



**PROGRAMA MULTIINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

**PERCEPÇÕES DE REPRESENTANTES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-  
GOVERNAMENTAIS (ONGs) DOS ESTADOS DA PARAÍBA, PERNAMBUCO E  
RIO GRANDE DO NORTE SOBRE A APLICABILIDADE DE PADRÕES DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PROCESSOS DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL**

**ADRIANA RODRIGUES FRAGOSO**

**Recife – PE**

**2004**

**ADRIANA RODRIGUES FRAGOSO**

**PERCEPÇÕES DE REPRESENTANTES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-  
GOVERNAMENTAIS (ONGs) DOS ESTADOS DA PARAÍBA, PERNAMBUCO E  
RIO GRANDE DO NORTE SOBRE A APLICABILIDADE DE PADRÕES DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PROCESSOS DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. José Francisco Ribeiro Filho

**Recife – PE**

**2004**

**ADRIANA RODRIGUES FRAGOSO**

**UMA ABORDAGEM SOBRE A APLICAÇÃO DE PADRÕES DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA PARA A SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO DE  
ORGANIZAÇÕES NÃO- GOVERNAMENTAIS (ONGs) NO ESTADO DE  
PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. José Francisco Ribeiro Filho

Área de concentração: Mensuração Contábil

Linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial e Custos

Aprovada em 10 de dezembro de 2004

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. José Francisco Ribeiro Filho (UnB, UFPB, UFPE, UFRN), orientador

Prof. Dr. Jeronymo José Libonati (UnB, UFPB, UFPE, UFRN), examinador interno

Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins (USP), examinador externo.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho e “minha vida” a Marise Rodrigues Fragoso, Maysa Rodrigues Fragoso e João José Fragoso.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar cumprindo mais uma etapa importante de minha vida e por ter encontrado tão rápido o meu eu verdadeiro, o caminho no qual quero seguir, me encontrei...

Muito obrigada ao Professor Dr. José Francisco Ribeiro Filho, um orientador presente não apenas em questões acadêmicas, mas também como um amigo, com suas palavras de conforto e incentivo. Um “pensador”, uma pessoa que vibra com cada idéia nova e que contagia a todos, fazendo com que nós, orientandos e alunos, queiramos herdar um pouquinho que seja de seu talento.

À professora do Departamento de Ciências Contábeis da UFPE Christianne Calado, uma das pessoas responsáveis por minha iniciação na carreira acadêmica. Ah! Se não fosse você..., Muito obrigada.

Ao Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB, UFPB, UFPE E UFRN) pelas oportunidades únicas de “crescimento” que tive. Agradeço a todos os professores que fazem o Mestrado em Ciências Contábeis, em especial: Professor Dr. Jorge katsumi Niyama, Prof. Dr César Augusto Tibúrcio Silva, aos professores Luiz Carlos Miranda, Ph.D, e Aldemar de Araújo Santos, pelas importantes contribuições na fase de qualificação do projeto de pesquisa e incentivos durante a elaboração da dissertação. Aos professores Marco Tullio de Castro Vasconcelos, Jeronymo Libonati, Josenildo dos Santos e Jorge Expedito de Gusmão Lopes.

Ao Prof. Dr Gilberto de Andrade Martins, por suas preciosas contribuições para a versão final do trabalho.

Ao Dinamérico Liberal e Márcia Andréa P.G.Barcelos, pelo apoio e incentivo. À Marcilene Ramos Barbosa, minha irmã de coração, obrigada pelo apoio.

Agradeço aos meus colegas de Mestrado pela convivência e troca de importantes experiências. Um agradecimento especial ao Josedilton Diniz, Mamadou Dieng, Patrícia D’Oliveira e Álvaro Fabiano.

## RESUMO

A ênfase na associação de práticas de Governança Corporativa às atividades de Organizações Não-Governamentais (ONGs) justifica-se, principalmente, pela *motivação* existente por parte dos agentes financiadores em investir recursos nos projetos sociais, visto que os mesmos não são beneficiários diretos das atividades desenvolvidas pelas ONGs, o que significa o não recebimento de serviços e/ou produtos em troca dos recursos investidos. Essa motivação é estimulada por meio de características associadas (percebidas) à entidade como: transparência, ética, cumprimento das leis, equidade e prestação de contas. Sendo estas características consideradas “princípios” da boa Governança Corporativa, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o objetivo da pesquisa consistiu em analisar a percepção de representantes de ONGs, dos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, sobre a aplicabilidade de padrões de Governança Corporativa em processos de gestão organizacional.

A pesquisa exploratória, que envolveu 17 ONGs, foi realizada em duas fases: entrevistas e aplicação de questionário. Definiu-se como variável de estudo o “número de beneficiários diretos” (correspondente ao volume de trabalho/demanda da organização), esta variável é importante pelo fato do nível de serviços possuir uma correlação direta com as necessidades de planejamento, controle, avaliação de desempenho, recursos e articulações com outros atores sociais, ou seja, quanto maior a variável “número de beneficiários diretos”, mais intensas e complexas tornam-se as necessidades citadas. Assim, a amostra obtida com a aplicação do questionário (15 ONGs) foi classificada em Grupo 1 (53% das entidades) e Grupo 2 (47% das entidades), o primeiro grupo é composto por ONGs que trabalham com

mais de 1.000 beneficiários diretos e o segundo grupo por número de beneficiários diretos abaixo de 1.000. Os dados coletados através da pesquisa foram analisados em duas etapas: *análise dos discursos* (fala) de representantes das ONGs, obtidas na primeira fase da coleta de dados (entrevista) e coletadas por meio de gravador (*voice activated system*); aplicação do *Teste não-paramétrico Prova U de Mann-Withney*, com os dados obtidos pelo questionário e tabulados no SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), cujo objetivo consistiu em avaliar a existência de semelhanças ou diferenças entre as amostras analisadas.

Numa análise de sensibilidade (descritiva dos dados e gráficos elaborados) constatou-se uma sutil superioridade do Grupo 1 em relação a percepção de concordância ao quesito “Gestão – executivo principal (CEO)” (código IBGC 3.04.06) que trata do aspecto da transparência. O grupo 2 apresentou uma sutil superioridade em relação à percepção de concordância no quesito “Auditoria e auditoria independente” (código IBGC 4.01), que trata da verificação da veracidade das informações. Entretanto, os grupos não apresentaram diferenças significativas de acordo com os resultados apurados na análise estatística e com o nível de significância adotado. Desse modo, a variável “beneficiários diretos” não é explicativa ou não funciona como fator diferenciador de opiniões entre os grupos da amostra, estes apresentaram percepções favoráveis à aplicabilidade de padrões de Governança Corporativa.

**Palavras-chave:** Organizações Não-Governamentais, Gestão, Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The purpose of the survey consisted in analyze the delegates perception from non-governmental organizations, of the states of Paraiba, Pernambuco and Rio Grande do Norte, about the applicability of corporative governance patterns in organizational management process.

The study presents a different approach about the subject “Corporate Governance” which is often associated to assessment and management process of large corporations. The acquired outcomes over the exploratory survey, which involved 17 ONGs, emphasize that the mutable “ direct beneficiary” (related to the amount of labor/demand) it is not an opinion differ factor between 1 and 2 groups. The first group is compound by ONGs that works with more than 1.000 direct beneficiary and the second group by a number of direct beneficiary below 1.000.

Thus, the delegates from the surveyed ONGs present suchlike perceptions into agree with the patterns and concepts of Corporate Governance, related to management and transparency practices.

**Key words:** Non-governmental Organizations, Management, Corporative Governance.

## **LISTAS DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Fases do processo de gestão	55
Figura 02 – Planejamento estratégico	57
Figura 03 – Planejamento operacional	57
Figura 04 – Fase da Execução das atividades	58
Figura 05 – Fase do Controle das Atividades	59

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Principais dificuldades enfrentadas pelas ONGs	26
Gráfico 02 – Representatividade das ONGs nos Estados PB, PE e RN	37
Gráfico 03 – Distribuição geográfica das ONGs brasileiras	71
Gráfico 04 – Principais áreas de atuação das ONGs	72
Gráfico 05 – Modos de atuação das ONGs	73
Gráfico 06 – Beneficiários principais das ONGs	73
Gráfico 07 – Faixa orçamentária das ONGs	74
Gráfico 08 - Fonte de recursos em relação ao orçamento global	74
Gráfico 09 – A prestação de contas é dirigida para:	75
Gráfico 10 – Principais meios de comunicação utilizados	76
Gráfico 11- Principais necessidades de captação	76
Gráfico 12 – Regime de trabalho dos associados	77
Gráfico 13 – Gênero dos respondentes da fase questionário	79
Gráfico 14 – Formação escolar dos respondentes da fase questionário	79
Gráfico 15 – Segmento de atuação das ONGs	80
Gráfico 16 – Âmbito de atuação	80
Gráfico 17 – Tempo de atuação da ONG	80

Gráfico 18 – Número de beneficiários diretos	81
Gráfico 19 – Número de pessoas no conselho/diretoria	81
Gráfico 20 – Número de funcionários	82
Gráfico 21 - Orçamento	83
Gráfico 22 – Evidenciação de informações contábeis	84
Gráfico 23 – Percepção do nível de exigência do Governo	85
Gráfico 24 - Percepção do nível de exigência de empresas privadas	85
Gráfico 25 - Percepção do nível de exigência de instituições financeiras	86
Gráfico 26 - Percepção do nível de exigência de organizações internacionais	87
Gráfico 27 - Percepção do nível de importância beneficiários diretos	88
Gráfico 28 - Percepção do nível de importância desempenho operacional	89
Gráfico 29 - Percepção do nível de importância desempenho financeiro	90
Gráfico 30 – Percepções Sobre concordância equilíbrio das informações	91
Gráfico 31 - Percepções sobre concordância divulgação simultânea de informações	92
Gráfico 32 - Percepções sobre concordância auditoria	95
Gráfico 33 – Realização de assembleias	96
Gráfico 34 – Periodicidade das assembleias	97
Gráfico 35 – Participação dos colaboradores	98
Gráfico 36 – Percepções sobre concordância conflitos de opiniões	99
Gráfico 37 - Percepções sobre concordância avaliação, monitoramento em plenárias	101
Gráfico 38 – Percepções sobre a importância da economia de recursos	102
Gráfico 39 - Percepções sobre a importância do atendimento a maior n. de beneficiários	103
Gráfico 40 - Percepções sobre a importância do planejamento	104
Gráfico 41 - Percepções sobre a importância do monitoramento das atividades	104
Gráfico 42 - Percepções sobre a importância da transparência	105
Gráfico 43 - Percepções sobre a importância da prestação de contas	106
Gráfico 44 - Percepções sobre a importância do cumprimento das leis	107
Gráfico 45 – Percepções de concordância sobre adaptação de modelos de gestão	108
Gráfico 46 - percepções de concordância sobre gestão horizontal	109

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Tipos de pesquisa	33
Quadro 02 - ONGs, cadastradas na ABONG, pertencentes ao Estado da Paraíba	35
Quadro 03 - ONGs, cadastradas na ABONG, pertencentes ao Estado de Pernambuco	35
Quadro 04 - ONGs, cadastradas na ABONG, pertencentes ao Estado do Rio Grande do Norte	36

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Perfil dos representantes de ONGs entrevistados	77
Tabela 02 – Dados complementares sobre os principais financiadores das ONGs pesquisadas	87
Tabela 03 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.6	91
Tabela 04 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.7	93
Tabela 05 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.8	94
Tabela 06 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.9	95
Tabela 07 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.13	99
Tabela 08 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.15	101
Tabela 09 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.18	108
Tabela 10 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.19	110
Tabela 11 – Resultado do Teste Mann-Whitney SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)	110

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ABONG</b>	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
<b>AFINCO</b>	Administração e Finanças para o Desenvolvimento Comunitário
<b>CEBAS</b>	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
<b>CEO</b>	Chief Executive officers
<b>CNAS</b>	Conselho Nacional de Assistência Social
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>IBASE</b>	Instituto Brasileiro de Análises Sociais
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<b>ONGs</b>	Organizações Não Governamentais
<b>ONU</b>	Organizações das Nações Unidas
<b>OSC</b>	Organizações Sociais
<b>OSCIP</b>	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>OSs</b>	Organizações Sociais
<b>SOX</b>	Sarbanes Oxley
<b>UPF</b>	Utilidade Pública Federal
<b>USGAAP</b>	United States Generally Accepted Accounting Principles

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	vi
<b>ABSTRACT</b>	viii
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA	24
1.4 JUSTIFICATIVA	27
1.5 METODOLOGIA	30
1.5.1 Método e Tipologia de Pesquisa	31
1.5.2 Caracterização da População e Plano Amostral da Pesquisa	34
1.5.3 Coleta de Dados	38
1.5.4 Técnicas de Análise dos Dados	40
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	42
2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS	42
2.1.1 As Organizações Não-Governamentais (ONGs) e o Terceiro Setor	42
2.1.2 ONGs: do movimento de oposição à relação de parceria com o Estado	48
2.1.3 O desafio da sustentabilidade para as organizações não-governamentais: uma abordagem contábil-gerencial	52
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	61
2.2.1 Conceitos e características	61
2.2.2 As melhores práticas de Governança Corporativa segundo o IBGC	64
2.2.3 A inserção das ONGs no movimento de Governança Corporativa	66
2.2.4 ONGs e Governança a nível global	67
<b>3 PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES DAS ONGS: RESULTADOS E ANÁLISES</b>	71
3.1 CARACTERÍSTICAS DAS ONGs CADASTRADAS NA ABONG	71
3.2 CARACTERÍSTICAS DAS ONGs QUE COMPÕEM A AMOSTRA PESQUISADA	77
3.2.1 Fase da entrevista	77
3.2.2 Fase da aplicação do questionário	78
3.3 RESULTADOS E ANÁLISES	83
<b>4 CONCLUSÃO</b>	117
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	119
<b>6 ANEXO</b>	126
<b>7 APÊNDICE</b>	141

## 1. INTRODUÇÃO

---

### 1.1 Caracterização do Problema da Pesquisa

O cenário atual, caracterizado pela busca da ética e transparência no processo de gestão das organizações, desenvolve-se em um ambiente marcado por objetivos empresariais de maximização da riqueza, crescente desigualdade social, pobreza, e ações insatisfatórias do Estado no atendimento das necessidades básicas da população.

