



Índices de Governança Corporativa Aplicados ao Terceiro Setor

Renan de Moraes Peres¹, Francisco Ricardo Duarte Filho², Marcos Alberto de Araújo³

Resumo: Com o aumento da complexidade das organizações aparecem também novas técnicas de gestão, nesse contexto surge a Governança Corporativa - GC, objetivando, aprimorar os processos organizacionais e garantir a credibilidade da gestão. Com o crescimento da relevância do Terceiro Setor no cenário mundial, aumenta a necessidade de estudar as práticas de governança ao novo Setor, no sentido de conferir confiabilidade ao mesmo. O objetivo desta pesquisa foi discutir qual é a percepção dos dirigentes de entidades do terceiro setor em relação a relevância da GC em suas organizações e quanto à classificação em um ranking de avaliação de governança corporativa. Essa pesquisa foi feita com entrevistas semiestruturadas e analisadas de forma estritamente interpretativa, por meio da técnica denominada análise de conteúdo. Os resultados obtidos mostram que as os gestores das OTS apesar de necessitarem de mais conhecimentos técnicos sobre GC, sabem o que é e o que ela trata.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Terceiro Setor. Índices de Ranqueamento.

Corporate Governance Index Applied to the Third Sector

Abstract: With the increase of the complexity of the organizations, new management techniques also appear, in this context the Corporate Governance - GC, aiming, improving the organizational processes and guaranteeing the credibility of the management. With the growth of the relevance of the Third Sector in the world scenario, the need to study governance practices to the new Sector increases, in order to confer reliability. The objective of this research was to discuss the perception of managers of third sector entities in relation to the relevance of KM in their organizations and to the classification in a ranking of corporate governance evaluation. This research was done with semistructured interviews and analyzed in a strictly interpretative way, through the technique called content analysis. The results show that OTS managers, despite needing more technical knowledge about KM, know what it is and what it is about.

Keywords: Corporate Governance. Third sector. Rank indexes.

¹ Curso de Administração. Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, UNIVASF, Brasil. renandemoraesperes@gmail.com

² Graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Espírito Santo. Graduando em Direito, pela Faculdade Multivix. Contato: frduarte0@gmail.com

³ Graduação em Administração pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. Especialização em Marketing e Gestão Estratégica pela Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras - Facel - MG. Pós-Graduando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf. É Professor no âmbito da UAB do curso de Administração Pública (Sead/Univasf). É professor de Administração no Centro de Ensino Grau Técnico. Contato: adm.araujom@gmail.com

Introdução

As práticas de governança corporativa (GC) são antigas. Adam Smith, em 1776, já argumentava que não se deve esperar que gestores cuidem do dinheiro de terceiros assim como cuidariam de seu próprio. A governança corporativa em linhas gerais, busca conferir

mais conformidade e transparência nos processos e assim atribuir credibilidade à organização que a aplica.

Para explicitar a importância e a diferenciação das organizações que adotam mecanismos de governança corporativa, no ano de 2000, foi criado o Novo Mercado, segundo a nomenclatura da BM&F Bovespa, que é o conjunto das empresas que se encontram no mais avançado nível de governança corporativa. Essas companhias se comprometem, de forma voluntária, a adotar práticas que excedem as exigências da legislação, com referência à governança corporativa. A valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias (BM&F Bovespa, 2014). Em outras palavras, empresas que tem maiores níveis de GC, tem maiores confiabilidade na bolsa de valores e consequentemente maiores índices de retorno.

Um elemento chave para executar as práticas de governança são os conselhos de administração (CA), que são órgãos colegiados, ou seja, são canais de debates e proposição de ações, onde são tomadas decisões em grupo. Eles devem orientar e supervisionar as ações da Diretoria Executiva e sua relação com os *stakeholders*. Devem ainda, indicar o direcionamento estratégico de uma organização, valorizar os interesses gerais dela e zelar pelo cumprimento de sua visão e missão.

Os CA's operacionalizam essas funções através do estabelecimento de normas, programas e instauração de mecanismos de monitoramento e controle. Estas características têm despertado interesse do mercado em função do cenário mundial atual marcado por escândalos corporativos ocorridos nas empresas.

Assim, pode-se considerar que a finalidade da governança é incrementar o valor da empresa que a põe em prática, facilitar a sua relação com capital e contribuir para a sua perenidade. Isso só é possível através da adoção dos seus princípios básicos, que são: transparência, equidade, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade corporativa.

O Terceiro Setor apresenta peculiaridades, O'Neill (1998) afirma que há diferenças expressivas na realidade de gestão das organizações sem fins lucrativos em relação às com fins lucrativos e governamentais, portanto, *modus operandis* de administrar cada organização. As principais diferenças são pautadas nos propósitos, nos resultados esperados, na prospecção de recursos, na complexidade organizacional e governança.

