffrey; O'DWYER, Brendan. The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability. In: **Accounting Forum**. Elsevier, 2007. p. 332-353.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais. **RAE**, v. 40, n. 4, p. 21, 2000.
- VAN PUYVELDE, S; et al. The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories. **Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly**. 41, 3, 431-451, June 2012.
- WANG, Jia; DEWHIRST, H. Dudley. Boards of directors and stakeholder orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 2, p. 115-123, 1992.
- WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo *in*: **Coleção os Pensadores**. Vol. XXXVIII, p. 181 – 237, 1974.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília: UnB, 1991.
- WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.
- WISE, Victoria; ALI, Muhammad Mahboob. Case studies on corporate governance and corporate social responsibility. **South Asian journal of management**, v. 15, n. 3, p. 136, 2008.
- WINSTANLEY, D., SORABJI, D., DAWSON, S. When the Pieces Don't Fit: A Stakeholder Power Matrix to Analyze Public Sector Restructuring. **Public Money & Management**, v.15, n.2 p.19–26, 1995.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2003.

YOUNG, Dennis R. The prospective role of economic stakeholders in the governance of nonprofit organizations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 22, n. 4, p. 566-586, 2011.

ANEXO 1 - QUADRO DE NORMAS APLICADAS AO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO

Quadro de Normas aplicadas ao Terceiro Setor Brasileiro

Assistência Social
I. Constituição Federal, artigos 203 e 204:
Constituição Federal
II. Lei Orgânica da Assistência Social:
Lei 8.742 de 7 de dezembro de 1993
III. Entidades e organizações de assistência social:
Decreto 6.308 de 14 de dezembro de 2007
IV. Processo de escolha dos representantes do Conselho Nacional de Assistência Social:
Decreto 5.003 de 4 de março de 2004
V. Certificação das Entidades beneficentes
Lei 12.101 de 27 de novembro de 2009
VI. Regulamenta a Lei 12.101/2009
Decreto n. 7237 de 20 de julho de 2010
Audiovisuais
I. Fomento à atividade audiovisual:
Lei 8.695 de 20 de julho de 1993
II. Regulamentação da lei dos audiovisuais e criação de mecanismos de fomento à atividade
Decreto 6.304 de 12 de dezembro de 2007
Associações
I. Liberdade de Associação
Constituição Federal – Artigo 5
II. Código Civil
Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 – artigos 53 a 61
Auxílios e Subvenções
I. Normas de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e

balanços da União, Estados e Municípios
Lei 4.320 de 17 de março de 1964
Fundações
I. Atribuições do Ministério Público
Constituição Federal – artigos 127 e 129
II. Lei Orgânica do Ministério Público
Lei 8.625 de 12 de fevereiro de 1993
III. Manual de Atuação Funcional dos Membros do Ministério Público do Estado de São Paulo
Ato Normativo n. 168/98 - PGJ – CGMP
IV. Código Civil – Fundações
Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 – artigos 62 a 69
V. Código de Processo Civil - Organização e Fiscalização das Fundações
Lei 5.869 de 11 de janeiro de 1973 – artigos 1.199 a 1204
Fundo Nacional de Apoio à Criança e ao Adolescente
I. Estatuto da Criança e do Adolescente
Lei 8.069 de 13 de julho de 1990 – artigos 1, 2 e 260
II. Limite de dedução do Imposto de Renda
Decreto 794 de 5 de abril de 1993
III. Conselho Nacional do Direito da Criança e do Adolescente – Conanda
Decreto 5.089 de 20 de maio de 2004
Imunidade Tributária
I. Limitação ao Poder de Tributar
Constituição Federal - artigo 150
II. Limitação da Competência Tributária
Lei 5.172 de 25 de novembro de 1966 (CTN) – artigos 9 a 15
Lei Rouanet
I. Lei Rouanet – Programa Nacional de Apoio à Cultura
Lei 8.313 de 23 de dezembro de 1991
II. Procedimentos para acompanhamento, controle e avaliação para utilização de benefícios fiscais instituídos pela Lei Rouanet
Instrução Normativa Conjunta MINC-MF n. 1 de 13 de junho de 1995

Licitações
I. Normas de licitação e contratos da Administração Pública
Lei. 8.666 de 21 de junho 1993
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP
I. Qualificação de entidades como OSCIP
Lei 9.790 de 23 de março de 1999
II. Regulamentação da qualificação
Decreto 3.100 de 30 de junho de 1999
Organizações Sociais
I. Qualificação de entidades como Organizações Sociais
Lei, 9.637 de 15 de maio de 1998
Seguridade Social
I. Fundamentos da Seguridade Social
Constituição Federal – artigos 194 e 195
II. Organização da Seguridade Social e Plano de Custeio
Lei 8.212 de 24 de julho de 1991
III. Isenção – Regulamento da Previdência Social
a. Decreto 3048 de 6 de maio de 1999
b. Lei Complementar n. 70 de 30 de dezembro de 1991
Serviço Voluntário
I. Serviço Voluntário
Lei 9.608 de 18 de fevereiro de 1998
Utilidade Pública
I. Regras para as sociedades declaradas de Utilidade Pública
Lei n. 91 de 28 de agosto de 1935
II. Regulamentação da lei n. 91/1935
Decreto n. 50.517 de 2 de maio de 1971
III. Distribuição Gratuita de Prêmios
Le 5.768 de 20 de dezembro de 1971
IV. Regulamentação da lei 5.768/71
Decreto n. 70.951 de 9 de agosto de 1972

Fonte: <http://www.terceirosetoronline.com.br/legislacao/> acesso em 12/08/12.