Em estudos desenvolvidos por Kliksberg (2002) esse ambiente é resultado de concepções, existentes principalmente no setor público, que são identificadas pelo autor como as “Dez Falácias”, ou seja, os maiores enganos ou ilusões acerca dos problemas sociais e econômicos ocorridos em países pobres ou em processo de desenvolvimento. Entre elas destacam-se:

**Negação ou minimização da pobreza:** refere-se à posição cômoda dos gestores públicos em afirmar que “*pobres existem em todos os lugares*” ou que “*sempre houve pobres*” tratando o problema como um caso comum e corriqueiro, que não merece prioridade nas ações públicas e sociais. Esta falácia é complementar a outra que define a desigualdade como “*um fato natural que não cria obstáculos ao desenvolvimento*”.

Todas as desigualdades geram múltiplos efeitos regressivos na economia, na vida pessoal e familiar e no desenvolvimento democrático. Entre outros, segundo demonstram numerosas pesquisas: reduzem a formação de poupança nacional, estreitam o mercado interno, conspiram contra a saúde pública, impedem a formação em grande escala de capital humano qualificado, deterioram a confiança nas instituições básicas das sociedades e nas lideranças políticas. (KLIKSBERG, 2002, p.413)

**Paciência:** refere-se a idéia de que a pobreza, fome ou saúde podem esperar pela implementação de novas políticas de ação social ou pelo próximo programa de governo (cujo processo de desenvolvimento e execução necessitam de um prazo para serem concretizados), ou seja, existe um desconhecimento do caráter de urgência no tratamento dessas carências básicas. Kliksberg (2002, p.405) apresenta um exemplo sobre esta falácia que demonstra em dados os danos irreversíveis causados pela fome e pela inexistência de políticas ágeis e amenizadoras do problema:

[...] estima-se que nos primeiros anos de vida se desenvolve boa parte das capacidades cerebrais. A falta de nutrição adequada gera danos de caráter irreversível. Investigações do UNICEF (1992) sobre uma amostra de crianças pobres determinaram que, aos cinco anos de idade, metade das crianças da amostra apresentava atraso no desenvolvimento da linguagem, 30% atrasos em sua evolução visual e motora e 40% dificuldades em seu desenvolvimento geral.

**Desvalorização da política social:** refere-se à tendência de definir a política social como um “complemento menor de outras políticas maiores” ou idéia equivocada de que “alcançadas as metas importantes de crescimento tudo o mais se resolverá”. Assim, considera-se a política social como um produto ou resultado de políticas destinadas, por exemplo, ao desenvolvimento produtivo, econômico e tecnológico. No entanto, Amartya Sen (apud KLIKSBERG, 2002, p.410) afirma que:

*“O crescimento econômico sozinho não é fator determinante [...] para ver se uma sociedade avança, o mais básico indicador é a expectativa de vida”*

Diante da problemática apresentada - a pobreza, desigualdades sociais, desconsideração do caráter de urgência no tratamento de necessidades básicas (saúde, fome e educação), a visão de que o crescimento econômico basta para solucionar os problemas sociais e a desvalorização das políticas públicas - surgem críticas a respeito da atuação do Estado na

garantia do bem estar social. Para Kliksberg (2002, p.417) o pensamento econômico convencional associa a atuação do Estado à imagem de um ator marcado pela burocracia, ineficiência e corrupção. Ao apresentar a falácia “**Maniqueização do Estado**”, o autor comenta sobre a hipótese de uma alternativa que substitua a ação do Estado no atendimento dos problemas sociais, de acordo com a seguinte concepção:

[...] imagem de que toda ação levada no terreno público seria negativa para a sociedade, e, ao contrário, a redução ao mínimo das políticas públicas e a entrega de suas funções ao mercado levariam a um reino de eficiência e à solução dos principais problemas econômicos-sociais existentes.

No entanto, o mercado não pode ser considerado um perfeito substituto ao Estado. Stiglitz (apud KLIKSBURG, 2002, p.418) destaca que neste segmento existem “falhas” que também geram desigualdades sociais, as principais são:

- Cartelização com o objetivo de maximizar lucros;
- Desvios especulativos quando não há eficientes controles regulatórios;

Dessa maneira, percebe-se que o objetivo de mercado pode não estar em sintonia com o bem estar e assistência social. Em consequência de uma busca por resultados favoráveis e lucros crescentes, pode-se adotar medidas que ferem princípios éticos e permitem o desenvolvimento da corrupção nas organizações. A ocorrência de escândalos financeiros em períodos recentes, (Enron, Worldcom e Parmalat), são exemplos que confirmam esta concepção e permitem a visualização dos impactos sociais e econômicos desfavoráveis à sociedade: desemprego, inadimplência, desestabilização da economia, etc.

Este cenário, conforme França Filho (2003, p.14), contextualiza-se pela falência de mecanismos de regulação econômica e política da sociedade, esferas representadas pelos

atores: Estado e Mercado. Essas falhas permitiram o surgimento de Organizações Não-Governamentais atuantes em diversas áreas (saúde, educação, direitos humanos, meio ambiente) e cujas atividades caracterizam-se pela pesquisa do problema (como ambiente e comunidade), desburocratização e agilidade nas ações sociais.

Trata-se de empreendimentos de longo prazo, animados por numerosos atores públicos e privados, modelos econômicos que não são de mercados típicos [...] que têm alta presença em diversos campos e o amplíssimo movimento de luta contra a pobreza desenvolvido pelas organizações religiosas cristãs e judaicas, que estão na primeira linha da ação social. a realidade não é somente Estado e Mercado (KLIKSBURG, 2002, p.420)

Observa-se, a partir dessas considerações, que embora as ONGs sejam entidades independentes do Estado, elas atuam de maneira complementar à ação do mesmo (em razão das falhas de governo, algumas destacadas anteriormente pela pesquisa de Kliksberg) e possuem, a maioria delas, ligação com entidades religiosas. Estas são responsáveis pelo surgimento das primeiras Organizações sem fins lucrativos com objetivos de “caridade” associados à ação voluntária dos fiéis.

Essas organizações passaram por mudanças estruturais ao longo do tempo em decorrência de diversos fatores socioeconômicos, principalmente os relativos à captação de recursos para desenvolvimento de suas atividades. Este processo passou por momentos difíceis, mas importantes para o fortalecimento das ONGs, especialmente na adoção de modelos de gestão mais efetivos e eficazes. Destacam-se entre as principais transformações ocorridas:

- A mudança de atuação da Cooperação Internacional (composta por agências financiadoras de programas formulados pelas Nações Unidas), que, vivendo a problemática da escassez de recursos, passou a dar prioridade às populações dos países do Leste Europeu (para amenizar o alto movimento migratório em função de conflitos étnicos, fome e

desemprego), bem como ao fortalecimento da ajuda humanitária à África. Assim as agências internacionais deixaram de financiar as ONGs localizadas na América Latina, muitas não conseguiram sobreviver a este fato. (GOHN, apud DINIZ, 2000, p.34).

- No Brasil, a crise financeira-cambial provocada pelo Plano Real (1995), que na fase inicial supervalorizou a nova moeda em relação ao Dólar trazendo prejuízos irrecuperáveis para as instituições do terceiro setor, cujos orçamentos já estavam garantidos com recursos externos (MENDES, 1999, p.17). Com a desvalorização, os recursos enviados pelas agências financiadoras eram insuficientes para atender as necessidades das ONGs.

Algumas ONGs, para sobreviver às crises financeiras internas e externas, iniciaram atividades de confecção ou fabricação de produtos (artesanato, cartões de natal, camisetas etc) e prestação de serviços como alternativas para captar recursos (alguns deles associados a serviços de consultoria ao próprio Estado na implementação de projetos sociais). Um exemplo apresentado por Mendes (1999, p.18) refere-se ao IBASE que “*com perspectivas de autofinanciamento*” cria a Altercom<sup>1</sup> em 1995, responsável pela operação do sistema Alternex – provedor de serviços comerciais via Internet”.

Essas iniciativas provocaram mudanças nas atividades das ONGs conforme Mendes (1999, p.18):

A nova proposta de trabalho inclui a formação de pequenos núcleos fixos e contratação de número variável de técnicos, por projetos, com terceirização de serviços sempre que considere mais adequado – menores custos financeiros e melhores profissionais, por exemplo.

---

<sup>1</sup> Mendes comenta que a empresa foi vendida em 1998 para um grupo privado e que o IBASE não possui não mantém nenhum vínculo atual com a empresa (1999, p.18)

Os exemplos anteriores permitem visualizar a transformação sofrida pelas ONGs em duas perspectivas:

1. *Implementação de novas atividades alternativas para captar recursos*: neste processo as organizações têm suas rotinas alteradas, passando do ciclo captação de recursos e execução dos programas para um processo mais complexo, à medida que necessitam apurar custos de produção/serviços realizados, canais de distribuição e, como no exemplo citado anteriormente, terceirização de algumas atividades;
2. Diante das crises financeiras externas e internas bem como estabelecimento de prioridades por parte das agências financiadoras, *as ONGs iniciam um processo de competição*, entre elas mesmas, pelos recursos disponibilizados por agentes financiadores.

Segundo Carvalho (apud, DINIZ, 2000, p.15);

A necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes a fim de competirem na captação de recursos dos doadores privados e das administrações públicas, obriga as organizações voluntárias a iniciar o caminho da profissionalização (Funes Rivas, 1995), assim como limitar a participação nas decisões em favor de uma maior agilidade.

A busca pela profissionalização e a competição por recursos demandaram exigências por transparência no processo de gestão das ONGs, que precisavam conquistar a confiança dos investidores e atrair pessoas qualificadas em diversas áreas para trabalharem na organização (médicos, advogados, contadores). Em consequência disso, as agências financiadoras têm adotado uma postura diferente no tocante à concessão de recursos às ONGs. Mendes (1999, p.34) identifica basicamente dois tipos de financiamento:

- **Recursos Institucionais:** usados para manutenção da ONG e sobre os quais a mesma tem liberdade de alocação. Estes recursos são geralmente denominados de *recursos sem restrições*.
- **Recursos vinculados a projetos:** “amarrados” a uma finalidade, temporalidade e resultados. Denominados *recursos com restrições*.

A partir desta classificação, o autor afirma que as agências financiadoras estão preferindo a concessão de recursos vinculados a projetos, pois se torna o meio mais eficiente de avaliar o desempenho das ONGs e destinar recursos a entidades sérias e eficazes, já que estão inseridas em um cenário marcado pela competitividade. Introduzindo-se a concepção da *Accountability* “prestação de contas e transparência nos procedimentos”, como garantia de que os recursos serão devidamente aplicados, não existindo desvios ou desperdício dos mesmos.

Neste contexto, as ONGs se vêem obrigadas a adaptar modelos de gestão, a contratar pessoal qualificado, a tornar os processos menos democráticos visando maior agilidade na tomada de decisões, bem como a apresentar uma atuação transparente na administração e prestação de contas dos recursos obtidos.

Complementando esta questão, Rodrigues (apud DINIZ, 2000, p.39) comenta que:

*“não podemos nos deixar embalar pelo chamado ‘mito da pura virtude’ de que normalmente se reveste este setor; apesar da pureza dos fins, a natureza humana é propensa ao erro e não se tem como fugir a esta realidade”.*

As novas exigências que marcam o ambiente das ONGs, bem como suas atribuições e estrutura de funcionamento, representam um campo favorável à implementação de padrões e mecanismos de Governança Corporativa. Para melhor compreensão do tema, Souza (2002, p.23) preocupou-se em diferenciar conceitualmente “Governança” e “Governabilidade”:

*“Governabilidade está relacionada às condições do exercício da autoridade política, já a Governança associa-se ao modo de uso desta autoridade”* Ainda segundo Souza (2002, p.25) *“por outro lado, o grande dilema desse final de século é o embate entre a solidariedade e o individualismo [...] essa questão ainda não está resolvida, mas há sinais – e a governança é um deles”*.

Dessa maneira, a essência da Governança Corporativa consiste na harmonia e compartilhamento de objetivos individuais e organizacionais visando cumprir a missão da entidade e amenizar os “conflitos de interesses”, potencialmente existentes em ambientes nos quais pessoas de diferentes profissões, opiniões e valores atuam de forma direta ou indireta.