Atualmente, diversos organismos internacionais, como a *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD e a Organização das Nações Unidas - ONU, priorizam a GC, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconômica de boa qualidade, e, assim, estimulam sua adoção internacionalmente.

A "Fasfil" - Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - é um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE. A análise mais recente sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil identificou as mudanças ocorridas neste segmento, no período 2006-2010 e observou-se um crescimento da ordem de 8,8% das Fasfil no Brasil, que passaram de 267,3 mil para 290,7 mil entidades no período. Nesse sentido, percebe-se o crescimento e o estabelecimento de um novo Setor, ao passo que cresce também novas atividades na gestão.

Considerando esses aspectos introdutórios, o objetivo deste artigo é demonstrar a relevância da governança corporativa (GC) em organizações do terceiro setor, bem como, apresentar a percepção dos dirigentes dessas organizações quanto à classificação em um ranking de avaliação de governança corporativa.

Discussão

Governança Corporativa

Existe um movimento crescente das organizações pela adoção de mecanismos de governança corporativa (GC), objetivando o aprimoramento dos processos de gestão, buscando a agregação de valor aos negócios, diminuição da expropriação de riqueza dos envolvidos e garantir a credibilidade da gestão (REZENDE et. al ,2009; e RIBEIRO et. al (2012).

As normas de GC estabelecem uma necessidade para as organizações, nas quais o controle de suas operações não é exercido pelos que dela se beneficiam ou são por ela afetados. Essas regras definem o escopo de atuação dos administradores, como eles são controlados e que decisões devem ser tomadas com a participação de todos os legítimos interessados. (RIBEIRO, 2012).

De acordo com Cerda (2000, p. 2), um sistema de governança corporativa possui dois objetivos essenciais:

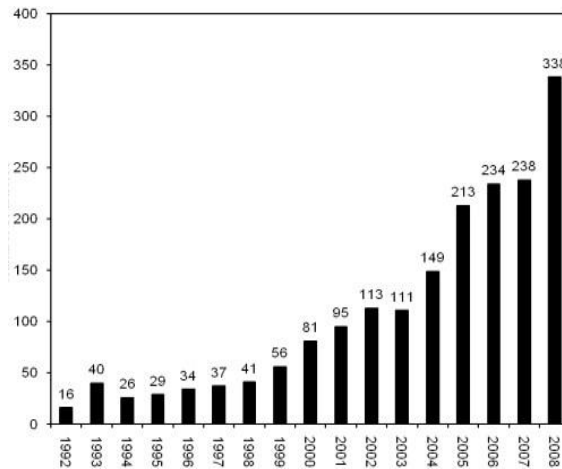
- Prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando a maximização de valor;
- Estabelecer responsabilidades e outros tipos de mecanismos que resguarda para evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas e demais partes interessadas.

Conforme Jensen (2001) define que Governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros. No fim da primeira década do século XXI o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 19) afirma que a 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. 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 a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Panorama de Pesquisa sobre Governança Corporativa

Ribeiro *et al* (2012) mapearam a produção científica sobre Governança Corporativa entre os anos de 1999 e 2009 no Brasil e puderam constatar uma variação de crescimento que ultrapassa os 2000%, principalmente a partir do ano de 2002 (figura 1).

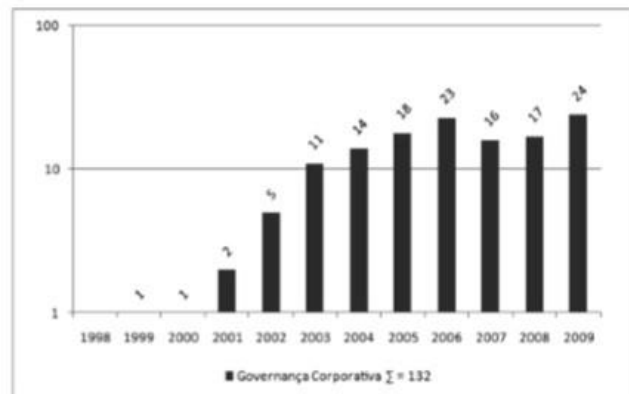
Figura 1 - Produção Científica de Monografias das Dissertações e Teses Brasileiras 1998-2009



Fonte: Ribeiro *et al* (2012)

Os autores Huang e Ho (2011) fizeram uma análise bibliométrica sobre GC através do “*Social Science Citation Index*” nas áreas de finanças, economia, administração e negócios do período de 1992 a 2008. Eles verificaram um crescimento crescente das publicações com o tema governança corporativa (figura 2).

