

Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso.

AUTORES

EDVALDA ARAUJO LEAL

Faculdade Politécnica de Uberlândia

edvalda.leal@bol.com.br

RUBENS FAMÁ

Universidade de São Paulo

rfama@usp.br

Resumo

O objetivo deste trabalho foi investigar empiricamente quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) para que as mesmas alcancem desempenho social eficiente. A organização analisada foi o Grupo Luta Pela Vida (GLPV), entidade responsável pela administração do Hospital do Câncer em Uberlândia-MG. O estudo baseou-se nos quatro desafios primordiais do terceiro setor citados por Salamon que são: a legitimidade, a sustentabilidade, a eficiência e a colaboração, conjugados com a aplicabilidade de princípios e práticas de governança corporativa em organizações do terceiro setor, considerando também a análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor do estudo feito por Tsai e Yamamoto. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória e o estudo de caso. Conclui-se com a pesquisa, após a análise dos princípios e práticas de governança corporativa, que grande parte são aplicáveis ao terceiro setor, como a ética, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a transparência (auditoria, publicação de relatório anual, monitoramento da gestão executiva, etc), pois existe forte assimetria informacional entre o gestor da organização e aquilo que é amplamente divulgado e que influencia a escolha dos doadores.

Abstract

The objective of this work was investigate in practice which is the useful mechanisms of governance could be implemented in third sector Organization so that ones reach efficient social performance. The organization analyzed was the Grupo Luta Pela Vida (GLPV), the entity responsible for the administration of the Hospital of the Cancer in Uberlândia-MG. The study was based on the four primordial challenges of the third sector cited by Salamon that are: the legitimacy, the sustainability, the efficiency and the contribution, conjugated with the applicability of practical principles and of corporative governance in organizations of the third sector, also considering the comparative analysis between the private sector and the third sector of the study made by Tsai and Yamamoto. The methodology used was the explanation research and the study of case. Is concluded with this research, after analyzes the practical principles and of corporative governance, that great part is applicable to the third sector, as the ethics, the corporative responsibility, the rendering of accounts and the transparency (auditing, publication of annual report, maintenance of the executive management, etc), therefore exists strong informational asymmetry enters the manager of the organization and what widely it is divulged and that it influences in the choice of the givers.

Palavras-chave: governança, terceiro setor, organizações

1. Introdução e Justificativa

No contexto das organizações do terceiro setor, a sobrevivência se relaciona a uma série de variáveis: o crescimento no número destas organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais e às pressões por parte dos parceiros, têm exigido destas organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios e atingir os seus objetivos, tanto de curto, como de médio e longo prazos.

Apesar de as Organizações do Terceiro Setor (OTS) não distribuírem resultados financeiros, há relação de agência entre os gestores da organização (agentes) e seus doadores e voluntários (principais).

Na essência das práticas de governança está a necessidade da redução dos custos de agência, de forma a conciliar os interesses de longo prazo do empreendimento. A partir dos trabalhos seminais de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1974), os estudiosos da ciência das organizações passaram a dar atenção à chamada Teoria da Agência, desenvolvida posteriormente por Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983). A relação agente-principal é sempre conflituosa quando um determinado indivíduo (agente) age em nome de outro (principal) e os objetivos de ambos não coincidem integralmente.

A tendência de separação entre principal e agente ocorre, nas organizações sem fins lucrativos, principalmente em função de dois aspectos: o primeiro, de caráter interno, refere-se aos fundadores e idealizadores das organizações, que vêm deixando a função de gestores para atender à necessidade de profissionalização do setor; o segundo aspecto, de caráter externo, relaciona-se ao aumento da rigidez na prestação de contas aos principais, especialmente, os parceiros e doadores.

Atualmente, é crescente o interesse dos doadores e voluntários (principais) em monitorar os mecanismos internos de gestão que assegurem que os recursos não foram apropriados pelos gestores (agentes). O processo de seleção da organização que receberá recursos indica a preocupação do doador quanto à sua utilização e à maximização dos resultados. Isso torna essencial para as organizações sem fins lucrativos desenvolverem e mostrar quais e quão efetivos são seus mecanismos de controle para manter os gestores dentro de limites aceitáveis de discricionariedade.

Nas OTS, geralmente, os recursos financeiros provêm de doações de pessoas jurídicas e físicas e os recursos humanos, na sua maior parte, compõem-se de voluntários e uma pequena parcela de contratações. A questão da confiabilidade é muito importante, visto que ambos os recursos são escassos e os doadores ao doarem tempo ou dinheiro, querem se sentir seguros de que os recursos investidos serão utilizados de maneira eficiente e honesta. Além de altruísmo, excelência, caridade, filantropia, o bom funcionamento das instituições se deve também à integridade, transparência e responsabilidade. Portanto, a discussão da ética no terceiro setor é fundamental para criar bases de confiabilidade perante todas as partes relacionadas, incentivando, assim, a colaboração dos *stakeholders*.

A importância da governança corporativa não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas. A implementação de boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, minorando o problema de agência, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar empiricamente quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) para que as mesmas alcancem desempenho social eficiente.