A boa Governança Corporativa é um sistema central do processo de “cuidar”. Ao procurar, por meio de seus processos, manter o funcionamento adequado de unidades organizacionais, sejam elas corporações, organizações governamentais ou não ou quaisquer outros tipos de instituição, a governança contribui objetivamente para que o que é criado para cumprir determinada missão o faça em sintonia com o ambiente social e cultural onde opera e em respeito às normas previamente definidas para o seu funcionamento. (STEINBERG, 2003, p.131)

Percebe-se que existe uma preocupação constante dos atores sociais (agências financiadoras, governos e sociedade em geral), com o comportamento ético e com a transparência no processo de gestão das ONGs. Os Princípios da boa Governança, apresentados por Paulo Villares<sup>2</sup> presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) são “produtos” desta preocupação existente na sociedade e em todas as organizações:

- Transparência (*Disclosure*);
- Equidade (*Fairness*);

---

<sup>2</sup> In: Steinberg, 2003, p. 19.

- Prestação de contas (*Accountability*)
- Cumprimento das Leis (*Compliance*)
- Ética (*Ethics*).

Os códigos das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC, desenvolvidos com base nestes princípios, possuem segundo Steinberg (2003, p.147) “*o objetivo central de indicar caminhos para todos os tipos de empresas – sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis -, visando: melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital” (grifo nosso)*

Brown e Iverson (2004, p. 379) comentam sobre a aplicabilidade de estruturas de Governança em organizações sem fins lucrativos:

*(...) For nonprofit organizations, governance structures will often serve to monitor and ensure organizational consistency while watching environmental factors to consider strategic innovation opportunities and resource availability.*

Nesse contexto, a introdução do conceito de percepção permite compreender que as características particulares de um indivíduo, associadas às variáveis ambientais internas e externas que influenciam seu “pensar” estratégias e ações, representam fatores decisivos no bom desempenho das organizações visto as decisões são tomadas, por exemplo, com base em sua interpretação do que é ou não é relevante para a entidade, da percepção de risco nas operações. Wagner III e Hollenbeck (1999, p.58) associam “percepção” ao processo de “decisão”:

Percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações. Decisão é o processo pelo qual as informações percebidas são utilizadas para avaliar e escolher entre vários cursos de ação [...] um ponto chave para o processo decisório é que os seus participantes disponham de percepções acuradas sobre si mesmos, sua empresa, seus concorrentes, seus mercados [...].

Diante da importância do fator “percepção” associada ao processo de tomada de decisões, conforme discutido por Wagner III e Hollenbeck, da atuação das ONGs em políticas sociais, das transformações estruturais ocorridas, da competitividade na captação de recursos e das exigências crescentes por ética e transparência, dando ênfase às práticas de Governança Corporativa em organizações sem fins lucrativos, pretende-se com esta pesquisa analisar a seguinte questão:

*Qual a percepção de representantes de Organizações Não-Governamentais (ONGs), cadastradas na Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e localizadas nos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, sobre a importância e aplicabilidade de padrões de Governança Corporativa para fins de desenvolvimento e sustentabilidade destas entidades?*

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos indicam os propósitos da pesquisa (SILVA,2003, p.57). Representam fatores direcionadores do estudo, pois segundo Marconi e Lakatos (1999, p.26) os mesmos “*torna explícitos o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto*”.

Os mesmos dividem-se em gerais e específicos que se distinguem pelo fato do primeiro introduzir uma idéia geral da pesquisa, mas que ao mesmo tempo não pode ser muito amplo, pois impossibilita sua delimitação de forma mais coerente (SILVA, 2003, p.58). O segundo refere-se a um desdobramento ou delimitação do primeiro, ou seja, apresenta-se como etapas

planejadas para alcançar o objetivo geral do trabalho. A partir dessas considerações, o presente estudo apresenta os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo Geral do Estudo**

Analisar a percepção de representantes de Organizações Não-Governamentais, cadastradas na Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e localizadas nos Estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, sobre a aplicabilidade de conceitos e padrões de Governança Corporativa no processo de gestão organizacional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos do Estudo**

1. Levantar na literatura conceitos e características inerentes aos temas: Governança Corporativa, Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais (ONGs);
2. Analisar a Legislação pertinente às Organizações Não Governamentais (ONGs);
3. Identificar a percepção de diretores de ONGs sobre os padrões de governança, segundo as melhores práticas identificadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) associadas a transparência e gestão nas organizações;
4. Avaliar se a demanda de serviços, identificada pela “variável beneficiários diretos”, é fator que promove melhor percepção entre representantes de ONGs sobre os padrões de Governança Corporativa.

## **1.3 Hipóteses da Pesquisa**

Segundo Trujillo (apud MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 136):

A hipótese é uma proposição antecipadora à comprovação de uma realidade existencial. É uma espécie de pressuposição que antecede a constatação dos fatos. Por isso se diz também que as hipóteses de trabalho são formulações provisórias do que se procura conhecer e, em consequência, são supostas respostas para o problema ou assunto da pesquisa.

Para a formulação das hipóteses é necessário considerar algumas variáveis que para Gil (1989, p.36) “*refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias*”. Assim, as ONGs são entidades que apresentam características como:

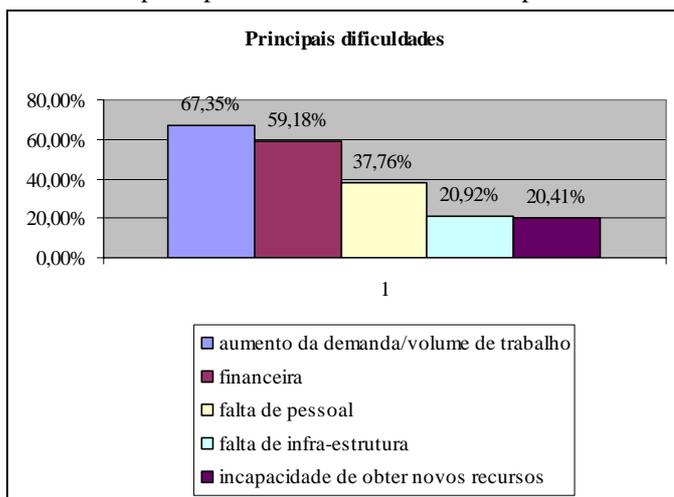
- Âmbito de atuação (municipal, estadual, regional, nacional);
- Atividades desenvolvidas ou segmento de atuação (Educação e Pesquisa, Cultura, Saúde, Direitos Humanos, Meio-ambiente, Assessoria a outras ONGs ou ao próprio Governo, etc.);
- Faixa orçamentária (recursos arrecadados periodicamente);
- Composição dos recursos (predominância de recursos com restrição – por projetos - ou sem restrição – institucional);
- Parcerias com outras instituições (Governo, empresas privadas, outras ONGs, organizações internacionais etc.);
- Composição do Conselho/Diretoria e quadro funcional (predominância de voluntários ou funcionários remunerados).

Estas variáveis influenciam o processo de gestão e de governança das ONGs principalmente quando os processos tornam-se mais complexos e demandam sistemas de planejamento, controle, comunicação e desempenho mais eficazes.

No entanto, a variável escolhida para análise foi o “número de beneficiários diretos” que representa o nível de serviços da ONG (demanda). Esta variável é importante pelo fato de que o nível de serviços possui uma correlação direta com as necessidades de planejamento, controle, avaliação de desempenho, recursos e articulações com outros atores sociais, ou seja, quanto maior a variável “número de beneficiários diretos”, mais intensas e complexas tornam-se as necessidades citadas.

Outra justificativa para a escolha da variável encontra-se nos resultados de uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) que destacou o “aumento da demanda/volume de trabalho” como a principal dificuldade identificada pelas ONGs cadastradas com 67,35% das opiniões. O gráfico abaixo apresenta os resultados gerais:

Gráfico 01 – principais dificuldades enfrentadas pelas ONGs



Fonte: ABONG, 2002.<sup>3</sup>

Nesse raciocínio, a amostra analisada foi distribuída em 2 grupos:

<sup>3</sup> disponível em <<http://www.abong.org.br>>

Grupo 1 – ONGs que possuem mais de 1.000 beneficiários diretos

Grupo 2 – ONGs que possuem menos de 1.000 beneficiários diretos

Esta classificação foi adotada ao observar que, na amostra da pesquisa, aproximadamente 53% das ONGs concentravam-se na faixa “acima de 1.000 beneficiários” e 47% concentravam-se abaixo desta faixa, o que permitiu distribuir as entidades em dois grupos e considerar as seguintes hipóteses:

**Hipótese Nula (H0):** Os representantes dos Grupos 1 e 2 possuem percepções iguais sobre a aplicabilidade de padrões de governança corporativa em processos de gestão organizacional.

**Hipótese alternativa (H1):** Os representantes dos Grupos 1 e 2 possuem percepções diferentes sobre a aplicabilidade de padrões de governança corporativa em processos de gestão organizacional.

#### **1.4 Justificativa**

A busca por transparência tem promovido diversos debates com o objetivo de identificar melhores práticas de Governança adequadas ao novo ambiente marcado pela Responsabilidade Social e Accountability, para atender aos interesses de diversos atores sociais (*stakeholders*) e harmonizar os conflitos associados à Teoria da Agência.

A teoria da agência (*agency theory*) estuda a relação existente entre o principal e uma outra parte (agente), que está autorizado a agir, em nome desse principal. Para a teoria da agência a empresa é uma interseção de muitas relações contratuais entre administradores, governo, credores e funcionários. (SILVA, CUPERTINO, OGLIARI, 2002).

Esses conflitos podem ser identificados em qualquer tipo de empresa, não apenas as de capital aberto, às quais são sempre associados. Fundamentam-se na concepção de que “*as instituições seriam condensações de múltiplos vetores de força que as atravessam*” (CECÍLIO E MOREIRA, 2002, p.599). Esta colocação assemelha-se a de A.L.P. Silva (apud ANTÔNIO LUIZ DE PAULA E SILVA, 2001, p.68):

no processo de governança existem quatro grandes “campos de força” que atuam continuamente afetando a sustentabilidade da organização: a sociedade, as pessoas interessadas dentro da organização, os serviços da instituição e os recursos à disposição, incluindo o meio ambiente. (grifo nosso)

Os “vetores ou campos de força” representam um universo mais complexo no qual os gestores, acionistas controladores e minoritários fazem parte, mas não são os únicos protagonistas. No entanto, o tema Governança Corporativa tem sido enfatizado na busca por melhores práticas em sociedades de capital aberto.

No Brasil a maior parte da população não possui a cultura de investir em ações e a quantidade de empresas que negociam em Bolsa de Valores não é muito expressiva. Stephen Kanitz (apud STEINBERG, 2003, p.21) faz um comparativo entre Brasil e Índia e identifica alguns dados que reforçam esta afirmativa: *Enquanto o Brasil apresenta menos de 56 empresas que negociam em Bolsa a Índia possui 6 mil empresas de capital aberto.*

Steinberg (2003, p.25) reforça esta concepção:

Uma das preocupações atuais é desfazer a idéia de que boas práticas devem ser adotadas apenas em empresas de capital aberto. Essa visão equivocada ocorre porque a origem da Governança no mundo esteve na defesa dos interesses dos acionistas minoritários.

O tema “Governança Corporativa” trata de padrões que podem ser desenvolvidos, adaptados e aplicados em qualquer organização, principalmente quando a mesma tem por objetivo garantir

o bem estar social, pois segundo Nakagawa (2003) “Governar organizações implica em cultivar a transparência”.

Grün (2003, p.10) associa o conceito de Governança Corporativa ao conflito cidadão *versus* atuação do Estado no atendimento de suas necessidades:

[...] estamos diante de uma tendência internacional da atual fase do capitalismo, qual seja, a associação do conceito de cidadão ao de acionista minoritário, vinculando a nova representação da empresa à nova representação do Estado. Como acionistas minoritários, estamos habilitados a reivindicar o estatuto de clientes já que pagamos impostos e cumprimos as demais obrigações [...]. (grifo nosso)

A associação cidadão/acionista minoritário, feita por Grün, permite o entendimento da aplicabilidade dos conceitos de Governança Corporativa em outros segmentos, validando o objetivo da pesquisa que busca a associação do tema ao processo de gestão de ONGs.

Outra questão importante para a validação da pesquisa é a associação do tema “Governança Corporativa” com as “organizações sem fins lucrativos” em estudos recentes, o que leva a deduzir que o tema é atual e relevante. Cameron (2004, p.37) comenta sobre a iniciativa de muitas Organizações sem fins lucrativos, que após os escândalos da Enron e outras corporações, estão publicando informações financeiras e praticando a *Accountability* através de *sites* na Internet.

Cameron explica que essas instituições não são sujeitas ao nível de evidenciação no qual as empresas de capital aberto estão obrigadas, mas argumenta que o objetivo principal é “*melhorar a Governança Corporativa e o desenvolvimento de padrões institucionais*”. Um dos melhores sites, segundo opinião do autor, é o <http://www.independentsector.org>, no qual mais de 1 milhão de organizações sem fins lucrativos estão cadastradas.

A relevância social do tema destaca-se pela importância da atuação das ONGs na minimização da pobreza e problemas sociais relacionados à saúde, educação, direitos humanos e meio-ambiente, bem como pela agilidade no tratamento desses problemas através de uma atuação menos burocrática e mais próxima da comunidade.