Figura 2 - Incidência de publicações no SSCI com o tema GC



Fonte: Huang e Ho (2011)

Analisando os resultados obtidos pelos pesquisadores, conclui-se que o aumento das pesquisas sobre GC é um fenômeno de crescimento positivo e de incidência global.

Princípios Básicos da Governança Corporativa

As práticas de Governança Corporativa são referenciadas nos princípios de transparência, equidade, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade corporativa. (MENDONÇA E FILHO, 2004).

Transparência

O gestor necessita criar o “desejo de informar”, com a finalidade de manter um clima de confiança tanto nas relações internas quanto na relação com a sociedade, e não apenas cumprir com a obrigação de informar.

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor (IBGC, 2009).

Equidade

O tratamento isonômico a todos os minoritários, sejam do capital ou *stakeholders*, é um preceito básico. Qualquer ação ou política que discrimine é considerada falha grave. “Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.” (IBGC, 2009)

Prestação de Contas (accountability)

Os membros gestores têm o dever de prestar contas a quem os nomeou e responder integralmente pelos atos que comete no exercício de suas obrigações. “Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.” (IBGC, 2009)

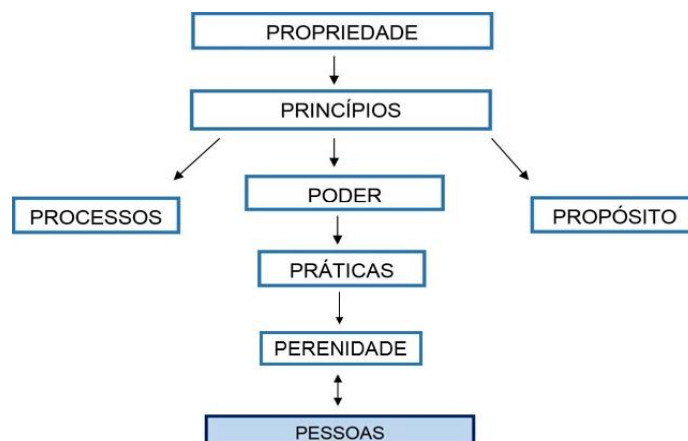
Responsabilidade Corporativa

Deve-se utilizar considerações de ordem social e ambiental ao ditar os rumos dos negócios e operações. “Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações” (IBGC, 2009).

8 P's da Governança Corporativa

Segundo Silva (2011) a criação de um ambiente de GC deve observar oito dimensões que impactam diretamente o resultado das ações tomadas. Essas dimensões são chamadas de 8 P's. São elas: Propriedade, princípios, propósitos, poder, processos, práticas, perenidade e pessoas. Conforme podemos observar na Figura 3.

Figura 3 - 8 P's da Governança Corporativa



Fonte: Autor. Adaptado de Silva (2011)

Propriedade

Refere-se a estrutura societária. Ex: Consorciada, pulverizada, aberta, fechada, familiar, estatal, etc. Trabalha com a remoção das diferenças e desconforto causado das relações societárias. Os grandes desafios para qualquer família nesta dimensão são a transição do comando e a sucessão. (ROSSETTI, 2011)

Princípios

Princípios que pautam a governança corporativa, como vimos anteriormente: transparência, equidade, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade corporativa.

Propósitos

Segundo Rossetti (2011) o direcionamento estratégico de médio e longo prazo na instituição. Objetivos da organização e das demais partes interessadas.

Poder

Trata-se da Constituição da estrutura de poder, envolvendo os direitos de todos os *shareholders*, Planejamento das sucessões nos órgãos de governança. (ROSSETTI, 2011)

Processos (papéis)

A separação de papéis dos atores e órgãos integrantes da estrutura de governança definirá a fluidez ou não da estrutura de poder. É necessário a formalização no “uso dos chapéus”, assim como a transmissão da liderança à diretoria executiva. A ausência de normas e de acordos formais favorecem as práticas oportunistas e acirram as lutas internas pela sucessão. (ROSSETTI, 2011)

Práticas

De acordo com Rossetti (2011) a sistematização do direcionamento da estratégia ao monitoramento de resultados, que abarcam Direcionamento, monitoramento, homologação, operações, etc.

Perenidade

Ainda segundo Rossetti (2011) mais que o lucro, deve ser o objetivo das organizações. Evita riscos e cria relacionamento sustentável e benéfico para/com parceiros.

Pessoas

Fator-chave da boa governança, pois está presente em todos os “Ps”. Relaciona-se com a postura ética, requisito fundamental na condução de qualquer relação organizacional.

Conceito do Terceiro Setor

O Terceiro Setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem — religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais e outras (BNDES, 2000). Desta forma diferencia-se da lógica de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).