A organização analisada foi o Grupo Luta Pela Vida (GLPV), entidade responsável pela administração do Hospital do Câncer em Uberlândia-MG, que é reconhecida regionalmente como referência no tratamento e pesquisa de novas terapias para o câncer, doença considerada por várias correntes científicas como a maior *causa mortis* do século XXI. O GLPV vem implementando indiretamente os princípios das boas práticas de governança corporativa na sua gestão, que será o foco deste estudo.

2. Problema de Pesquisa

De acordo com Salamon *apud* Tsai e Yamamoto (2005), as entidades do terceiro setor enfrentam quatro desafios: o desafio da legitimidade, referente à formalização legal e transparência de suas ações e divulgação de seus resultados; o desafio da eficiência, referente à profissionalização da instituição; o desafio da sustentabilidade, tanto de ordem financeira como humana; e o desafio da colaboração com o Estado, o setor empresarial e as próprias entidades do setor que acabam tornando-se competidoras dos recursos disponíveis ao invés de estabelecerem uma frente comum de ajuda mútua.

O aspecto principal do trabalho é verificar empiricamente quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas OTS para que as mesmas alcancem desempenho social eficiente. Para isso, o trabalho irá utilizar um estudo de caso do GLPV uma entidade do terceiro setor, para comparar os quatro desafios primordiais citados por Salamon, conjugados com a aplicabilidade de princípios e práticas de governança corporativa.

3. Metodologia

A metodologia utilizada no estudo foi a exploratória. Segundo Gil (1999, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Andrade, citado por Beuren e outros (2003, p. 80), destaca que a pesquisa exploratória tem algumas finalidades específicas, como: “proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto”. Na coleta de dados, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de entrevista não-estruturada.

Na visão de Santos e Parra Filho (1998, p. 98), a pesquisa bibliográfica é necessária para se conhecer previamente o estágio em que se encontra o assunto a ser pesquisado, independentemente de a qual campo do conhecimento pertença.

A entrevista não padronizada ou não-estruturada, segundo Marconi e Lakatos (1990), é considerada como uma técnica em que o entrevistador tem a liberdade de desenvolver cada situação na direção que considerar adequada; dessa forma, explora mais a questão. Consiste em perguntas abertas, as quais, geralmente, são respondidas a partir de uma conversa informal.

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso que, segundo Yin (2005), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu

contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

Para esse estudo de caso, escolheu-se a organização sem fins lucrativos, o GLPV, por entender que essa entidade filantrópica já está estruturada e pelo interesse de conhecer como os princípios e as práticas de governança são ou não passíveis de implementação nesta organização, além de comparar como estas implementações podem ou não afetar o fortalecimento destas entidades.

4. Características das Organizações do Terceiro Setor

Segundo Cardoso (2000), foi o americano John D. Rockefeller quem cunhou a expressão Terceiro Setor quando publicou, em 1975, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana. Nos anos 1980, a expressão popularizou-se também na Europa. No Brasil, isso ocorreu na década de 1990, a partir de pesquisadores como Landim (1998) e Fernandes (1994) (*apud* COELHO,2000).

No Brasil, evidencia-se forte relação entre a atuação das organizações da sociedade civil e a atuação do Estado. Landim (1998) aponta o papel da Igreja Católica na configuração da sociedade brasileira e na legitimação do Estado colonizador.

Segundo Junqueira (2002), o Terceiro Setor é compreendido como um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua, deve considerar também aspectos institucionais e econômicos. Para esse autor, o Terceiro Setor e suas organizações ainda estão construindo um maior reconhecimento e autonomia por parte dos outros setores e da sociedade.

Segundo Fernandes *apud* Ioschpe (1997), pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato.

Atualmente, no Brasil, vários termos denominam essas organizações: organizações sem fins lucrativos; entidades filantrópicas; Organizações Não Governamentais (ONGs); fundações; associações; instituições voluntárias, e, mais recentemente, organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

O terceiro setor tem crescido de forma contínua nos últimos anos. De acordo com a Mackinsey (2001, p.15), “estima-se que atualmente existam cerca de 250 mil entidades no Brasil, movimentando cifras que correspondem a 1,5% do PIB brasileiro. Espera-se que no futuro tais organizações movimentem somas equivalentes a até 5% do PIB”.

Essa expansão se deve ao aumento da demanda por serviços, ao engajamento do setor privado nas questões sociais e a uma maior profissionalização, visando à capacitação das entidades sociais, e, principalmente, à busca de sua sustentabilidade (Mackinze: 2001).

À medida que se multiplicam as iniciativas no chamado Terceiro Setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Dessa forma, verifica-se que as ONG's vêm se adaptando constantemente às exigências que o ambiente impõe. Pressupõe-se que tais adaptações ocorrem por intermédio de decisões estratégicas, uma vez que mudanças exigiram dessas organizações uma reestruturação, em especial, nas suas formas de gestão. Assim, acredita-se que, cada vez mais, a formulação de estratégias faz parte do contexto das ONG's.

5. Governança Corporativa

5.1 Breve Histórico , Definições e Características

Segundo Lodi (2000), o movimento da Governança Corporativa se originou nos Estados Unidos, o maior mercado de capitais do mundo, no início dos anos 90, em decorrência de necessidades específicas de administradores de fundos de pensão que sentiam uma necessidade de maior segurança nos investimentos realizados com recursos dos mutuários, os quais caracterizavam-se, na grande maioria, como acionistas minoritários e que sofriam com a falta de informações objetivas e transparentes para orientar suas decisões de investimentos.