Além da importância das atividades desenvolvidas por estas entidades, outro fator motivador para este estudo refere-se a escassez de pesquisas direcionadas às ONGs. Como exemplo, diversos autores pesquisados, entre eles Hudson (1999), Mendes (1999), Diniz (2000) e Silva (2001), ressaltam que as práticas administrativas, estratégias e modelos de gestão utilizados por organizações com fins lucrativos são desenvolvidos nas ONGs através de adaptações que muitas vezes não contemplam as suas características ou não estão devidamente adequados aos seus processos. *“O discurso duro de resultados e eficiência costuma chocar as ONGs”* (FALCONER, apud HERZOG, 2002, p.6)

Percebe-se, diante dessa realidade, que se trata de um vasto campo de pesquisa ainda pouco explorado, mas que representa um desafio pelas diferentes características apresentadas, marcadas por crenças, valores e motivações, distintas de outros tipos de organizações.

## 1.5 Metodologia

Segundo Demo (1995, p.11) Metodologia significa:

[...] estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer Ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade. (grifo nosso)

Assim, a Metodologia envolve desde o aspecto mais amplo da pesquisa, como planejamento e definição das etapas e ações, ao mais específico, definição e utilização de instrumentos que viabilizam o processo de investigação.

Kerlinger (1980, p. 335) cita que “*a Metodologia inclui maneiras de formular problemas e hipóteses, métodos de observação e coleta de dados, mensuração de variáveis e técnicas de análise de dados*” (grifo nosso).

Neste contexto, Kerlinger exemplifica a diferença entre método e técnica. Estes podem parecer sinônimos mas no entanto representam aspectos diferentes como explica Silva (2003, p.39)

*Podemos definir método como etapas dispostas ordenadamente para investigação da verdade, no estudo de uma ciência para atingir determinada finalidade, e técnica como o modo de fazer de forma mais hábil, segura e perfeita alguma atividade, arte ou ofício.*

Entende-se, a partir dessas considerações, que a técnica é um instrumento que deve estar coerente com o método, definido pelo pesquisador, de acordo com seu objeto de estudo.

### **1.5.1 Método e Tipologia de pesquisa**

Baseando-se nas premissas anteriores, o presente estudo foi orientado segundo o método hipotético-dedutivo, que para Lakatos e Marconi (1991, p.65) consiste na:

[...] construção de conjecturas que devem ser submetidas a testes, os mais diversos possíveis, à crítica intersubjetiva, ao controle mútuo pela discussão crítica, à publicidade crítica e ao confronto com os fatos para ver quais as hipóteses que sobrevivem como mais aptas na luta pela vida, resistindo, portanto, às tentativas de refutação e falseamento.

O método apresenta as seguintes etapas (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.66):

- a. Expectativas ou conhecimento prévio;
- b. Problema;
- c. Conjecturas;
- d. Falseamento.

Desse modo, pode-se, a partir do estudo de uma amostra e de um tema, inferir sobre o comportamento de uma população de acordo com a variável analisada na pesquisa.

Segundo Barros e Lehfeld (1986, p.87)

*“[...] a pesquisa se constitui num ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento consciente na tentativa de desvelamento de determinados objetos. É a busca de uma resposta significativa a uma dúvida ou problema”.*

Nesse contexto Demo (1995, p.13) destaca, de uma maneira geral, quatro gêneros de pesquisa:

- a) Pesquisa Teórica, dedicada a formular quadros de referência e estudar teorias;
- b) Pesquisa metodológica, dedicada a indagar por instrumentos, por caminhos, por modos, técnicas de tratamento da realidade, ou a discutir abordagens teórico-práticas;
- c) Pesquisa empírica, com o objetivo de codificar a face mensurável da realidade social;
- d) Pesquisa prática, voltada para intervir na realidade social, chamada de pesquisa participante, pesquisa-ação, etc.

De uma maneira geral o presente estudo caracteriza-se, segundo a classificação de Demo, em pesquisa Teórica, Metodológica e Empírica.

Gil (1989, p. 45 a 61) classifica a pesquisa de acordo com dois aspectos: os objetivos e os procedimentos utilizados.

Quadro 01 – tipos de pesquisa

<i>QUANTO AOS OBJETIVOS</i>	<i>QUANTO AOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS</i>
EXPLORATÓRIA	BIBLIOGRÁFICA
DESCRITIVA	DOCUMENTAL
EXPLICATIVA	EXPERIMENTAL
	EX-POST-FACTO
	LEVANTAMENTO
	ESTUDO DE CASO
	PESQUISA AÇÃO
	PESQUISA PARTICIPANTE

Fonte: adaptado de Gil (1989, p. 45-61)

De acordo com a classificação mais específica de Gil, o presente estudo caracteriza-se, quanto aos objetivos, pela pesquisa exploratória que *busca o aprimoramento de idéias*, descritiva, cujo objetivo é *descrever características de uma população ou fenômeno*, e explicativa, que *busca identificar fatores que contribuem para a ocorrência de certos fenômenos*. (GIL, 1989).

Quanto aos procedimentos utilizados, o presente estudo apresenta:

- ↳ Pesquisa Bibliográfica: na qual foram levantados, por meio de livros, artigos científicos, dissertações, etc., os conceitos que serviram de base para a interpretação e análise dos

dados coletados na pesquisa, permitindo o confronto dos aspectos teóricos que envolvem os temas “Governança Corporativa e Organizações Não-Governamentais” com a realidade contingencial destas entidades.

↳ Levantamento: que consiste na interrogação direta às pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer (MARTINS, 2002, p. 36);

A pesquisa também se caracteriza como *Pesquisa Qualitativa*, que segundo Richardson (1999, p. 90) corresponde à “[...] tentativa de uma compreensão detalhada de significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados [...]”, neste caso a abordagem qualitativa tem uma interligação positiva com o aspecto comportamental, focado em percepções.

### **1.5.2 Caracterização da população e plano amostral da pesquisa**

Diante da inexistência de informações sobre o número exato de ONGs atuantes nos Estados Brasileiros, principalmente na Região Nordeste (fato destacado por diversos autores como: Mendes, 1999; Coelho, 2000; Amaral, 2003) considerou-se, para fins de pesquisa, as ONGs cadastradas na Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). A ABONG foi fundada em 10 de agosto de 1991 e um de seus principais objetivos, divulgado em seu estatuto (capítulo II, art.3º, item IV) é:

“estimular diferentes formas de intercâmbio, interajuda e solidariedade, inclusive financeira, entre as associadas, contribuindo para a circulação de informações, a consolidação e o diálogo com instituições similares de outros países e a informação sobre a atuação de agências governamentais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento” (ABONG, 2003)

Para tanto, as entidades cadastradas possuem como um dos deveres (capítulo III, art.6º, §3º) “enviar anualmente à sede da ABONG o seu relatório de atividades, o balanço contábil, e efetuar o pagamento de sua contribuição”. Essas práticas permitem avaliar o nível de compromisso e formalidade das entidades associadas com a ABONG.

De acordo com o critério de seleção das entidades, definiu-se a população alvo da pesquisa. Para Martins (2002, p.43) a população “trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Amostra é um subconjunto dessa população”. A partir desse raciocínio, estabeleceu-se alguns preceitos:

As ONGs que compõem a população estão localizadas em três estados do nordeste brasileiro nos quais o Mestrado Multiinstitucional e Inter-regional (UnB, UFPB, UFPE e UFRN) atua, ou seja, os estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. A população é composta por 43 entidades, o que representa 52,44 % do total de ONGs do nordeste, cadastradas na ABONG (Quadros 02 a 04).

Quadro 02 - ONGs, cadastradas na ABONG, pertencentes ao Estado da Paraíba

<i>Paraíba</i>
AMAZONA – Associação de Prevenção à Aids
CENTRAC – Centro de Ação Cultural
CUNHA – Cunha Coletivo Feminista
PATAC – Programa de Aplicação de Tecnologia Apropriada às Comunidades
SEDUP – Serviço de Educação Popular

Fonte: ABONG 2004<sup>4</sup>

Quadro 03 - ONGs, cadastradas na ABONG, pertencentes ao Estado de Pernambuco

<i>Pernambuco</i>
AFABE – Associação dos Filhos e Amigos de Bezerras
AFINCO – Administração e Finanças para o Desenvolvimento Comunitário
CAATINGA – Centro de Assessoria e Apoio aos Trabalhadores e Instituições não Governamentais Alternativas
CAIS DO PARTO - Centro Ativo de Integração do Ser

<sup>4</sup> disponível em [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acesso maio/setembro2004

Quadro 03 - ONGs, cadastradas na ABONG, pertencentes ao Estado de Pernambuco (continuação)

CASA DE PASSAGEM – Centro Brasileiro da Criança e do Adolescente - Casa de Passagem
CCLF – Centro de Cultura Professor Luiz Freire
CEAS URBANO – Centro de Estudos e Ação Social Urbano de Pernambuco
CECOR – Centro de Educação Comunitária Rural do Polo Sertão Central
CENAP – Centro Nordestino de Animação Popular
CENDHEC – Centro Dom Helder Camara de Estudos e Ação Social
CENTRO SABIÁ - Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá
CENTRU – Centro de Educação e Cultura do Trabalhador Rural
CHAPADA – Centro de Habilitação e Apoio ao Pequeno Agricultor do Araripe
CIELA – Centro Interuniversitário de Estudos da América Latina, África e Ásia
CJC – Centro de Estudos e Pesquisas Josué de Castro
CMC – Centro das Mulheres do Cabo
CMN – Casa da Mulher do Nordeste
CMV – Coletivo Mulher Vida
CNPM – Centro Nordestino de Medicina Popular
CURUMIM – Grupo Curumim Gestação e Parto
EQUIP – Escola de Formação Quilombo dos Palmares
ETAPAS – Equipe Técnica de Assessoria, Pesquisa e Ação Social.
GAJOP – Gabinete de Assessoria Jurídica as Organizações Populares
GESTOS – Gestos-Soropositividade, Comunicação e Gênero
GMM – Grupo Mulher Maravilha
GTP+ - Grupo de Trabalho em Prevenção Positivo
HABITEC – Fundação Pró-Habitar
MIRIM BRASIL – Movimento Infante-Juvenil de Reivindicação
MTNM – Movimento Tortura Nunca Mais
ORIGEM – Origem-Grupo de Ação em Aleitamento Materno
PAPAI – Programa Papai
SJP-PE – Serviço de Justiça e Paz
SOS CORPO – SOS Corpo Gênero e Cidadania

Fonte: ABONG 2004

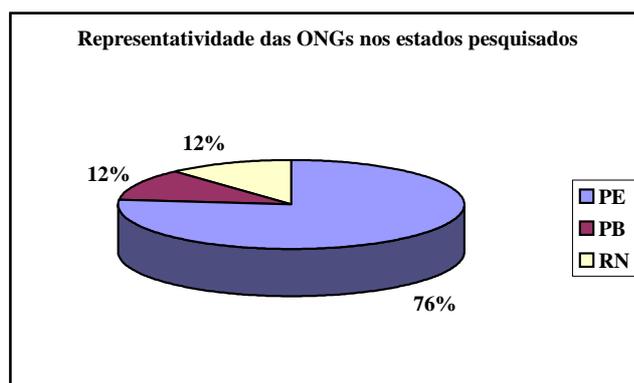
Quadro 04 - ONGs, cadastradas na ABONG, pertencentes ao Estado do Rio Grande do Norte

<i>Rio Grande do Norte</i>
AACC – Associação de Apoio às comunidades do Campo
CASA RENASCER - Casa Renascer
CEAHS – Centro de Educação e Assessoria Herbert de Souza
CM8 - Centro da Mulher 8 de Março
SAR - Serviço de Assistência Rural

Fonte: ABONG 2004

O gráfico abaixo permite visualizar a representatividade das ONGs em cada Estado pesquisado, sendo que Pernambuco apresenta 33 ONGs cadastradas na ABONG e a Paraíba e Rio Grande do Norte apresentam 5 ONGs cada um.

Gráfico 02 – representatividade das ONGs nos Estados PB, PE e RN



Fonte: ABONG 2004

*A amostra é não-probabilística, ou seja, não foi utilizado nenhum método ou técnica de amostragem ou formas aleatórias de seleção, a amostra também é acidental, pois segundo Martins (2002, p.49) “trata-se de uma amostra formada por aqueles elementos que vão aparecendo, que são possíveis de se obter até completar o número de elementos da amostra. Geralmente utilizada em pesquisas de opinião, em que os entrevistados são acidentalmente escolhidos”.*

De acordo com a classificação acima, o tamanho da amostra obtida representa 40,47% da população, ou seja, das 42 entidades consideradas<sup>5</sup>, 17 ONGs participaram da pesquisa em dois momentos: A fase da entrevista contou com a colaboração de 3 ONGs (duas de Pernambuco e uma da Paraíba); na fase da aplicação do questionário participaram 15 entidades, sendo que uma dessas participou das duas fases (entrevista e questionário).