Hudson (1999) afirma que o Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. De maneira geral, ele afirma que o Terceiro Setor inclui toda e qualquer organização que tem basicamente um objetivo social, são independentes do Estado administrativamente e reinvestem todo o seu saldo financeiro. O resumo de sua situação jurídica baseia-se em uma instituição de origem privada e finalidade pública.

O crescimento das organizações que não pertencem nem ao Estado nem ao Mercado fez com que uma nova configuração surgisse, dando origem ao que chamamos de Terceiro Setor. Essa nova esfera, como vimos, depõe a antiga dicotomia Mercado/Estado e apresenta um novo modelo, de natureza trissetorial.

Conforme podemos observar no quadro a seguir:

Quadro 1 - Origem e Finalidade dos Setores

Setor	Origem	Finalidade
Mercado	Privada	Privada
Estado	Pública	Pública
Terceiro Setor	Privada	Pública

Fonte: Autor

Uma característica determinante do terceiro setor é a ausência de fins lucrativos e, que as instituições podem variar de tamanho e complexidade de forma colossal, podemos citar como

exemplo uma pequena ONG de amparo à pessoas sem-teto até serviços nacionais de grande porte, como SENAI, SEBRAE etc.

Governança no Terceiro Setor

Assim como nas organizações privadas, no Terceiro Setor a implementação de mecanismos de incentivo e monitoramento sobre a gestão é fundamental para o atingimento de resultados satisfatórios da organização. No Brasil, nota-se forte relação entre a atuação das organizações da sociedade civil e a atuação do Estado. (MENDONÇA E FILHO, 2004)

Fama e Jensen (1983) explicam que a inexistência de dividendos não significa que não haja riscos de perdas tanto pelos doadores quanto pelos beneficiários. Como os beneficiários muitas vezes não tem condições de monitorar os serviços, os doadores, como são chamados quem deposita capital nessas organizações, acabam por assumir o risco da alocação de recursos feita pela organização.

Assim como em outras organizações de diferentes cunhos jurídicos, é necessário que existam estruturas internas e externas que assegurem os doadores de que os recursos não estão sendo expropriados pelos gestores.

Mendonça e Filho (2004) consideram mecanismos que podem garantir a lisura de gestão das organizações e garantam a aplicação das boas práticas pregadas pela GC. Desta forma, apresentam que marcos regulatórios e legislações específicas são meios externos de garantir o acima mencionado. Já como mecanismos internos citam que a composição e o modus operandi dos conselhos são extremamente relevantes e podem aprimorar as práticas de governança e de gestão em Organizações do Terceiro Setor - OTS. Afirmam, inclusive, que o processo decisório que visa selecionar quais organizações poderão vir a receber recursos passará pela forma de utilização dos recursos e pela maneira que a entidade maximiza seus resultados. Logo, é essencial para as organizações sem fins lucrativos criar e tornar público quais são os mecanismos de controle e quão efetivos eles são.

Há controvérsia quando se fala em mensuração da eficiência das OTS. Essa discussão fundamenta-se na alta complexidade de mensurar o bem-estar social. No entanto benefícios sociais podem ser sentidos apenas à longo prazo, dificultando sua aferição, o que pode também causar problemas para estabelecer causalidade entre os projetos implementados e os efeitos

recebidos pelos beneficiados. (FRUMKIN e KEATING, 2001). Portanto, uma dificuldade enfrentada pelas OTS é criar indicadores de desempenho e impacto social.

Método

De acordo com os objetivos gerais, esta pesquisa classifica-se, segundo Gil (2002), como descritiva e exploratória. Descritiva pois buscará descrever os princípios e práticas de governança corporativa adotadas atualmente; E exploratória pois buscou-se proporcionar maior entendimento acerca da GC de entidades do terceiro setor e possíveis índices de ranqueamento de organizações deste setor.

Quanto ao tratamento dos dados este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo Gaskell (2002) a “finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Tal qual explicado, existiu a necessidade de avaliar o segmento observado com complexidade, extraindo suas experiências e opiniões sobre a GC aplicada ao terceiro setor. Já quanto aos procedimentos, esta pesquisa pode ser categorizada como pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica na etapa de revisão de literatura, objetivando oferecer embasamento teórico para analisar os dados encontrados e; Pesquisa de campo, pois a coleta de informações posterior à pesquisa bibliográfica se deu por meio de entrevistas semiestruturadas aos participantes, que contribuíram com as informações sobre a relevância da GC e de rankings de classificação de organizações de acordo com seus níveis de GC.

As organizações selecionadas foram escolhidas de maneira não-probabilística; E o instrumento utilizado para coletar informações foram entrevistas semiestruturadas, de caráter exploratório e direto (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010), pois foram feitas presencialmente e existiram eventuais indagações que não haviam sido contempladas no roteiro inicial. Sendo assim, de maneira genérica, a pesquisa se classifica como um estudo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa.