No final de 2001, uma nova onda de escândalos envolvendo grandes companhias abalou a confiança dos investidores e reacendeu a discussão sobre a governança corporativa no mundo. O maior escândalo ocorreu na companhia energética Enron que, através de uma série de mecanismos de fraude, que mais tarde seriam chamados de contabilidade criativa, escondeu um endividamento expressivo que acabou lavando-a à falência.

Pesquisa feita pela consultoria de gestão MCKINSEY (2002), publicada em julho de 2002, levantou as principais preocupações dos investidores em suas decisões de investimento, após os escândalos. A maioria, 71%, considerou a transparência na contabilidade como fator primordial no momento de investir em uma empresa. Outros aspectos mencionados foram: igualdade entre os acionistas, regulação do mercado, proteção dos investidores e liquidez das ações.

No que se refere às reformas na gestão das companhias, a pesquisa identificou como principais anseios dos investidores: maior transparência, conselhos independentes, melhoria nos padrões de contabilidade, mais igualdade entre os acionistas e efetivo cumprimento das leis (*enforcement*).

A eficiência de um programa de governança corporativa depende da atuação de quatro agentes principais: conselho de administração, diretoria (CEO), auditoria independente e conselho fiscal, pela relevância das funções que desempenham, principalmente, para o processo de prestação de contas (*accountability*), equidade (*fairness*) e transparência (*disclosure*), considerados como os três elementos formadores do tripé da governança corporativa.

As empresas não podem estar voltadas somente para os interesses dos proprietários ou acionistas, mas, sim, vislumbrar uma ampla gama de relacionamentos que interferem direta ou indiretamente nos negócios realizados, primando pela melhoria da qualidade dessas relações numa proposta de transparência e gestão socialmente responsável. No que diz respeito à transparência, a Governança Corporativa apresenta-se como um novo modelo de gestão para empresas que buscam atingir um nível diferenciado de relação com os investidores e o mercado.

Segundo Cadbury apud Andrade, Adriana; Rossetti, José Paschoal (2004, p.26),

“a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então, reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade”.

Para a OECD (1999), a governança corporativa:

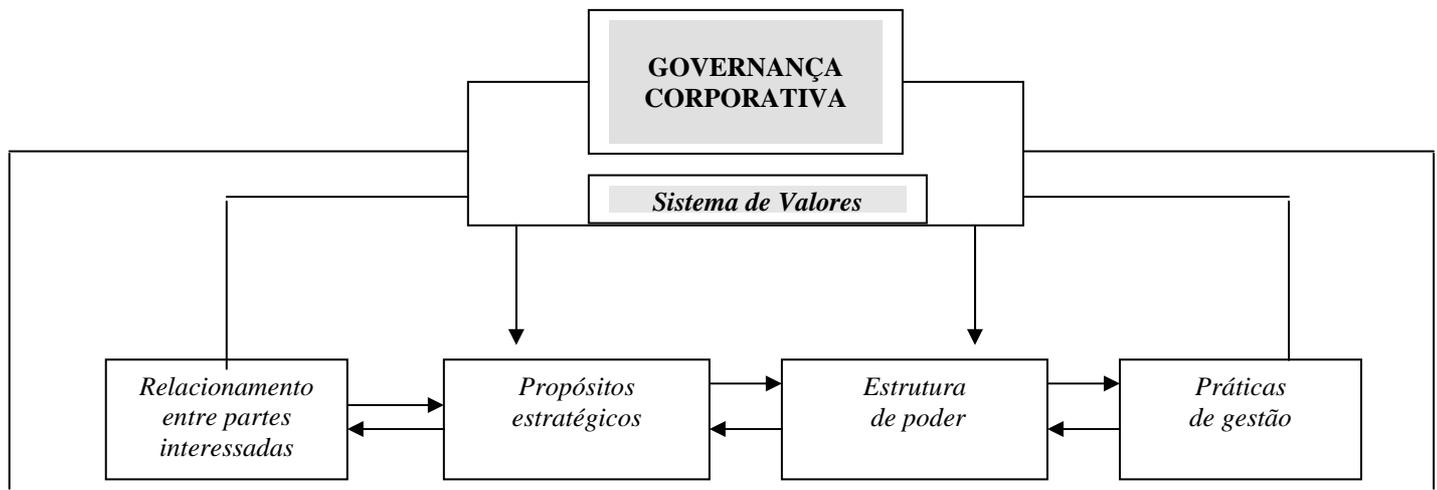
[...] é o sistema pelo qual os negócios das empresas são direcionados e controlados. A estrutura da governança especifica a atribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, assim como, os dirigentes, acionistas e outros *stakeholders*, e detalha as regras e procedimentos para tomada de decisões no que se refere a assuntos corporativos. Por fazer isso provê a estrutura pela qual os objetivos da companhia são definidos e os meios para atingir seus objetivos e monitorar seu desempenho.

Segundo Claessens e Fan apud Andrade, Adriana; Rossetti, José Paschoal (2004, p.26), a governança corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.