<sup>5</sup> Um questionário retornou por falta de informações sobre o novo endereço e telefone de uma das entidades que compõe a população alvo

### 1.5.3 Coleta de dados e informações

Os procedimentos realizados visando à coleta de dados para a pesquisa foram realizados em três fases:

- ↳ Realização de entrevista não dirigida: que segundo Martins (2002, p.37) “[...] constitui parte dos estudos exploratórios para preparar o questionário-padrão ou é concebida como meio de aprofundamento qualitativo da investigação”. Isto é, existe uma liberdade para o entrevistador aprofundar ou explorar aspectos que surgem durante a entrevista, visando a elaboração da versão final do questionário. Esta fase ocorreu em junho/2004, contando com a participação de três organizações, duas localizadas em Recife/PE e uma localizada em João Pessoa/PB.
- ↳ Realização do pré-teste, utilizando o questionário elaborado - instrumento de coleta constando perguntas, respondidas sem a presença do entrevistador/pesquisador (MARCONI E LAKATOS, 1999, p.100). Esta fase é importante para identificar falhas na redação, dificuldades de compreensão por parte do entrevistado, rever o grau de importância das questões colocadas ou mesmo complementá-las com perguntas mais importantes para o enriquecimento do trabalho. O pré-teste ocorreu em julho/2004 e foi realizado com três organizações em Recife/PE.
- ↳ A versão final do questionário dividiu-se em 3 etapas. A primeira consistiu em identificar o respondente (cargo, formação escolar, gênero, tempo de serviço na ONG), a segunda etapa apresentou questões cujo objetivo era identificar características da ONG (área de atividade, tempo de atuação, número de beneficiários, faixa orçamentária, entre outros). A terceira etapa consistiu em conhecer a percepção dos respondentes em relação à divulgação de informações financeiras, à participação dos colaboradores (assembléias),

aos processos de gestão e relacionamento com outros atores sociais (Governo, Organizações Internacionais, Setor Privado, etc.). Após dificuldades encontradas na obtenção de respostas dos questionários enviados por e-mail e em contatos telefônicos, realizados entre 08/06/04 e 15/09/04, foi utilizada a estratégia da Mala-direta, ou seja, os questionários foram enviados para todas as ONGs que compõem a população (entidades de PB, PE e RN) através do correio nos dias 27 e 28 de setembro 2004. O material enviado pelo correio era composto de:

- Ofício assinado pelo coordenador regional do Mestrado Multiinstitucional em Pernambuco (UFPE), formalizando o pedido de participação da entidade e explicando o objetivo e a importância da pesquisa;
- Carta de orientação para o entrevistado informando os objetivos da pesquisa, bem como do comprometimento da pesquisadora (mestranda) em enviar os resultados às participantes. Informava também sobre os meios pelos quais os entrevistados poderiam enviar os questionários preenchidos, a primeira opção seria por correio e a segunda por endereço eletrônico (e-mail);
- Uma via do questionário impressa, um envelope com selo previamente pago para resposta e um disquete contendo o arquivo (*Microsoft Word*) do questionário, permitindo ao entrevistado escolher a melhor maneira de retornar o instrumento de coleta de dados, de acordo com sua disponibilidade de tempo e recursos.

Foram recebidos 15 questionários preenchidos pelos respondentes, este número representa 35,71% da população. Este resultado seria favorável segundo a visão de Marconi e Lakatos (1999, p.100) que afirmam que “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador

alcançam 25% de devolução. Dos 15 questionários recebidos, 5 foram enviados por *e-mail* (33% da amostra) e 10 foram enviados pelo correio (67% da amostra).

#### 1.5.4 Técnica de análise dos dados

Fase em que os dados obtidos são analisados visando à solução do problema levantado na fase inicial da pesquisa (MARTINS, 2002, p.55). O trabalho apresenta duas análises:

Uma delas consiste na análise dos discursos (fala) de representantes das ONGs obtidas na primeira fase da coleta de dados (entrevista) e coletadas por meio de gravador (*voice activated system*). O discurso, segundo Brandão (2002, p.28), “*é um conjunto de enunciados que se remetem a uma mesma formação discursiva [...] a análise de uma formação discursiva consistirá, então, na descrição dos enunciados que a compõem*”. Para a análise extraem-se recortes do texto produzido pelo sujeito que fala, esses recortes devem ter validade dentro do contexto da pesquisa e do objetivo que se quer alcançar. eles correspondem aos chamados espaços discursivos que “*são recortes discursivos que o analista isola no interior de um campo discursivo tendo em vista propósitos específicos de análise*” (BRANDÃO, 2002, p.73). É preciso estar ciente que o discurso não é autônomo, ele é influenciado pelo meio em que o sujeito está inserido. Neste sentido, a análise confronta o discurso com as condições de produção do mesmo, associando-o às variáveis ou situação imposta ao entrevistado.

Segundo Amaral (2002, p.29) “*o que ocorre no processo de produção do discurso é um complexo processo de inter-relação entre ‘sujeitos falantes’ e o meio social em que vivem*”.

A análise do discurso permite a compreensão de algumas questões presentes no questionário e também ressaltadas pela pesquisa teórica (referencial teórico). Esta técnica, que envolve o confronto discurso versus teorias, permite fazer inferências entre o processo de produção do discurso diante das condições de produção existentes no momento (ambiente, história pessoal/profissional, indagações impostas pelas entrevistas, etc.).

Para a análise dos dados correspondentes às questões-chave da pesquisa foi utilizado o teste não-paramétrico<sup>6</sup> Prova U de Mann-Withney, que segundo Fonseca e Martins (1996, p.240) *“é usado para testar se duas populações independentes foram retiradas de populações com médias iguais [...] não exige nenhuma consideração sobre as distribuições populacionais e suas variâncias.*

Desse modo, o teste estatístico permitiu avaliar a existência de semelhanças ou diferenças entre as amostras analisadas e a confirmação de uma das hipóteses levantadas por meio da pesquisa.

---

<sup>6</sup> utilizados em Ciências do Comportamento, são extremamente interessantes para análises de dados qualitativos (FONSECA, MARTINS, 1996)

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

### 2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

#### 2.1.1 As Organizações Não-Governamentais (ONGs) e o Terceiro Setor

Hudson (1999), Soczek (2002), Amaral (2003), e Teixeira (2004) destacam, em suas obras, a existência de uma certa “confusão conceitual” sobre o que realmente significaria a expressão Terceiro Setor, bem como sobre sua composição, isto é, as organizações que o representam.

Para Amaral (2003, p.44) “*o arcabouço teórico que explica a origem e a expansão dessas organizações, bem como sua própria definição, ainda está sendo delineado*”. Esta concepção é facilmente comprovada pela existência de inúmeras terminologias, encontradas na literatura, que representam tentativas de melhor definir o terceiro setor, mas que ainda escapa a uma objetividade ou consenso, são exemplos: setor sem fins lucrativos, entidades da sociedade civil, setor independente, setor voluntário, setor filantrópico. Hudson (1999, p.8) destaca outras nomenclaturas como: setor de caridade, setor ONG (Organizações Não-Governamentais) e economia social (esta última referindo-se também às organizações comerciais como companhias de seguro, cooperativas e organizações de marketing agrícola).

O conceito de Terceiro Setor para Mendes (1999, p.7) é bastante abrangente:

[...] Inclui o amplo espectro das instituições filantrópicas dedicadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e bem-estar social. compreende também as organizações voltadas para a defesa dos direitos de grupos específicos da população, como mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção do esporte, cultura e lazer. Engloba as experiências de trabalho voluntário, pelas quais os cidadãos exprimem sua solidariedade por meio da doação de tempo, trabalho e talento para causas sociais.

Scherer-Warren (apud DINIZ, 2000, p.30) afirma que:

A Sociedade Civil parte de um Terceiro Setor, em contraste com o Estado e o mercado, e refere-se genericamente a uma esfera de ação, a entidades não-governamentais (independentes da burocracia estatal) e sem fins lucrativos (independentes dos interesses de mercado). A própria noção de ONG propende a ser compreendida como parte deste setor.

A classe “não-governamental” ou “sem fins lucrativos” é constituída por entidades de características diferentes, por exemplo: igrejas, sindicatos, associações de classe, fundações, partidos, associações esportivas, de cultura e lazer, bem como organizações filantrópicas atuantes em diversas áreas como educação, defesa dos direitos humanos e do meio ambiente. Essas entidades apresentam objetivos distintos, ou seja, enquanto algumas possuem sua missão atrelada a interesses de grupos específicos, como os sindicatos, outras defendem causas de interesse geral da sociedade, tem-se, por exemplo, as associações que atuam na luta contra a fome.

A inexistência de uma definição concreta, tanto na questão conceitual quanto na consideração de organizações de características diferentes numa mesma “categoria” (Não-Governamental, Terceiro Setor, etc.), dificulta a compreensão do segmento, trazendo conseqüências na interpretação de seus eventos (jurídicos, econômicos, políticos, sociais).

[...] No mesmo e diversificado leque de entidades podem ser encontradas empresas de porte e alta rentabilidade, que adotaram a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal lícito de protegerem-se das exigências fiscais e tributárias, ao lado de associações comunitárias empenhadas em defender interesses sociais ou prestar serviços públicos, que optaram por decisão semelhante pela necessidade de legalizar um movimento informal que assumiu maiores proporções. (FISCHER e FALCONER, 1998, p.13)

As próprias entidades não concordam com a terminologia “não-governamental” e apresentam um certo receio de serem confundidas e perderem a identidade, visto que a atuação dessas

entidades é motivada por valores, raízes ideológicas de cunho político ou religioso (FISCHER e FALCONER, 1998).

O conceito “Não-Governamental” foi introduzido na América Latina por organizações internacionais com o objetivo de desvincular suas ações de cunho social das ações do Governo (TEIXEIRA, 2004, p.3). No entanto, esta definição é bastante criticada porque a simples denominação “não-governamental” apenas demonstra o que estas entidades não são, deixando de caracterizá-las pelo o que elas são e representam para a sociedade.

[...] no tocante à especificidade das ONGs, é preciso ressaltar aquilo que não são: não são empresas lucrativas, não são entidades de defesa de interesses corporativos de seus associados ou de quaisquer segmentos da população, não são entidades assistencialistas de perfil tradicional; e afirmar aquilo que são: servem à comunidade, realizam um trabalho de promoção da cidadania e defesa dos direitos coletivos (interesses públicos, interesses difusos), lutam contra à exclusão, contribuem para o fortalecimento dos movimentos sociais e para a formação de suas lideranças, visando à constituição e ao pleno exercício de novos direitos sociais, incentivam e subsidiam a participação popular na formulação, monitoramento e implementação das políticas públicas. (AFINCO e ABONG, 2003, p.19)

Ainda discutindo sobre o terceiro setor, Amaral (2003, p.44) destaca:

“Na América Latina, o conceito desenvolveu-se sob a égide da expressão não-governamental, mas, na realidade, não se limita às ONGs. genericamente ele se referiu às Organizações da Sociedade Civil (OSCs), de direito privado e sem fins lucrativos [...]. seu fim deve ter caráter público, isto é, deve estar ligado ao interesse de amplos segmentos da sociedade” (AMARAL, 2003, p.44)

Nesta citação, Amaral introduz a questão da classificação institucional legal, de direito privado. Diante da indefinição conceitual bem como da generalização de entidades consideradas “Organizações Não-Governamentais”, o Código Civil Brasileiro (Lei n.10.406, 10 de janeiro de 2002) apresenta o artigo n. 44, numa tentativa de classificação dos tipos de pessoas jurídicas de direito privado existentes:

- a) As Associações;
- b) As Sociedades;
- c) As Fundações;
- d) As Organizações Religiosas;
- e) Os Partidos Políticos.

As Organizações Religiosas e os Partidos Políticos foram inclusos pela Lei n. 10.825 de 22.12.2003. Esta classificação, introduzida pelo novo código civil, permite uma certa coerência ao distinguir estas organizações das Associações (embora o conceito de “Associação” apresentado pelo artigo n. 53 ainda seja bastante amplo: *Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos*), bem como das Fundações, criadas por meio de dotação especial de bens nos quais o instituidor especificará o fim ao qual se destinam e também a maneira como serão administrados.

As Sociedades, pessoas jurídicas não representativas do terceiro setor, são constituídas por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e partilha entre si dos resultados (Lei 10.406/02, art. 981).

Segundo Ciconello, Larroudé e Latorre (apud AFINCO/ABONG, 2003, p.21) A expressão “fins não econômicos” que se encontra na definição das associações no novo código civil brasileiro preocupou algumas associações. Esta preocupação está relacionada ao fato de que muitas entidades, classificadas como associações, desenvolvem atividades econômicas (fabricação e/ou comercialização de produtos, prestação de serviços a terceiros) como alternativa de obter recursos para manutenção de suas atividades, essas atividades poderiam descaracterizá-las como “associação” e classificá-las em “sociedade”, o que poderia

prejudicar o processo de obtenção de recursos junto a financiadores e também a isenção de tributos.

Segundo AFINCO/ABONG (2003, p.51-74) as organizações também podem obter títulos ou qualificações como:

↳ *Utilidade Pública Federal (UPF);*

↳ *Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS);*

↳ *Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP);*

↳ *Organizações Sociais (OS);*

- **Utilidade Pública Federal (UPF):** título regido pela Lei n. 91/35 e decreto n. 50.517/61. Esta titulação pode ser obtida por associações civis e fundações brasileiras e permite a isenção da entidade de pagamento da cota patronal no INSS, receber doações de empresas (dedutíveis do Imposto de Renda), bem como doações da União e de receitas das loterias federais. Para isso, algumas das principais exigências são: não remunerar diretores e conselheiros, não distribuir lucros ou qualquer bonificação aos associados, dirigentes e conselheiros, publicar anualmente demonstração de receita e despesa quando contemplada com subvenções da União.
  
- **Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS):** regido pela Lei n. 8.742/93, decretos 2.536/98, 3.504/00 e 4.327/02 e Resolução CNAS 177/00. Este certificado também permite obter a isenção da cota patronal do INSS, mas é concedido apenas às organizações de direito privado, sem fins lucrativos cujas atividades estejam associadas a: família, maternidade, infância, adolescência e velhice, portadores de

deficiências, educação e saúde (assistência gratuita), integração ao mercado de trabalho, atendimento e assessoramento de beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social.