Participantes da Pesquisa

A entrevista foi dirigida a membros de entidades do terceiro setor, escolhidos de forma não-probabilística e selecionados a partir de quatro critérios: 1) Ser classificado como OSCIP pelo Ministério da Justiça; 2) Estar no Distrito Federal; 3) Estar em funcionamento; 4) Ter mais de 10 anos de funcionamento. Além desses, foram selecionados três órgãos deste setor, de atuação nacional, a fim de conferir chancela de informações e objetivando ter base comparativa das informações entre grandes e pequenas organizações. A partir disto, os participantes foram selecionados 10 participantes de pesquisa:

- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC);
- Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB);
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE Nacional);
- Centro de Apoio Social Francisco de Assis (CASFA);
- Instituto Nacional de Educação, Saúde, Cidadania e Segurança no Trânsito (EDETRAN);
- Fundação Athos Bulcão (FUNDATHOS);
- Associação Brasileira de Apoio ao Paciente com Câncer (ABAC-LUZ);
- Rede Urbana de Ações Socioculturais (R.U.A.S);
- Equipe de Conservação da Amazônia (ECAM); e
- Associação para Promoção Humana e Desenvolvimento Social (INSTITUTO COOPERFORTE).

Instrumento de Pesquisa

A partir da análise das informações coletadas durante a pesquisa bibliográfica, foram feitas entrevistas semiestruturadas, diretas e exploratórias buscando obter conhecimento sobre a visão e concepção de GC e índices de GC nas organizações do terceiro setor, objetivando descobrir assim, a relevância, percepção e receptividade dessas quanto à avaliação e ranqueamento de seus níveis de governança. Segundo Anderson e Kanuka (2003) a entrevista

é um método singular na busca de dados, pois nela o investigador reúne os dados através da comunicação direta entre os indivíduos.

A análise dos dados obtidos foi feita a partir do método chamado análise de conteúdo, que segundo Vergara (2006) pode ser utilizada para fins exploratórios, ou seja, descobrir novos fatos, exatamente o que foi feito durante a aplicação das entrevistas. Para elaborar tal análise foram seguidos os passos também descritos por Vergara (2006).

Resultados

Os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo das informações coletadas foram apresentados e discutidos a partir das unidades de análise selecionadas e respectivos entendimentos gerais apresentados pelos participantes. Esse modelo de apresentação foi escolhido para conferir mais organização e clareza na apuração dos resultados.

É relevante destacar que as unidades de análise selecionadas foram as expressões: “conhecimento da governança corporativa”; “Importância da governança corporativa”; “Importância de ranqueamento entre organizações”; “Metodologia/Critérios para elaboração de *ranking*”; e “atributos relevantes à serem avaliados”, que foram obtidos a posteriori, logo o pesquisador utilizou-se de grade aberta.

“Conhecimento da governança corporativa”

No que diz respeito ao conhecimento da governança corporativa foi possível notar que todos compreendem o objetivo e o papel das práticas preconizadas pela governança, porém alguns apresentavam conhecimento limitado do ponto de vista conceitual e teórico. Pode-se ressaltar a grande relevância de todos terem noções práticas de governança corporativa, no entanto a falta de conhecimento tecnicista pode revelar fragilidade na construção dos mecanismos criados para pôr a governança corporativa em prática, que podem gerar os riscos de falta de lisura nos processos. Segundo Silva (2011) quando fala-se em governança em um padrão ideal, não pode-se deixar de mencionar a importância de conhecer os quatro pilares da governança, pois serão neles que irão se pautar qualquer organização. Diante disso, entende-se que é de extrema relevância que a governança corporativa passe a ser tema mais corriqueiro em

pesquisas científicas do campo da administração e também nas práticas de gestão, implantando conceitos nas proporções de suas atuações.

“Importância da governança corporativa”

A grande relevância das práticas de governança corporativa nas entidades que compõem o terceiro setor é um consenso entre os participantes da pesquisa. Todos corroboram com Ribeiro *et. al* (2012) e Mendonça e Filho (2004) que acreditam que as práticas de GC podem garantir a lisura de gestão das organizações, diminuição da expropriação de riqueza dos envolvidos e garantir a credibilidade da gestão. O entrevistado da CACB, Luiz Carlos Furtado Neves sintetizou a importância da governança: “Chegamos a um momento que não há como fugir da utilização das boas práticas, dessa linha, em uma visão de futuro. A governança é um cerne de discussão permanente, é fundamental para nortear as ações de qualquer instituição.”