Neste contexto, os mecanismos de governança visam diminuir os efeitos de assimetria informacional, atribuindo importância idêntica aos interesses de todas as partes da organização, minimizando os problemas de agência.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC- (2004), a governança corporativa: é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, com foco no relacionamento entre Acionistas, Cotistas, Conselhos de Administração, Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselhos Fiscais. A adoção de boas práticas de governança corporativa tem como objetivos aumentar o valor das empresas, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. A relação de ganhos inclui ainda a harmonização dos interesses dos acionistas com os de outras partes interessadas, o aumento de segurança quanto aos direitos dos proprietários, o atendimento de exigências para alianças estratégicas – em especial as que envolvem agentes internacionais -, e a melhoria institucional da companhia.

Andrade, A.; Rossetti, J. P. (2004, p.27) resumem os elementos-chave do processo de governança, considerando a subordinação do sistema definido de valores que rege os mecanismos da gestão das empresas e as relações entre as partes interessadas nos seus resultados. Abaixo, na figura 1 os elementos-chave do processo de governança corporativa.



Fonte: Andrade, A.; Rossetti, J. P. (2004, p.27)

Figura 1 – Arquitetura de um Sistema ERP

De acordo, ainda, com Andrade, A.; Rossetti, J. P. (2004, p.27), os quatro valores que dão sustentação à boa governança são:

- *Fairness*: senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais.
- *Disclosure*: transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos.
- *Accountability*: prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
- *Compliance*: Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Com relação ao relacionamento entre as partes interessadas, é através das boas práticas de governança que se pode minimizar os conflitos de agência. Estes ocorrem quando o agente principal (no caso, o acionista) delega ao agente executor (no caso, a direção executiva da corporação) as decisões que maximizarão os resultados das operações da empresa, em benefício do acionista; mas, comportamentos oportunistas do executor podem conflitar com o objetivo do agente principal. E os conflitos se ampliam e se tornam mais complexos quando, além de proprietários e gestores, outras partes interessadas, internas e externas, são alcançadas pelos propósitos corporativos.

O processo da boa governança pode ser benéfico para todas as partes interessadas, desde que bem implantado. Acionistas podem ter um maior retorno sobre o capital investido; os conselheiros podem desenvolver um trabalho de qualidade por usufruírem mais independência e autonomia para a tomada de decisões estratégicas; os executivos tendem a ser mais eficientes na tarefa de fazer as empresas crescerem e se tornarem lucrativas, auxiliados pela transparência e pelo menor custo de captação de recursos proporcionados pela gestão corporativa.

5.2 Governança Corporativa no Brasil

No Brasil, o tema ganhou força na última década, acelerado por processos de globalização, privatização, fusão e aquisição de empresas, bem como pela expansão dos fundos de investimentos institucionais e o aumento da presença de fundos de investimentos estrangeiros na economia nacional.

A aprovação da lei nº. 10.303 de 31 de outubro de 2001, que altera a Lei das SA's e visa promover maior proteção aos acionistas ordinaristas, minoritários e preferencialistas, sinaliza o começo de um processo que garantirá maior equivalência entre ações e votos nas assembleias de acionistas, pela concessão de direitos adicionais aos acionistas minoritários para que tenham maior participação nas decisões das empresas nas quais investem seus recursos e não somente a preferência no recebimento dos dividendos.

Neste cenário, podemos destacar aspectos fundamentais do ambiente externo da governança corporativa no Brasil, como: 1. os marcos legais e as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários; 2. os compromissos exigidos pela Bolsa de Valores de São Paulo para listagem diferenciada das empresas, segundo os padrões praticados de governança corporativa; 3. as pressões por boa governança exercidas pelos investidores institucionais,

especialmente os fundos de pensão; e 4. o código das melhores práticas de governança corporativa definido pelo IBGC.

A criação, em 2000, do Novo Mercado e dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa pela Bolsa de Valores de São Paulo inseriu-se entre as iniciativas que têm respondido, nos últimos anos, à demanda por melhores padrões de governança das empresas no Brasil, com objetivo de um ambiente de negociação que estimulasse simultaneamente o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Outro importante marco do desenvolvimento e da difusão de boas práticas de governança corporativa no Brasil foi a criação, no final de 1995, do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), no qual o foco era reunir e promover a formação de profissionais qualificados para atuação, como *outsiders*, em conselhos de alta *performance*. Em 1999, esta instituição ampliou seus objetivos, até então limitados à constituição e às funções dos conselhos de administração, mudando sua denominação para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Em 2001, o primeiro código foi amplamente revisado, com ampliação dos temas abordados. Dividido em seis partes – propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria, conselho fiscal, ética e conflitos de interesse – difundiu os valores essenciais e abordou questões cruciais de governança corporativa. A revisão abrangeu questões como transparência, *accountability*, mudança de controle, *tag along*, *poison pills* protetoras de *status quo*, acordos de proprietários, relacionamento com minoritários, titulares de ações preferenciais e outros *stakeholders*, constituição de conselhos, relações acionistas-conselhos-direção, conflitos de interesse e arbitragem.