A organização que possui o CEBAS fica dispensada de apresentar relatórios e balanços ao Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) porque a cada 3 (três) anos o certificado deve ser renovado, exigindo-se, como documentos necessários, as Demonstrações Contábeis dos três exercícios anteriores.

- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): título regido pela Lei n. 9.790/99, decreto 3.100/99 e portaria 361/99. Considerado como o “marco legal do terceiro setor”, a referida Lei foi criada com o objetivo de diferenciar as organizações sem fins lucrativos de interesse público daquelas de benefício mútuo (para um número restrito de associados) e de caráter comercial. Entre os benefícios encontram-se: recebimento de doações de empresas (dedutíveis do Imposto de Renda, Lei n. 9.249/95, artigo 13); obtenção de recursos públicos através do Termo de Parceria (Lei n. 9.790/99); possibilidade de isenção fiscal mesmo com remuneração de dirigentes (Lei n.10.637 de 30.12.02); receber bens apreendidos, abandonados ou disponíveis pela Receita Federal (Portaria MF 256 de 15.08.02). Não podem caracterizar-se como OSCIP: sociedades comerciais, sindicatos, instituições religiosas, partidos, organizações de planos de saúde, cooperativas, hospitais e escolas privadas não gratuitos, fundações, organizações sociais. As OSCIPs devem apresentar Demonstrações Contábeis e prestar contas anualmente.
- Organizações Sociais (OS): regidas pela Lei 9.637/98, as OSs embora pertencentes à esfera privada são administradas e qualificadas pelo poder público. Isto significa que a organização funciona como uma empresa privada, sem obedecer às regras do direito público, por exemplo: realizar processos de licitações para compras, concursos públicos

para funcionários. No entanto, o patrimônio (imóveis, equipamentos, etc.) e os recursos recebidos são bens públicos. Poderão ser qualificadas como OS as entidades sem fins lucrativos atuantes nas áreas de educação, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde. Essa qualificação deve ser aprovada pelo ministro, titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e pelo ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado.

### **2.1.2 ONGs: do movimento de oposição à relação de parceria com o Estado**

Em uma análise sobre “relações de poder”, Villasante (2002) comenta a respeito da autoridade e de sua influência sobre os modelos de conduta para indivíduos/organizações. São exemplos dessa autoridade: pai de família (ou responsável pela mesma), adulto, milionários, executivos, etc.. Nesta perspectiva, o autor insere a figura do Governo ou Estado: “ [...] *para boa parte da população o governo é o pai da pátria e encarna essas representações de imagem do poder*” (VILLASANTE, 2002, p.35)

Ainda segundo Villasante (2002, p.36), “*diante dessa cultura patriarcal e separada, aparecem grupos animadores nas redes sociais da cidade que tratam de desenvolver seus princípios ideológicos de formas muito distintas, porém sempre com certa formalidade*”.

Estes grupos animadores são identificados como: ONGs, diretorias de associações, grupos paroquiais, diretórios locais de partidos, etc. Percebe-se que esta é uma percepção herdada de épocas onde imperava o governo militar centralizado no Brasil, no qual a sociedade civil não tinha voz para reivindicar seus direitos pois o poder era coercitivo. Entretanto, o surgimento

das organizações sem fins lucrativos com objetivos sociais (educação, fome, saúde, meio ambiente, direitos humanos) bem como a mudança de sua relação com o governo, antes de oposição e atualmente como parceira do mesmo, é resultado da evolução da sociedade que tornou-se mais participativa e consciente de seus direitos. Este amadurecimento é uma consequência de importantes acontecimentos (crises e transformações), também responsáveis pela definição e desenvolvimento do terceiro setor.

Salamon (1998, p.08) identifica algumas dessas “crises” e/ou “mudanças” responsáveis pelo surgimento e crescimento de organizações do terceiro setor:

- Crise de desenvolvimento: o autor exemplifica este tópico com a crise do petróleo na década de 70 (Sub-Saara – África, Ásia Ocidental, América Latina) na qual resultou em baixo desempenho econômico, altas taxas de crescimento populacional e pessoas vivendo em condições de pobreza absoluta;
- Crise do moderno *Welfare State*: posição em que o Estado torna-se incapaz de solucionar todos os problemas sociais crescentes, decorrentes de variáveis como globalização econômica, avanço tecnológico e crescimento populacional, por apresentar-se “sobrecarregado” e “superburocratizado”;
- Crise ambiental global: destruição do meio ambiente e recursos naturais, por parte de países em desenvolvimento, como meio de solucionar o problema da sobrevivência imediata. O desaparecimento de algumas florestas, poluição do ar e água, chuvas ácidas são alguns exemplos de fatores, citados por Salamon, que resultam em sentimentos de frustração dos cidadãos em relação ao governo e que motivam as iniciativas de organizações não-governamentais.

Quanto à época em que surgiram as ONGs, Corullón (apud COELHO, 2000, p.73-74) considera que desde o século XVI “*existem no Brasil instituições de assistência a pessoas carentes [...] influenciadas pelo modelo português das Casas de Misericórdia, baseadas em ações caritativas e cristãs.*”. Já Mendes (1999, p.5) afirma que as ONGs na América Latina surgiram na década de 50 “*como organizações de natureza político-social criadas por iniciativa de grupos de profissionais e técnicos caracterizados pela militância social, ou de grupos pastorais da Igreja Católica*”. Ainda segundo o autor, no Brasil estas organizações começaram a ter repercussão na mídia a partir da ECO 92, realizada no Rio de Janeiro onde “*o Brasil tomou conhecimento de alternativas pouco conhecidas de cidadania ativa*”.

Percebe-se através das citações a forte ligação existente entre o surgimento das ONGs e o envolvimento de grupos religiosos. Isto permite identificar mudanças de missão e objetivos que no início eram voltados para a filantropia/assistencialismo, depois marcados pela oposição ao governo e atualmente caracterizados pela cidadania, democracia, conscientização, desenvolvimento e parcerias com outros atores sociais (Estado, outras organizações com e/ou sem fins lucrativos).

Complementado a idéia anterior, Soczek (2002, p.31) identifica duas fases distintas nessa mudança ocorrida nas ONGs:

A primeira fase corresponde ao período de seu surgimento até o início da década de 1990, que consideramos o momento de diferenciação como oposição destas entidades diante do Estado. O segundo momento delinea-se a partir da maior divulgação desta forma organizacional no encontro mundial conhecido como ECO-92. Este encontro foi significativo, entre outros fatores, por assinalar a possibilidade de acordos de participação/cooperação direta e efetiva no âmbito estatal pelas ONGs, de modo especial por aquelas voltadas às questões ambientais.

Apesar da conscientização existente atualmente por parte do Estado (incapaz de atender sozinho a todos os problemas sociais existentes), das ONGs (com importante atuação complementar ao Estado - parcerias) e da sociedade (por meio da reivindicação, fiscalização e até mesmo contribuição direta através do voluntariado), este processo não foi absorvido rapidamente por todos os atores envolvidos. Ocorreram diversos conflitos, crises e mudanças para que esta situação atual fosse atingida.

Segundo Coelho (2000, p.164) a grande questão levantada em 1995, no encontro chamado ***Organizações Não-Governamentais: Solução ou Problema?*** era a “*constante preocupação de que ao estabelecer parceria com o Estado, as organizações do terceiro setor acabem perdendo a autonomia*”. No entanto, a autora prossegue afirmando que “*instituição autônoma é aquela que define suas normas internas, seus objetivos e sua forma de atuação*”, sendo assim, como o Estado poderia interferir na autonomia das ONGs se os projetos de ação social são elaborados segundo a missão, os objetivos e formas de atuação das mesmas? A participação do Estado limita-se a aprová-lo ou não, visando a concessão de recursos.

Mendes (1999, p.35) identifica outro conflito quando destaca que o Governo Federal não considerava legítimas as reivindicações das ONGs (tornarem-se parceiros na formulação de políticas públicas sociais) argumentando que “*as ONGs eram entidades que traziam prejuízos ao Tesouro Nacional, em razão dos privilégios conquistados com a isenção de impostos.*”

Diante desses exemplos, a afirmativa de Gohn (1997, p.38) permite uma reflexão sobre esta evolução complexa da relação Estado versus ONGs:

Os novos espaços de interação entre o governo e a população estão gerando ações políticas novas [...]está se construindo a figura do público não-estatal. E nesse sentido os movimentos participam dessas esperiências também redefinem seus

valores buscando olhar para o Estado não como inimigo, como nos anos 70-80, mas passando a vê-lo como interlocutor, um possível parceiro, num campo de disputas políticas em que as demandas têm significados contraditórios: para uns são conquistas de direitos a obter ou preservar, pois há toda uma luta por trás de sua aparente causalidade; para outros, são mecanismos para diminuir custos operacionais das ações estatais, dar-lhes maior agilidade e eficiência, evitar o desperdício, ampliar a cobertura a baixo custo, diminuir o conflito social e até desativar possíveis ações públicas para fora da arena de atendimento direto pelo Estado.

Nesta observação, Gohn destaca dois aspectos importantes: o primeiro está associado ao fato de que a existência de relações de parceria entre Estado e ONGs, bem como os direitos adquiridos e o reconhecimento de sua importância na implementação e execução de políticas sociais são resultantes de todo o período de “luta e oposição”; o segundo está associado ao fato de que o Governo obtém vantagens nessa parceria por meio da delegação de algumas atividades às ONGs, desse modo tem-se uma redução dos custos estatais.

### **2.1.3 O desafio da sustentabilidade para as Organizações Não-Governamentais: uma abordagem contábil-gerencial**

Apesar das ONGs não possuírem fins lucrativos e suas atividades serem motivadas por causas sociais, não estão imunes a variáveis internas e externas que atingem as grandes e pequenas empresas no tocante à continuidade. Por estas razões a sustentabilidade dessas organizações tem sido uma das maiores preocupações visto que dependem de doações que, como bem lembra Drucker (1997, p. 41), são obtidas de pessoas “*que desejam participar da causa, mas que não são beneficiários*”.

Mas o que significa sustentabilidade? Para Falconer (1999, p.17) sustentabilidade é a “*capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos*”.

Esta capacidade, ou melhor, o constante desenvolvimento da capacidade de captar recursos é um processo complexo, isto é, envolve fatores subjetivos, associados à “motivação dos doadores”, já que os mesmos não obtém bens e/ou serviços em troca destes valores. A motivação está vinculada a fatores como: imagem da organização, missão, impactos de sua atuação na comunidade ou aos grupos de beneficiários diretos/indiretos. A partir destas observações, permite-se inferir que a captação de recursos é apenas uma das etapas que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma ONG.

*Nonprofits need to consider multiple stakeholders in resource development, the potential for collaborations and the mixed influences of market forces* (BROWN, IVERSON, 2004, p.378) (grifo nosso).

Nesta perspectiva, observa-se as principais fontes de recursos das ONGs, identificadas por Hudson (1999, p.240):

- Venda de produtos e serviços;
- Subsídios;
- Doações e atividades de captação de recursos;
- Taxas (mensalidades, etc.) dos associados.

Percebe-se, além das doações, a existência de venda de produtos e serviços, mas as ONGs realizam atividades comerciais? Gohn (apud DINIZ, p. 34) comenta que a venda de produtos e serviços como meios alternativos de obtenção de recursos, decorrem de uma mudança de ambiente no qual as ONGs estão inseridas. As crises financeiras externas e internas, principalmente a crise cambial ocorrida no Brasil (durante o Plano Real - 1995) fizeram com que os agentes financiadores (principalmente os que são vinculados à Cooperação

Internacional da ONU) definissem “prioridades de investimentos”. No caso da Cooperativa Internacional as prioridades referiam-se às populações de países do Leste Europeu (para amenizar o alto movimento migratório em função de conflitos étnicos, fome e desemprego), bem como ao fortalecimento da ajuda humanitária à África. A competição entre ONGs na captação de recursos provocou uma série de exigências e pré-requisitos às organizações, por parte dos financiadores e sociedade em geral, destacando-se:

- Necessidade de avaliar desempenhos, embora existam dificuldades na apuração de resultados e avaliação do impacto das ações como cita Roche (2000)
- Necessidade de implantar modelos de gestão que permitissem a transparência e *accountability* na aplicação dos recursos.