ANEXO 2 – SOLICITAÇÃO DE APRESENTAÇÃO DE OBJETIVOS E AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DA ENTREVISTA



Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2014.

À
Associação _____
A/C
Ilmo. (a). Senhor (a)

Prezado (a) Senhor(a),

Sou aluna do programa de doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), sob orientação do Prof. Dr. Josir Simeone Gomes, e estou elaborando uma tese sobre governança de associações e a relação destas com *stakeholders* (governo, empresas privadas, doadores, demais membros do Conselho, empregados e/ou voluntários). Este estudo busca descrever como é estruturada a governança de organizações que fazem parte do Terceiro Setor brasileiro e identificar quais os entes ou instâncias são preponderantes no estabelecimento das suas normas e padrões de financiamento, gestão, acompanhamento e controle com vistas a produzir uma contribuição teórica.

Gostaria de convidá-la a colaborar com este estudo, participando da pesquisa que estou realizando. Sua organização foi selecionada por ser associada ao GIFE, cujo banco de dados público constitui a base do levantamento empírico. Nesta etapa da pesquisa solicito acesso a uma cópia do estatuto social e regimento interno (se houver), de sua instituição, para que possa conhecer os aspectos formais de seu funcionamento e gestão; numa segunda etapa, gostaria de entrevistá-la pessoalmente para colher opiniões e proposições sobre os processos de gestão de associações sem fins lucrativos. Essa entrevista terá a duração máxima de uma hora e será realizada em local e horário de sua preferência. Nenhuma informação obtida nessas entrevistas será utilizada de forma personalizada e os resultados obtidos serão fornecidos às organizações participantes e respectivos gestores.

Contando com sua concordância, que em muito enriquecerá este estudo, solicito enviar-me uma cópia do estatuto social e do regimento interno de sua organização através do e-mail: mmichellebronstein@hotmail.com ou contatar-me através do telefone 21 99724-2871 para que eu viabilize recebe-lo.

Desde já agradeço, por sua cooperação e disponibilidade.

Cordialmente,

Michelle M. Bronstein

Josir Simeone Gomes

ANEXO 3 - LISTA DE TÓPICOS UTILIZADOS NA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

SISTEMA DE GOVERNANÇA

- Procedimentos legais e senso de justiça
 - Percepção dos entrevistados a respeito das imposições legais explícitas no corpo regulatório brasileiro;
 - Procedimentos legais;
 - Modo como se dá o processo orçamentário;
 - Aderência dos processos internos às prescrições legais;
- Riscos de Agência;
 - Forma como executivos ou equivalentes conduzem seu trabalho para atingir os objetivos que deram causa à existência da OSFL;
 - Forma como a organização adota procedimentos que previnam falhas e desalinhamentos, bem como, que evitem erros e/ou omissões;
- Prestação de contas;
 - Forma de construção e aprovação de relatórios de prestação de contas;
 - Pessoas ou entes principais para os quais a prestação de contas se destina.
- Transparência;
 - Aspectos que favorecem a transparência das OSFLs sob a ótica dos entrevistados.
 - Publicação de receitas e aplicações na internet;
 - Elaboração de relatórios gerenciais claros e de fácil compreensão pelo público;
 - Disponibilidade pública das políticas internas e processos de nomeação de dirigentes;
 - Disponibilidade pública das políticas internas e processos de remuneração e contratação de empregados;
 - Divulgação dos resultados das assembleias.

CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA

Política de remuneração:

- Modo como é atribuída a remuneração;
- Existência de planos de carreira e políticas de avaliação de desempenho para diretores e demais colaboradores remunerados dentro das organizações;
- Conduta ética;
 - Valores éticos praticados.
- Estratégias para obtenção de recursos essenciais;
 - Principais fontes de recursos necessárias à sobrevivência da organização;
 - Principais estratégias praticadas pela organização para obter recursos.
- Mecanismos de acompanhamento e controle de resultados:
 - Modelo de controle de gestão adotado em cada OSFL;
 - Medidas de produtividade;
 - Indicadores sociais;
 - Medidas de resultado;
 - Medidas de processo.

CONTEXTO

- Características dos *stakeholders*
 - Partes que afetam a sobrevivência das OSFLs;
- Poder de influência dos *stakeholders*
 - Partes que influenciam a organização;
 - Partes que têm legitimidade para se relacionar com a organização;
 - Urgência atribuída pela organização em atender ao pedido dessas partes.
- Participação de *stakeholders* em instâncias decisórias
 - Participação de *stakeholders* nos processos decisórios e direcionamentos estratégicos.