Em 2004, foi editada uma terceira versão do código do IBGC. Embora mantendo a mesma estrutura da revisão de 2001, o código incluiu temas novos, como responsabilidade corporativa, conselho de família, *free float*, maior detalhamento dos atributos e do escopo de atuação de conselheiros independentes e a constituição de comitê de auditoria, à luz dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

Conforme citado anteriormente no item dois (2), o objetivo deste trabalho é verificar empiricamente quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) para que as mesmas alcancem desempenho social eficiente. Para isso, o trabalho irá utilizar um estudo de caso do GLPV, uma entidade do terceiro setor, para comparar os quatro desafios primordiais citados por Salamon, conjugados com a aplicabilidade de princípios e práticas de governança corporativa.

Abaixo um breve histórico do Grupo Luta Pela Vida e, em seqüência a avaliação dos mecanismos de governança aplicáveis a esta organização.

6. Estudo de Caso : Grupo Luta pela Vida

6.1 Histórico e Origem GLPV – Grupo Luta Pela Vida

O Grupo Luta Pela Vida (GLPV) é responsável pela administração do Hospital do Câncer de Uberlândia. Caracteriza-se por entidade filantrópica sem fins lucrativos, adequando-se à forma de OSCIP.

Em 1995, médicos, familiares, professores, empresários e voluntários criaram o GLPV. Este é formado por voluntários da comunidade uberlandense, uma associação de caráter rigorosamente filantrópico, portanto sem fins lucrativos. O GLPV foi reconhecido como de Utilidade Pública Municipal, em 24 de agosto de 1998, pela Lei n.º. 7.155; Utilidade Pública Estadual, em 21 de setembro de 1999, pela Lei n.º. 13.311; Utilidade Pública Federal, Portaria 1463, de 31 de outubro de 2002 e o reconhecimento pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), em Outubro/2005.

O Hospital do Câncer em Uberlândia foi construído em uma área de 10.000 m² cedido pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). O projeto da construção é 6.300 m², distribuída em 5 andares. Atualmente, encontra-se em funcionamento o térreo, destinado ao atendimento ambulatorial de quimioterapia e radioterapia e o segundo piso, destinado a internações pelo sistema *day clinic*, ou seja, os pacientes passam o dia internados e a noite voltam para suas moradias.

A próxima meta é inaugurar o terceiro piso, destinado à pediatria. Quanto a manutenção do hospital, o aprimoramento das pesquisas e o desenvolvimento das novas técnicas de tratamento e cura, são desenvolvidos em parceria entre a comunidade e a UFU. Vale ressaltar que a construção já concluída foi realizada de doações feita pela comunidade.

Atualmente, o ambulatório do Hospital do Câncer em Uberlândia atende pacientes de toda a região do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba, Sul de Goiás e Mato Grosso do Sul, visto que não existem outros centros de tratamento oncológico nas proximidades. O número médio de atendimentos ao mês são de 5.500 pacientes, com uma frequência diária de 350 pacientes, sendo que, deste número, 5% são crianças.

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

- a) **Telemarketing:** é a principal fonte de arrecadação do GLPV, que gira em torno de R\$148.000,00 (cento e quarenta e oito mil reais) mensais. Conta, atualmente, em seu quadro efetivo de funcionários, com 36 operadoras, as quais desempenham a função de manter a fidelização dos doadores e buscar a captação de novos doadores; possui também 7 mensageiros os quais são responsáveis pela coleta direta de doações nos locais indicados pelos doadores.
- b) **empresa participativa:** é uma das fontes de arrecadação realizada junto as pessoas jurídicas, que contribuem de forma sistêmica, as quais recebem um certificado emitido pelo GLPV juntamente com o Hospital do Câncer, caracterizando as empresas como doadoras ativas, que são também identificadas em seus documentos fiscais com logomarca do Hospital do Câncer. O GLPV divulga esses doadores em seus informativos (mensais) impressos, bem como em sua página eletrônica (www.hospitaldocancer.org.br). As doações são em espécie e/ou em materiais, tais como: computadores, brinquedos, livros, móveis e alimentos.
- c) **amigos contribuintes:** são doadores fidelizados que autorizam os bancos no qual mantém suas contas correntes, a debitarem mensalmente os valores que são transferidos ao GLPV, independente de telemarketing. Esse tipo de doação é por tempo indeterminado, ficando a critério do doador interromper essas doações a qualquer momento.
- d) **núcleo de voluntários:** conta atualmente com 280 (duzentos e oitenta) membros ativos, que foram selecionados e treinados para a atividade voluntária. Estes doam

semanalmente 4 (quatro) horas para desempenhar funções realizadas no Hospital do Câncer para as quais foram designados. As atividades são: trabalhos manuais (crochê, tricô, bordado, pintura, etc.), atividades artísticas e recreação, distribuição de alimentos, e outras. Além disso, o núcleo de voluntários organiza 2 (dois) bazares por ano para angariar fundos e são responsáveis pela organização das festividades típicas, as quais são praticamente realizadas com doações recebidas pelo núcleo de voluntários;

e) **loja** (localizada no Center Shopping) : comercializa produtos, tais como, shorts, camisetas, bonés, regatas, chaveiros, canetas, agendas e roupas de ginástica com a logomarca do GLPV e do Hospital do Câncer, além de peças de campanha mundial de câncer de mama. A arrecadação, através da comercialização destes produtos, é utilizada na divulgação do GLPV e do Hospital do Câncer junto à sociedade;

f) **eventos**: são realizados vários tipos de eventos anuais, dentre eles, rifa de um veículo 0 km que é adquirido com recursos disponíveis do GLPV, a preço de mercado, MC dia feliz que é realizado pela rede MC Donald's; desfiles de jóias de designer uberlandense e de roupas de lojas de Uberlândia, e um evento cultural com a participação de artista de peso nacional ou internacional..