A instituição sem fins lucrativos, quer se dedique a cuidados de saúde, ensino ou serviços comunitários ou seja um sindicato trabalhista, precisa julgar a si mesma pelo seu desempenho na criação de visão, padrões, valores e compromisso, além da competência humana. Portanto, a instituição sem fins lucrativos precisa fixar metas específicas em termos de seus serviços às pessoas. E precisa elevar constantemente essas metas – ou seu desempenho cairá. (DRUCKER, 1997, p. 82)

Na ausência de uma medida de desempenho das atividades desenvolvidas pelas ONGs, os agentes financiadores estão preferindo aplicar recursos por projetos a fornecer os chamados recursos institucionais: uma questão apontada pelas ONGs é a dificuldade crescente de assegurar “Recursos Institucionais” - basicamente usados para manutenção e sobre os quais a organização tem liberdade na alocação -, com a tendência de “financiamentos vinculados a projetos” - amarrados quanto a finalidade, temporalidade e resultados. (MENDES, 1999, p.34)

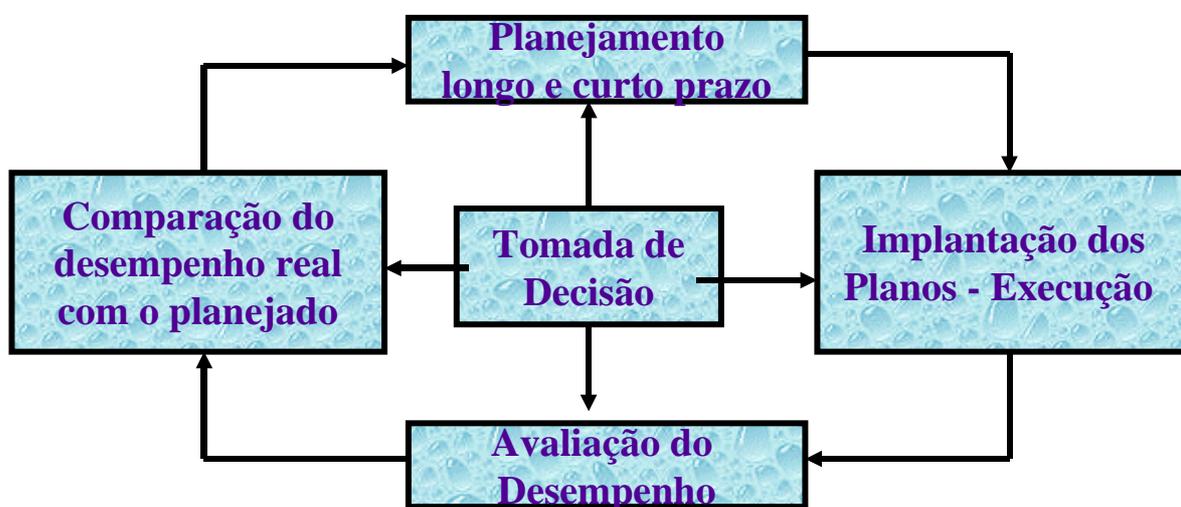
Diante desta nova visão, outro fator existente é a busca por profissionalização e centralização do poder de decisão com o objetivo de tornar os processos mais ágeis, com ênfase em

resultados. Assim, as ONGs perdem algumas de suas características originais: a predominância do voluntariado<sup>7</sup> e processos de gestão democráticos, provocando mudanças de valores e da cultura organizacional.

A partir destas considerações, emerge a importância da adoção de modelos de gestão que contemple as fases de planejamento, execução e controle:

O planejamento envolve a escolha de um rumo de ação e a determinação de como esta será implantada. A direção e motivação dizem respeito à mobilização das pessoas para executar os planos e realizar as operações de rotina. O controle visa assegurar o cumprimento do plano e acompanhar se as devidas modificações estão sendo efetuadas corretamente, de acordo com as circunstâncias. A informação contábil gerencial desempenha papel vital nessas atividades gerenciais – porém mais particularmente nas funções de planejamento e controle (GARRISON e NOREEN, 2001, p.2)

Figura 01 – Fases do processo de gestão



Fonte: adaptado de Garrison e Noreen (2001, p.3)

Para Oliveira (2001, p.155) “Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar. Deseja-se fazer isso da forma

<sup>7</sup> um dos problemas associados ao voluntário é a dificuldade em se submeter a regras e a concepção de que seu trabalho e a doação de seu tempo é o bastante. (Corullón, apud Coelho, 2000, p.76)

*mais econômica possível*”. A partir desta afirmação, entende-se a necessidade de formular diretrizes para alcançar os objetivos da organização. Planejamento é uma “*espécie de ponte que liga os estágios onde estamos e onde pretendemos estar*” (MAMBRINI, BEUREN, COLAUTO, 2002, p.3). Estas diretrizes, no entanto, podem estar focadas no plano estratégico ou operacional.

“em todas as fases do processo de planejamento, são tomadas decisões de diferentes tipos: desde as decisões estratégicas sobre os quais seriam os grandes caminhos a serem trilhados, passando pelas decisões operacionais sobre o que deve ser feito, quando deverá ser feito, como deverá ser feito e quem deverá fazê-lo” (OLIVEIRA, 2001, p.157)

Desta maneira, a diferença entre nível estratégico e operacional é percebida quando se distingue o pensamento estratégico (definição do ambiente, riscos, variáveis controláveis e não controláveis, plano de ação global e de longo prazo – este último considerado como uma das limitações do planejamento estratégico pelas incertezas e subjetivismo, segundo Anthony e Govindarajan, 2002, p.385) do raciocínio sobre planos referentes a recursos (humanos, materiais, tecnológicos) necessários ao desenvolvimento da ação operacional. Este último pode ser classificado em pré-planejamento (simulações e identificação da melhor alternativa de ação) ou de acordo com a perspectiva temporal (curto, médio e longo prazos) cujo grau de incerteza em relação aos planos tem correlação positiva com o período, ou seja, é menor em curto prazo e maior em longo prazo. O planejamento estratégico e operacional possui uma interdependência. O segundo está condicionado ao primeiro e vice-versa. Andrews (apud VIVAS LÓPEZ , 2003, p.225) discute sobre esta relação:

De acuerdo com el pensamiento estratégico tradicional, la competitividad de la empresa depende, em primer lugar, del grado de ajuste entre sus recursos y las condiciones de su entorno [...] la estrategia tiene como objetivo encontrar una adaptación adecuada entre las oportunidades y amenazas del entorno – análisis externo – y los puntos fuertes y débiles de la organización – análisis interno. (grifo nosso)

Figura 02 – Planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Catelli (apud OLIVEIRA, 2001, p.162)

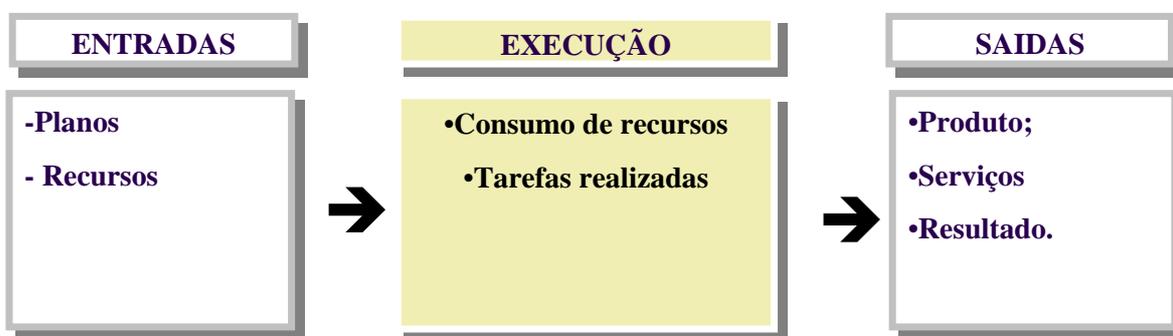
Figura 03 – Planejamento operacional



Fonte: adaptado de Catelli (apud OLIVEIRA, 2001, p.166)

A fase de Execução refere-se à etapa em que a alternativa escolhida, através do planejamento estratégico e operacional, é realizada e todos os recursos alocados são consumidos. (CATELLI, et all. 2001, p.146). É nesta fase também que os gestores terão a oportunidade de verificar sucessos e insucessos do processo de planejamento, pois através da execução, será possível obter indicadores de desempenho indispensáveis para o controle.

Figura 04 – Fase da Execução das atividades

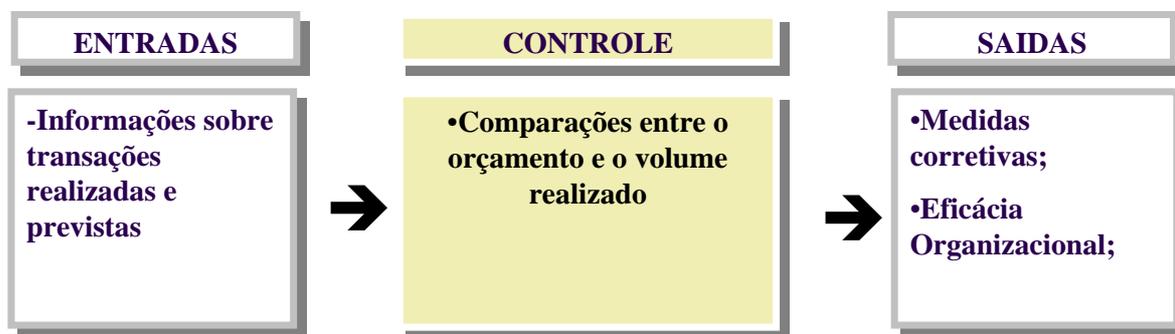


Fonte: adaptado de Catelli (apud OLIVEIRA, 2001, p.169)

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.30) “o processo de controle gerencial é o processo que os gerentes usam para assegurar que os membros da organização respeitem as estratégias.”

Ainda segundos os autores, o “controle” funciona como detector, avaliador e comunicador, ou seja, possibilita ações corretivas ou a adoção de novas diretrizes a medida em que detecta como o processo está sendo realizado, compara com o planejado, identifica e comunica possíveis erros ou a necessidade de novas estratégias complementares.

Figura 05 – Fase do Controle das Atividades



Fonte: adaptado de Catelli (apud OLIVEIRA, 2001, p.170)

A definição do modelo de gestão bem como a concretização das etapas anteriormente definidas visam atingir os seguintes objetivos (GUERREIRO, apud PARISI; NOBRE, 2001, p.119):

- Assegurar a redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e garantia de que a empresa está sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- Assegurar o monitoramento de que a empresa está cumprindo sua missão, verificar se a execução está ocorrendo de acordo com o planejado e, existindo desvios, realizar a devida correção.

A importância do modelo de gestão para as ONGs está relacionada ao fato de que o mesmo é peça essencial ao processo formal de controle gerencial, pois este segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.141) “*influencia o comportamento humano nas organizações, e, portanto, afeta o grau de obtenção de congruência de objetivos*”. Desta maneira, avalia-se o nível de comprometimento dos padrões de governança praticados através dos princípios de

transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética que visam proteger os diversos *stakeholders*<sup>8</sup> que interagem na organização.

O papel da Contabilidade neste contexto é alcançar seu objetivo de “*fornecer informações úteis para o processo de decisão*” em cada uma dessas fases, pois a decisão ocorre simultaneamente em todas as etapas (planejamento, execução e controle). Para enfrentar o desafio da sustentabilidade e desenvolvimento, as ONGs precisam definir um modelo de gestão que contemple suas crenças e valores bem como suas características específicas de entidades sem fins lucrativos.

Retomando-se a idéia de Falconer (apud HERZOG, 2002, p.6), citado anteriormente, de que “*o discurso duro de resultados e eficiência costuma chocar as ONGs*” (neste momento o autor comenta sobre a resistência das entidades a estes conceitos, estas justificam-se com expressões do tipo “*vamos devagar porque nós não vendemos sabonete*”), percebe-se o equívoco existente entre os representantes de ONGs em pensar que, por serem organizações sem fins lucrativos com objetivos sociais, não necessitam avaliar resultados. Uma das explicações para isso é que as ONGs temem perder suas raízes e tornarem-se organizações burocráticas através da implantação de mecanismos de controle e resultados (COELHO, 2000, p.166-167)

No entanto existem “necessidades” que devem ser consideradas e, conseqüentemente, posturas a serem adotadas, visando a continuidade das ONGs. Nesta perspectiva, Falconer (1999, p.17) indica quatro grandes áreas das entidades do terceiro setor, onde há necessidade de gestão:

#### 1. Stakeholder Accountability:

---

<sup>8</sup> corresponde a todos os atores que estão envolvidos direta ou indiretamente com a organização, cujas atividades e decisões podem influenciá-los ou serem influenciados por eles. São exemplos: Governo, financiadores e

2. Sustentabilidade:
3. Qualidade dos serviços
4. Capacidade de articulação

A primeira refere-se a transparência e compromisso da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas. Seguida da “sustentabilidade” que representa a capacidade de captar recursos visando garantir a continuidade, qualidade dos serviços e o alcance dos objetivos. Por fim, tem-se a capacidade de articulação: *“as organizações do terceiro setor não poderão mais atuar de forma isolada se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas”*. (FALCONER, 1999, p.19)

Estas aspectos, identificados por Falconer, introduzem a discussão sobre conceitos de Governança Corporativa e sua adequação ao ambiente das ONGs, a medida em que surgem “necessidades” de adaptação a um cenário mais competitivo e exigente quanto à transparência, qualidade dos serviços prestados pela entidade. Neste contexto, a diretoria ou administração tem um papel importante, pois segundo Coelho (2000, p.117) suas funções abrangem desde o planejamento, gestão, execução até a avaliação das atividades desenvolvidas pela ONG.

## **2.2 Governança Corporativa**

### **2.2.1 Conceitos e características**

A expressão *Corporate Governance* surgiu na língua inglesa no final dos anos 80, o que comprova ser bem recente a discussão do tema. A criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é considerada o marco das discussões e da sólida implementação dos mecanismos de governança no Brasil (STEINBERG, 2003, p.109).

Nesse contexto, a Comissão de Valores Mobiliários, em sua cartilha de recomendações, define Governança Corporativa como:

*“conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”*

Nakagawa (2003) complementa este conceito citando uma das características essenciais ao processo de administração ou governança eficaz: *“Governar organizações implica em cultivar a transparência”* e justifica a atualidade do tema:

[...] a questão da governança corporativa vem sendo enfatizada porque alguns observadores acreditam que seus mecanismos têm falhado no monitoramento e controle das decisões estratégicas dos principais executivos das organizações.