Segundo o renomado economista brasileiro José Guimarães Monforte, ex-presidente do IBGC, ex-vice-presidente da Agência Nacional dos Bancos de Investimentos e apoiador do processo de estruturação da governança corporativa em empresas como Natura, Vivo, Sabesp, Claro, entre outras, “o pano de fundo das mudanças organizacionais é o surgimento da governança corporativa como vetor do desenvolvimento e fortalecimento das empresas”.

“Importância do ranqueamento das organizações”

Com relação à importância do ranqueamento das organizações todos os participantes concordaram que instrumentos de classificação, se bem utilizados, podem otimizar a gestão das organizações. Segundo a representante da ANPROTEC “confiaria credibilidade para alocação de recursos, tanto governamentais quanto privados”. De acordo com o integrante da CACB “sem dúvida seria de grande ajuda e muito benéfico, pois garantiria participação muito maior do Setor privado, que teria mais certeza aonde estaria aplicando seus recursos.” O representante do SEBRAE enfatizou que “acharia muito interessante o ranqueamento dos parceiros para que pudesse ter melhor visualização dos *stakeholders*” O entrevistado que falou em nome da R.U.A.S disse que “A competitividade sempre é grande em qualquer setor da sociedade. Logo, com uma classificação dessa maneira, existiria uma forte tendência que pressionaria as organizações do terceiro setor à apresentar mais transparências em suas ações, o que seria extremamente benéfico a todos”. O teor das entrevistas chancelam por completo os dois motivos primordiais que a Delta (2015) lista para se classificar empresas: A necessidade dos

investidores utilizarem classificações para decidirem sobre de a alocação de seus recursos e, a própria competição entre as empresas para se apresentarem dentre as “melhores” de um *ranking*.

Cabe destacar que vários participantes afirmaram que o nível de governança corporativa é um importante parâmetro de diferenciação dentre as organizações, mas não o único e, apesar de ser um importante fator a ser considerado na alocação de recursos, não seria o único valor de referência.

“Metodologia/Critérios para elaboração de ranking”

A metodologia e os critérios utilizados para elaborar e construir a avaliação das instituições e, conseqüentemente, a nota delas foi um ponto de questionamento acerca do ranqueamento de organizações. Foi um consenso que a classificação será benéfica com um condicionante, se a metodologia foi aplicável a todas e a formação das notas, ou seja, a atribuição de pontos for divulgada e assim conhecida por todos. O representante da CACB discorreu afirmando que: “atualmente há dúvidas quanto às metodologias empregadas quando se fala em ranqueamento. São metodologias fechadas e não divulgadas, são necessários atributos que sejam aplicáveis à todas as entidades, de forma que não beneficiem ou desqualifiquem. No entanto, se você conseguir dar credibilidade à um *ranking*, dando oportunidades iguais a todos, sem dúvida seria de grande ajuda e muito benéfico. A metodologia amplamente divulgada é o fator que conferiria credibilidade a um ranking. Deve haver oportunidade para saber o que está sendo feito corretamente e o que não está”.

A esse respeito, entende-se que a partir do momento que a metodologia utilizada para pontuar e classificar sejam abertas, amplamente divulgadas e com possibilidade de conferência e replicação por qualquer parte, o instrumento de avaliação e classificação consegue conferir segurança e credibilidade aos avaliados, transmitindo resultados confiáveis e garantidos.

“Atributos relevantes”

Quanto aos atributos que os representantes consideravam importantes que fossem avaliados que fossem concernentes ao terceiro setor, houve uma unanimidade em um quesito: Que fossem avaliados os resultados das organizações, ou seja, se estas estão realmente atingindo os objetivos a que se propuseram quando foram criadas. Quando mencionaram resultados, via de regra, se referiam à se as instituições do terceiro setor estavam levando benefícios à sociedade a qual estão inseridos. É importante destacar que a governança não é uma matéria

relacionada apenas às grandes corporações, que possuem vários e diferenciados níveis decisórios. O tamanho da organização não deve determinar a necessidade de desenvolvimento da governança corporativa, mas sim a necessidade de otimização de processos e resultados que deve ditar a aplicação dos princípios das boas práticas. A governança, segundo Silva (2011) pode ser considerada uma ferramenta administrativa voltada ao resultado e a produção, assim, deve ser pensada de maneira mais corriqueira como forma de auxílio ao atingimento de objetivos. Segundo David Feffer, Presidente do Grupo Suzano, um dos maiores grupos industriais do Brasil, afirma que “*quando uma empresa adota o sistema de governança, passa necessariamente a ter maior responsabilidade por resultados*”.