Todos os recursos captados pelo GLPV são utilizados para as obras e manutenção do Hospital do Câncer em Uberlândia, cuja prestação de contas é feita através da apresentação dos demonstrativos financeiros aos órgãos fiscalizadores (Conselho Fiscal, Auditoria, Receita Federal, Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS)).

7.2 Governança Corporativa no GLPV

Considerando os quatro desafios abordados por Salamon *apud* Tsai e Yamamoto (2005), citados anteriormente, este trabalho propõe avaliar no GLPV como enfrentar estes desafios conjugados com a aplicabilidade dos princípios e práticas de governança corporativa.

De acordo com Mendonça (2003), no Brasil, em particular, o marco regulatório no qual se insere o Terceiro Setor passou por mudanças importantes, num passado recente, com a promulgação da Lei nº 9790/99 das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que enquadra as pessoas jurídicas sem fins lucrativos. Essa lei representa importante avanço no marco regulatório, pois prioriza a transparência e valoriza o papel do conselho fiscal, das auditorias externas e da adoção de práticas administrativas que visam coibir o conflito de interesses.

Com relação à **Formalização Legal**, o GLPV foi reconhecido como de Utilidade Pública Municipal, em 24 de agosto de 1998, pela Lei n.º. 7.155; Utilidade Pública Estadual, em 21 de setembro de 1999, pela Lei n.º. 13.311; Utilidade Pública Federal, Portaria 1463, de 31 de outubro de 2002 e o reconhecimento pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), em Outubro/2005. Para ser considerada uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), o GLPV deverá demonstrar em sua estrutura alguns dos princípios de governança corporativa que foram incorporados como exigência legal, dentre eles:

- Monitoramento da gestão executiva pelo Conselho;
- Remuneração do trabalho executivo conforme padrões de mercado;
- Obrigatoriedade da publicação de relatórios e contas;

- Auditoria periódica das organizações (somente as OSC-IPS que tenham o Termo de Parceria).

Outro avanço na legislação é o art. 34 da Lei nº 10.637/03, que permite que as entidades qualificadas como OSCIP remunerem sua diretoria executiva sem perder a isenção ao imposto de renda. Apesar desta autorização, o GLPV não remunera seus diretores.

A **transparência** é evidenciada pela prestação de contas aos diversos *stakeholder*. No caso do GLPV, são os conselhos, diretorias, empregados, clientes, fornecedores, doadores, voluntários, governo e comunidades.

Comparando o conceito de governança corporativa da OCDE em que a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas, proporcionando a estrutura que define os objetivos da organização, como atingi-los e a fiscalização do desempenho, pode se afirmar que este corresponde à realidade da governança no GLPV.

Pode se dizer que, para o atendimento das demandas e dos interesses dos diversos *stakeholders*, as instituições, sejam elas de caráter lucrativo, ou não, devem estar prontas para responder, no que tange às suas atividades, a todas as dúvidas que possam surgir das partes relacionadas. Portanto, é necessário que as entidades sejam transparentes em suas ações e no relato de seus resultados.

Akerlof *apud* Mendonça e Machado Filho (2004) considera que o mercado de capitais das organizações sem fins lucrativos é representado pelo **mercado de doações**, o qual se baseia na liberdade dos doadores para direcionar seus recursos à organização que escolherem. Entretanto, essa escolha poderá não se fundamentar em uma relação transparente, pois existe forte assimetria informacional entre o gestor da organização e aquilo que é amplamente divulgado e que influencia a escolha dos doadores.

O foco na transparência e na prestação de contas, associado à constante avaliação da gestão, possibilita uma melhor comunicação, mais resultados e maior criação de valor. O GLPV mantém a auditoria anual nas suas Demonstrações Financeiras, e ainda utiliza-se da consultoria externa para avaliar as normas e procedimentos internos implantados na entidade.

A Instituição publica, trimestralmente do informativo “Super Ação-Grupo Luta Pela Vida”, distribuído aos doadores, voluntários e pacientes do Hospital do Câncer, com o objetivo de comunicar à comunidade a atuação, os eventos e acontecimentos relevantes com relação ao grupo.

A **eficiência** do GLPV pode ser verificada através da profissionalização da gestão que, desde 2003, contratou um administrador que é responsável pelo planejamento e controle interno das atividades administrativa-financeiras da entidade. Foi considerado um grande avanço do modelo emergente em relação ao antigo modelo de administração informal, que era caracterizada pela presença de diversos voluntários cheios de ideais e nobres valores, haja vista que a boa vontade e a filosofia de caráter humanitário sem um bom planejamento, estratégias bem definidas, metas, estrutura alicerçada não são garantia de sucesso no cumprimento de sua missão.