A necessidade de mensuração dos resultados pode ser explicada pelos autores Frumkin e Keating (2001) que relatam que a mensuração de indicadores que meçam bem-estar social é muito complexa. Desse fato pode-se aferir que um atributo importante a ser criado e analisado é um indicador representativo e seguro e mais simples que meça o bem-estar do público atendido por uma entidade do terceiro setor.

Considerações Finais

A motivação fundamental para a elaboração desta pesquisa se deu pelo contexto político atual no Brasil, o qual discute-se constantemente acerca da necessidade de aplicação de regras e normas que ofereçam transparência e ética nos atos das organizações, o presente estudo buscou acima de tudo fomentar a discussão sobre a necessidade de incremento das práticas de governança corporativa em um setor que tem muito potencial para contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

O objetivo final desta pesquisa foi discutir a possibilidade de implementação de um instrumento de classificação de organizações do terceiro setor, a partir da avaliação dos seus níveis de governança corporativa. Para tal buscou-se, primeiramente, ampliar a base teórica que cobre os temas governança corporativa, terceiro setor e suas particularidades de gestão e ranqueamento de organizações.

Após, o autor verificou a necessidade de ir a campo questionar diretamente a opinião de gestores de OTS sobre a relevância das práticas de governança corporativa, especificamente

nesta esfera, e a possibilidade e receptividade para a implementação de uma ferramenta de avaliação da governança dessas organizações.

Os resultados obtidos nessa pesquisa de campo reforçaram as impressões iniciais do autor, revelando: a) A necessidade da ampliação do conhecimento teórico sobre boas práticas de governança corporativa para a sociedade em geral; b) A total preocupação dos gestores em normas que auxiliem na transparência e ética das ações organizacionais; c) As organizações acreditam em estudos de classificação de organizações, desde que tenham critérios bem definidos, justos e públicos; E d) A disposição e receptividade a esse tipo de instrumento.

Esses resultados encontrados confirmam e legitimam o que foi encontrado na literatura sobre os temas abordados, manifestando de forma taxativa que a governança corporativa e índices de classificação de organizações não competem apenas às empresas de capital aberto. Ratificam de mesma forma que a normatização do terceiro setor é uma realidade imprescindível para o desenvolvimento de uma sociedade sem lacunas sociais. Em última instância, revelam que as práticas de governança corporativa são deveras relevantes para o desenvolvimento de um terceiro setor transparente, ético, forte e eficiente.

Os resultados obtidos permitem inferir que as organizações do terceiro setor estão suscetíveis e interessadas em instrumentos que incentivem boas práticas na gestão. Desta forma, o que se propõe é a adaptação do CGI-100 formulado pela Delta Economics. Nessa adaptação o ranking deixaria de contar com 7 dimensões (i) geral, ii) *disclosure* e transparência, iii) conselhos e diretoria, iv) propriedade e controle, v) direito dos acionistas, vi) contabilidade e auditoria e vii) gestão de riscos) e passaria a ser formado por 4, deixando de constar as dimensões “propriedade e controle”; “direito dos acionistas” e “gestão de riscos” e adaptando as variáveis que não fazem parte da realidade da grande maioria das entidades de terceiro setor.

Pôde-se concluir, também, que os critérios de análise e abertura da metodologia são algumas das preocupações dos gestores das OTS quanto a implementação do *ranking*. Quanto a isso, a adaptação da metodologia do CGI-100 e conseqüentemente, os resultados, são adequados, pois são replicáveis por qualquer *stakeholders* (administrador público, investidor, cidadão etc.) interessado, garantindo assim a isonomia de tratamento aos avaliados.

Durante a pesquisa de campo realizada, a Presidente da ANPROTEC expressou seu entendimento sobre o *ranking* que traduz de forma exata a intenção do autor ao formular essa pesquisa: “Um *ranking* dessa natureza, sistematizado e implementado, facilitaria priorizar e melhor distribuir os recursos, que em geral, são escassos, facilitaria a compreensão da

importância de determinadas carreiras profissionais que precisam ser incentivadas para que interajam nesses ambientes e melhorem a eficiência delas, incentivar maior comunicação, benchmark interinstitucionais, facilitar os órgãos auditores, na medida que não seja apenas um patamar de desconfiança, gerando confiabilidade em função desses indicadores. Se for por esse caminho, formulação desse *ranking* seria de extrema relevância”.

Essa pesquisa limita-se ao campo propositivo. Para estudos futuros, o autor sugere que sejam efetuados estudos de viabilidade econômica para implantação de tecnologia da informação que suporte uma base de dados que abarque as informações do *ranking* e; uma delimitação do campo de análise, estabelecendo critérios que tornem possíveis a implementação prática deste estudo.

Com este estudo e proposição de instrumento de classificação de organizações, o autor buscou acima de tudo, estimular o processo de adoção de boas práticas de governança corporativa.