As organizações do Terceiro Setor são mais eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e estilo de operação da organização, implementando a profissionalização das atividades desenvolvidas.

O Conselho deliberativo do GLPV é responsável por traçar as metas e diretrizes da entidade a fim de que sejam alcançadas as finalidades para as quais ela foi criada e que estão previstas no estatuto. Tem a função, também, de aprovar o orçamento e as contas da entidade.

Nas OTS, o Conselho tende a ser menos eficiente do que nas empresas, em função da dificuldade em estabelecer indicadores de desempenho individuais e organizacionais vinculados ao objeto de atuação social. Mesmo em uma organização que atua de forma transparente, a alocação eficiente dos recursos não é facilmente passível de monitoramento pelos doadores. O problema de agência vincula-se, nesse caso, à dificuldade do principal (doadores e voluntários) em certificar-se de que os recursos doados - financeiros e não-financeiros - não foram expropriados ou utilizados em projetos pouco efetivos (SHLEIFER e VISHNY, 1997).

No entanto, permanece a dificuldade em avaliar a eficiência do gestor, principalmente, pela falta de informações claras e de conhecimento específico, já que, na maioria das vezes os resultados são intangíveis e raros os indicadores que possibilitam a comparação entre organizações, devido à dificuldade de parametrização de indicadores de eficiência.

Alguns autores consideram que a eficiência de uma organização sem fins lucrativos deve ser mensurada por indicadores relacionados ao bem-estar social. Contudo, Frumkin e Keating (2001) argumentam que essa mensuração é difícil de obter devido à complexidade das atividades e aos benefícios sociais associados aos projetos que podem ser alcançados apenas no longo prazo. Nem sempre é possível estabelecer causalidade entre os programas realizados e os efeitos aos beneficiários. As medidas precisariam combinar o papel do gestor e a reputação filantrópica da organização.

Neste contexto, apesar de o GLPV possuir o Conselho Fiscal formalizado legalmente, com a função de fiscalizar e acompanhar a gestão econômico-financeira da entidade, examinando suas contas e emitindo um parecer aprovando ou rejeitando a prestação de contas, existe ainda a dificuldade em criar indicadores de desempenho e de impacto social, apesar dos esforços para aprimorar a avaliação de resultados na organização.

A **sustentabilidade** do GLPV, conforme já citado anteriormente, é proveniente de doações de pessoas jurídicas e físicas e os recursos humanos é composto de voluntários e de contratações. Como a maioria dos recursos financeiros provém de doações e, os humanos, de voluntariado, a confiabilidade é muito importante, visto que ambos os recursos são escassos e os doadores, ao doarem tempo ou dinheiro, querem se sentir seguros de que os recursos investidos serão utilizados de maneira eficiente e honesta.

Os valores e princípios do GLPV refletem toda a sua preocupação com a sociedade, buscando o crescimento sustentável, adotando boas práticas de governança e fazendo da transparência na gestão e da prestação de contas (*accountability*) os pilares da gestão corporativa. A integridade da entidade é questão de ética, pois é através dela que se cria a base de confiabilidade perante todas as partes relacionadas, incentivando, assim, a colaboração dos *stakeholders*.

Conforme abordado anteriormente, o Telemarketing é a principal fonte de arrecadação do GLPV. Desta forma, a entidade preocupou-se em manter esta atividade com pessoal próprio, contando atualmente com 36 operadoras que são treinadas para desempenharem a função de manter a fidelização dos doadores e buscar a captação de novos. Os conselheiros e diretoria consideram que o telemarketing próprio demonstra maior confiabilidade na captação dos recursos, enquanto que a terceirização deste serviço implicaria em maior custo, além de um maior risco moral, ou seja, um comportamento oportunista que poderá afetar a imagem da organização.

Com relação à **ética e à colaboração**, O GVLP obedece ao Código de Ética e Padrões da Prática Profissional pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), cuja missão é promover e desenvolver a atividade de captação de recursos no Brasil. O código de ética é que disciplina a prática profissional, ressalta princípios de atuação responsável e propõe condutas éticas elevadas a serem seguidas pelos seus associados e servir como referência para todos aqueles que desejam captar recursos no campo social.

Com referência à colaboração, ou seja, incentivos institucionais e governamentais o GVLP procura demonstrar através da prestação de contas que os interesses dos doadores e os recursos investidos estão devidamente alocados e geridos de forma eficiente e eficaz, pois a organização tem conhecimento de que se mantém com recursos de doadores dispersos, e que nestes predomina a hipótese de que os gestores irão alocar os recursos da forma mais eficiente possível.

8. Conclusão

As transformações percebidas no cenário corporativo estão se traduzindo em ações efetivas e num processo de mudança de postura administrativa que afetam os modelos de gestão tradicional e nos colocam diante de estratégias desafiadoras, alinhadas com os conceitos de transparência, ética e responsabilidade social corporativa.

Neste artigo, procurou-se, partindo de uma revisão de conceitos da Governança Corporativa e baseando-se nos quatro desafios primordiais do terceiro setor citados por Salamon, quais sejam, a legitimidade, a sustentabilidade, a eficiência e a colaboração, conjugados com a aplicabilidade de princípios e práticas de governança corporativa, avaliar quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas Organizações do Terceiro Setor (OTS).