De acordo com Silva (2011) tratar sobre a governança corporativa nas organizações não é mero modismo do mercado de capitais, mas sim um tema relacionado a todas as organizações e que produz impacto direto na economia mundial, pois a governança nada mais é que um conjunto de ferramentas que possibilitam a melhoria da relação entre as partes de uma organização. As boas práticas de governança fazem com que haja alinhamento de interesses entre essas partes interessadas, visando a sustentabilidade e consolidação da organização no mercado.

Está claro que o exercício contínuo das boas práticas de governança corporativa contribui para perenidade, credibilidade e respeito administrativo (FALCONER 1999; SILVA, 2011; ROSSETTI, 2011). No entanto, segundo Silva (2011) nem todas as boas práticas são aplicáveis a todas as organizações. Porém, o que deve-se ressaltar é que as boas práticas beneficiam a qualquer tipo de entidade.

Por fim, essa pesquisa não incita que qualquer instituição estabeleça conselhos, comitês e estruturas sofisticadas de governança corporativa. Essa pesquisa visa estimular que as organizações que constituem o terceiro setor adequem a realidade enfrentada às boas práticas de gestão, melhorando seus processos e resultados. O *ranking* proposto não é um fim e, de forma alguma, uma estrutura avaliativa construída para ter cunho punitivo. Esse *ranking* é um meio que busca impulsionar uma evolução no relacionamento entre os setores da economia,

incentivar carreiras específicas de gestores capacitados para otimizar o desempenho do terceiro setor e, desta forma, fazer a diferença na sociedade.

Referências

ANDERSON, T. KANUKA, H. **E-Research, Methods, Strategies and Issues**. Person Education, USA, 2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social — uma abordagem introdutória. Relatório Setorial 1**. Rio de Janeiro: AS/GESET. 2000.

BM&F BOVESPA (2014). **Relatório Bovespa Mais**. Disponível em: <www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em: 18 set. 2014.

CERDA, A. C. **Tender Offers, Takeovers and Corporate Governance**. The Latin America Corporate Governance Roundtable, São Paulo, April, 2000.

DELTA ECONOMICS AND FINANCE, **Corporate Governance Index – CGI-100**. Disponível em <<http://www.deltaefrankings.vom/governana-corporativa/>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

FALCONER, A P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FAMA, E.F.; JENSEN, M. **Separation of ownership and control**. Journal of Law and Economics, v.XXVI, June 1983. Disponível em: Social Science Research Network Library at<http://papers.ssrn.com/sol3/paper.taf?ABSTRACT_ID=94034 >. Acesso em: 04 out. 2014

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, October, 2001.

GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

HUANG, C. Y.; HO, Y. S. **Historical research on corporate governance: a bibliometric analysis**. African Journal of Business Management, v. 5, n. 2, p. 276284, 2011.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos**. 2010

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed.. São Paulo: IBGC, 2009.

JENSEN, M. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. 1. ed. Harvard University Press, 2001. 320p.

KAUARK, F; MANHÃES, F.C; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa: guia prático** – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MENDONÇA, L. R; MACHADO FILHO, C. A. P. **Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 39, n. 4, 2004.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **Governance of State-Owned enterprises. Guidelines on the corporate**. 2005. Paris: OECD. Disponível em <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 29 set. 2014.

O'NEILL, M. **Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future**. In: Michael O'Neill & Kathleen Fletcher, **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**. Westport: Praeger, 1998

RIBEIRO, H. C. M. *et al.* **Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras**. Contabilidade, Gestão e Governança, v.15, n.3, 2012.

RIBEIRO, H. C.M. *et al.* **Produção Científica Sobre os Temas Governança Corporativa e Stakeholders em Periódicos Internacionais**. Contabilidade, Gestão e Governança, v.17, n.1, 2014.

RIBEIRO, M. A. S. **Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras**. 2012.

ROSSETTI, J. P. **Os “8 Ps” da Governança Corporativa em empresas familiares: uma proposta metodológica para levantamento de hiatos**. 2011. Disponível em: <<http://www.governancacorporativa.com/?p=270>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

SILVA, E.G. **Governança Corporativa: Históricos, Conceitos e Perspectivas**. Brasília: Edição do Autor, 2011.

VERGARA, S.C. **Análise de Conteúdo**. In: Métodos de pesquisa em administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. P. 15-25.

●

Como citar este artigo (Formato ABNT):

PERES, Renan de M.; DUARTE FILHO, Francisco R.; ARAÚJO, Marcos A. de. Índices de Governança Corporativa Aplicados ao Terceiro Setor . **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2018, vol.12, n.40, p.1-20. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 04.02.2018

Aceito: 08.02.2018