No desenvolvimento do trabalho, identificou-se princípios e práticas de governança corporativa implementadas no GLPV. Abaixo, demonstram-se em síntese as principais características do modelo emergente de governança corporativa identificadas na entidade.

- Conselho fiscal que fiscaliza as atividades do Conselho Deliberativo;
- Profissionalização dos gestores e treinamento contínuo dos conselheiros;
- Transparência e prestação de contas confiáveis;
- Publicação de relatório anual, com todas as informações relevantes do ano, sejam de âmbito administrativo, contábil ou social;
- Implementação do código de ética/condução e a divulgação para que todas as partes envolvidas possam ter conhecimento e agir conforme o código, visto que o comportamento ético varia de indivíduo para indivíduo;

Tsai e Yamamoto (2005) concluíram que um dos princípios e práticas da governança corporativa que não é aplicável às entidades de terceiro é a equidade, visto que nestas entidades não há acionistas minoritários e majoritários. Existem investidores e/parceiros que contribuem com valores diferentes, mas não são proprietários da organização.

Nas empresas privadas, o papel do gestor na maximização da riqueza dos acionistas é diretamente proporcional à recompensa que ele recebe ao final do período. Por isso, políticas de participação nos resultados da organização ou *stock options*, entre outras, são formas,

embora imperfeitas, que podem propiciar maior alinhamento de interesses entre gestores e acionistas nas empresas.

No GLPV, o alinhamento via benefícios pecuniários é inexistente, Não há a expectativa desse tipo de retorno, mas de ganhos sociais ou para uma causa específica. Qualquer um tipo de remuneração variável atrelada ao desempenho dos gestores, e que se for aplicada no terceiro setor, ferirá o princípio ético do não comissionamento baseado em resultados obtidos.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, I. M. (Org.) e outros. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

BRIGHAM, E.F.; GAPENSKI, L.C.; EHRHARDT, M.C. **Administração Financeira.** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2001.

BNDES. **Programa de Incentivo à Adoção de Práticas de Governança Corporativa.** Disponível em <http://www.bndes.gov.br/produtos/financiamento/governanca.asp>. Acesso em: 10/09/2005.

Boletim Informativo – Novo Mercado Bovespa. Ano 2, n.28, 08/05/2005 Disponível em <http://www.novomercadobovespa.com.br> . Acesso em: 08/05/2005

CARDOSO, R. **Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade.** Update Br/EUA, Amcam, São Paulo, n.363, p.115-120, Suplemento especial BR/EUA, ago.2000.

CARVALHO, A. G. **Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva.** Revista de Administração, São Paulo, v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro- 2002.

Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2001. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br> . Acesso em: 26/09/2005.

COELHO, S.C.T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Senac, 2000.

CVM. **Instrução CVM Nº 308, de 14 de maio de 1999.** Disponível em: <http://www.cvm.gov.br> . Acesso em: 29/05/2003.

DI MICELI, A. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FRUMKIN, P.; KEATING, E.K. **The price of doing good: executive compensation in nonprofit organizations.** The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Working Paper n.8, p-1-38, Oct.2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books,1999.

IOSCHPE, E. B.. **3º Setor: desenvolvimento Social Sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra,1997.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, Rochester, v.3, n.4 p.305-360, Oct.1976.

JUNQUEIRA, L. A. P.; PEREZ, C. **Voluntariado e gestão das políticas públicas**. São Paulo:Futura,2002.

KORN/FERRY International; MCKINSEY & Company. **Panorama da Governança Corporativa no Brasil**. São Paulo: 26 out./2001. Disponível em: <http://www.kornferry.com.br> . Acesso em 29/05/2003.

LANDIM,L. **Ações em sociedade**. Rio de Janeiro: Nau,1998.

LODI, J.B. **Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar Planos de negócio para organizações sociais**. Editora Fundação Peirópolis.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MENDONÇA, L.R. A decisão entre manter as práticas de atuação social vinculadas à estrutura organizacional de atuação social vinculadas à estrutura organizacional ou constituir uma fundação ou instituto. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MENDONÇA, L.R.; MACHADO F. **Governança nas Organizações do terceiro setor: considerações teóricas**. Revista de Administração, USP, São Paulo, n.4, p.302-308, out./nov./dez.,2004.

OECD. *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD, 1999.

Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Junho/2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br> . Acesso em: 29/05/2003.

ROSS, S.A. **The economic theory of agency and the principle of similarity**. Holland: Essays on Economic Behaviour under Uncertainty,1974.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. (1998). **Metodologia científica**. São Paulo: Futura.

SALAMON, L. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro setor**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R.A. **Survey of corporate governance**. The journal of Finance, New York, v.12,1997.

SPENCE, M.; ZECKHAUSER, R. **Insurance, information and individual action**. American Economic Review, v.LXI, n.2, p.380-387, May 1971.

TSAI, P. Y.; YAMAMOTO, M. M. **Governança corporativa: Análise corporativa entre o setor privado e o terceiro setor**. Anais Congresso Contabilidade e Controladoria – USP, São Paulo, Outubro/2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.