A problemática que envolve o sistema de governança é o conflito de interesses dos diversos atores envolvidos e a garantia de seus direitos.

“A adoção de boas práticas de governança corporativa constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia”. (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2002).

Estes conceitos resultam de uma transformação de valores na gestão das organizações a medida em que os interesses dos *stakeholders* são considerados no processo de forma a

garantir que seus direitos sejam preservados, inserindo-se neste contexto temas como Responsabilidade Social, Ética e *Accountability*:

*[...] The characteristics associated with good governance include free and open election, the rule of law with the protection of human rights, citizen participation, transparency and accountability in government, among others. (WILSON, 2000, p.52)*

Nessa perspectiva, Lethbridge (2000, p.04) identifica dois modelos de governança corporativa existentes, que possuem características distintas: o **anglo-saxão** (EUA e Reino Unido) e o **nipo-germânico** (predominante no Japão e Alemanha).

- 3 Modelo Anglo-saxão: este modelo apresenta como característica principal a ênfase nos *Shareholders* (criação de valor para os acionistas). A avaliação de desempenho dos gestores é realizada através da dinâmica de mercado, ou seja, através dos preços das ações no mercado financeiro, cujo foco concentra-se em resultados de curto prazo.
  
- 3 Modelo Nipo-germânico: ao contrário do anglo-saxão, o modelo nipo-germânico considera os *Stakeholders* (empregados, fornecedores, clientes, comunidade) em suas estratégias de governança. O modelo possui como característica a “propriedade concentrada”, ou seja, os maiores acionistas detêm em média 40% das ações no caso alemão e 25% das ações no caso do Japão, enquanto no modelo anglo-saxão os maiores acionistas detêm em média 10% ou mais do capital das empresas (capital pulverizado). Esta concentração de propriedade, segundo Lethbridge (2000, p.5) teria uma ligação direta com a capacidade de monitoramento eficaz apresentado pelo modelo. Em relação aos resultados, as empresas do modelo nipo-germânico adotam estratégias de longo prazo, não

priorizam a liquidez, mas sim a redução do risco ao acionista através da ênfase na evidenciação de informações de qualidade para o processo de tomada de decisões.

O modelo nipo-germânico representava, já naquela época (final dos anos 80) um despertar para a responsabilidade social das empresas, ou mesmo o chamado “capital reputacional”<sup>9</sup>. Entretanto, Lethbridge comenta sobre imposições de mercado que prejudicam o modelo nipo-germânico, casos de reestruturação de indústrias como o acontecido em 1994 na Alemanha que ocasionou demissões em massa de funcionários (somente a Daimler-Benz demitiu 70 mil empregados no período). A adequação às normas internacionais de contabilidade, principalmente os USGAAP, para empresas que desejam operar na Bolsa de Nova York, e a possibilidade de apuração de prejuízos segundo estas normas, levam as empresas a reverem antecipadamente seus processos visando obter resultados mais favoráveis durante as negociações.

### **2.2.2 As Melhores Práticas de Governança Corporativa segundo o IBGC**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em conjunto com a Comissão de Valores Mobiliários, são entidades importantes na elaboração e divulgação de normas referentes ao sistema de Governança Corporativa. Os princípios que norteiam estes padrões estabelecidos, considerados pelo IBGC<sup>10</sup> como “linhas mestras”, e também citados pela CVM, são:

- **Transparência:** Clareza, respeito aos direitos dos diversos *stakeholders*, produção de informações relevantes e oportunas para atender as necessidades dos usuários.

---

<sup>9</sup> Valor de mercado da empresa que pode ser atribuído à percepção que se tem da empresa como uma organização transparente e que possui boa conduta (MACHADO FILHO, ZYLBERSZTAJN, 2003)

- Prestação de contas (*accountability*): refere-se à prestação de contas pelas atividades delegadas. Os agentes de governança, segundo o IBGC, são: Conselho da administração, executivo principal (CEO) e diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal.
- Equidade: caracterizado pelo tratamento justo e equitativo entre os agentes de governança.

A partir das linhas mestras, o IBGC elaborou um código das melhores práticas de Governança Corporativa (ver anexo) que tem por objetivo traçar caminhos para as empresas, sejam de qualquer tipo (empresas de capital aberto, fechado, limitadas, ONGs), alcançarem melhores desempenhos e obterem mais recursos para sua sustentabilidade e continuidade.

O código do IBGC abrange seis partes:

1. propriedade: todos os envolvidos tem o direito à participação nas deliberações e acordos dispostos em assembléia geral;
2. Conselho de administração: que apresenta como missão proteger, agregar valor ao patrimônio, aprovar código de ética e responsabilidades, manter bons e éticos relacionamentos entre conselheiros internos e externos, evitando conflitos com o executivo principal e os diversos comitês;
3. Gestão: desempenhado pelo executivo principal (CEO) que executa o estabelecido pelo Conselho de administração e responde pelo desempenho da organização;
4. Auditoria: responsável pela verificação da veracidade das informações, cujas ações devem caracterizar-se pela independência e objetividade, com prazos de serviços predeterminados;

---

<sup>10</sup> Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

5. Fiscalização: complementa as atividades do Conselho de administração na fiscalização e controle da gestão da organização, funcionando como um controle independente;
6. Ética/conflito de interesses: refere-se à questão de que todas as organizações devam possuir um código de ética que monitore às ações dos funcionários e comprometa a sua administração com os objetivos da organização, envolvendo os relacionamentos com fornecedores e associados;

### **2.2.3 A inserção das ONGs no movimento de Governança Corporativa**

Diniz (2000, p.56) destaca que:

apesar da flexibilidade organizacional as ONGs são organizações como outras quaisquer, sujeitas as mesmas limitações que aflingem outras instituições burocráticas, não estando imunes à procedimentos internos antidemocráticos, controles hierárquicos e até mesmo uso indevido da organização para satisfação de interesses pessoais

Identifica-se, através dessas considerações, que as ONGs como qualquer outra organização necessitam determinar padrões de Governança para minimizar conflitos, alcançar seus objetivos e amenizar riscos, embora possuam características peculiares de entidades sem fins lucrativos e sejam motivadas por causas sociais.

Um dos aspectos levantados por Hudson (1999, p.54) é o conflito de opiniões existentes quando o conselho reúne pessoas de diferentes profissões. Segundo o autor isto pode provocar tensão e debates acalorados.

Outros exemplos da ocorrência de conflitos são identificados por Silva (2001, p.205):

- A necessidade de controle, transparência e prestação de contas versus a demanda por liderança e responsabilidade fiduciária;
- A busca de homogeneidade e harmonia versus a luta por preservar e manter um nível adequado de diversidade e diferenças de opinião;
- Trabalho coletivo versus o desempenho e a consciência individual;

- A cobrança versus o reconhecimento dos esforços voluntários;
- Uma cultura empresarial, focada em resultados, versus uma cultura social, focada nos processos e relações;
- O hábito de submeter-se versus o hábito de controlar.

Para minimizar esses problemas surgem iniciativas como o estudo de Stratton (2004) que apresenta um exemplo sobre a aplicação da Lei Sarbane-Oxley (SOX) para Organizações Não-Governamentais. esta lei surgiu em resposta aos escândalos americanos, visando a restituição da integridade e da transparência no mercado financeiro. medidas foram adotadas com o objetivo de tornar o Conselho Fiscal das companhias e os relatórios dos principais executivos da organização (Chief Executive Officers – CEO) independentes. Entretanto, embora a Lei tenha sido proposta para empresas de capital aberto, Stratton (2004, p.1) identifica que muitas organizações sem fins lucrativos estão adotando padrões estabelecidos pela SOX para desenvolver melhorias em sua Governança Corporativa. O autor destaca duas áreas nas quais a SOX afeta as Organizações sem fins lucrativos:

1. Proteção aos empregados, em casos de denúncias sobre atividades ilícitas, intolerância à falta de ética e mercado ilegal.
2. Política de retenção de documentos: surgiu da necessidade de uma norma oficial que tratasse sobre casos de retenção e destruição de documentos, utilizados em processos de fiscalização e investigação das entidades. Torna-se através da SOX um crime federal este tipo de estratégia por parte das organizações.

A ênfase dada por Stratton sobre a aplicação da SOX em ONGs está associada a mecanismos de controle interno e adoção de regras e padrões éticos, que associados ao processo de gestão permitem o desenvolvimento das entidades.

#### **2.2.4 ONGs e Governança a nível global**

A consciência da necessidade de articulação com outros atores sociais como o Estado, empresas privadas, outras ONGs etc. fez com que uma das características originais das ONGs, que era a oposição ao governo, por exemplo, fosse substituída pela relação de parceria:

A nova visão de governança volta-se para a busca de novas formas de interação entre o Estado e a sociedade, e os coloca como instituições complementares, que buscam soluções para questões cada vez mais vistas como coletivas e menos como de responsabilidade exclusiva dos governos (SOUZA, 2002, p.23)

Essas articulações correspondem à noção de rede, ou seja, uma associação ou reunião de diversos atores sociais para a realização de um objetivo comum. Segundo Smith (2003, p.102)

*“ elas podem ser de uso comercial, da sociedade civil, dos governos ou podem ser mistas”.*

Balestrin e Vargas (2004, p.208) apresentam quatro classificações de redes:

- Redes verticais, com dimensão hierárquica. As autoras exemplificam este tipo citando a relação existente entre empresa matriz e filial;
- Redes horizontais, com dimensão de cooperação. Coordenação de atividades de forma conjunta, este tipo é identificado nos processos das ONGs;
- Redes formais, dimensão contratual. Relação formalizada por meio de contratos estabelecendo regras de conduta entre os atores envolvidos;
- Redes informais, dimensão da convivência. Encontros informais de atores que possuem preocupações semelhantes, sem contratos formais, cuja relação baseia-se na confiança mútua.

As parcerias desenvolvidas pelas ONGs com outros atores sociais caracterizam-se pela cooperação, características típicas de Rede Horizontal, que poderá ser formal ou informal. Neste contexto surge o conceito de “gestão horizontal” (SMITH, 2003, p.104), ou seja, não

existe hierarquia, mas sim cooperação, neste sentido, o poder é distribuído, a participação é igualitária.

A partir dessas considerações, faz-se necessário definir padrões de governança para monitorar o relacionamento entre os atores. Coelho (2000, p.173) destaca a *accountability* como fator indispensável a este relacionamento, identificando a expressão “relação accountable” que, segundo a autora:

[...] depende do estabelecimento de mecanismos de avaliação e controle. O estado de confiança, respeitabilidade, transparência e interlocução é cobrado de todos os lados: na relação da organização com seus membros e com a sociedade; na relação que estabelece com as agências públicas e com as organizações privadas; e na relação com os órgãos governamentais na gestão dos recursos públicos.

Os mecanismos de controle e avaliação por resultado, no entanto, é consequência de imposições externas às ONGs – financiadores, organizações internacionais e o próprio governo – como meio de obter informações sobre a eficiência e eficácia na alocação dos recursos por eles investidos (MENDES, 1999; COELHO, 2000).

Este aspecto é observado apenas nas relações formais existentes entre estes atores, nas relações de parceria para fins sociais. Wilson (2000, p.54) complementa esta idéia quando exemplifica as relações formais e informais existentes entre ONGs e o Governo:

*The concept of governance used here gives emphasis to the relation between civil society and government. The wide variety of specific types of interaction can be classified in two broad categories: formal and informal relationship. Formal relationship refer to legal and institutional processes including the protection of human rights, rule of law, election systems, and formal mechanisms of accountability. [...] informal mechanisms of interaction include political culture, political parties, the media, openness in government operations, venues for dicussion of common issues and the formation of informed opinion.*

Neste contexto, o estudo de Silva (2001, p.28) apresenta como contribuição a definição de mecanismos de governança para o terceiro setor. Segundo o autor eles são necessários para as entidades se protegerem contra fraudes, corrupção e desvirtuamento. Os principais são:

- *Conselhos e diretorias*: responsáveis por assegurar que a entidade se mantenha fiel à sua missão, por proteger o patrimônio e operar em benefício público. representam, pelo menos em tese, a primeira linha de defesa contra abusos e desvios;
- *Ministério Público*: principalmente nos casos de fundações. Responsável por verificar o cumprimento dos objetivos das entidades;
- *Órgãos de regulação estatal*: conselhos municipais, secretarias de ação social e secretaria da fazenda;
- *Outras organizações da Sociedade Civil*: responsáveis por orientar e capacitar as outras entidades a bem exercer suas funções. Tem-se como exemplo a ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais;
- *Qualquer associado ou cidadão*: em última instância, pode exercer um papel ativo a favor de uma atuação íntegra de uma organização da Sociedade Civil.

Assim, a adoção de princípios e mecanismos de Governança Corporativa promovem o que o Steinberg (2003) chama de o “pulo-do-gato”, ou seja, a imagem de uma organização ética e confiável aos olhos de todos os *stakeholders* envolvidos. Essas características garantem uma excelente repercussão na comunidade (beneficiários dos programas sociais), estimulam o comprometimento das pessoas que trabalham na entidade e, principalmente, permitem o sucesso do processo de captação de recursos, essenciais para a sustentabilidade e desenvolvimento das organizações.

### 3 PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES DAS ONGs: RESULTADOS E ANÁLISES

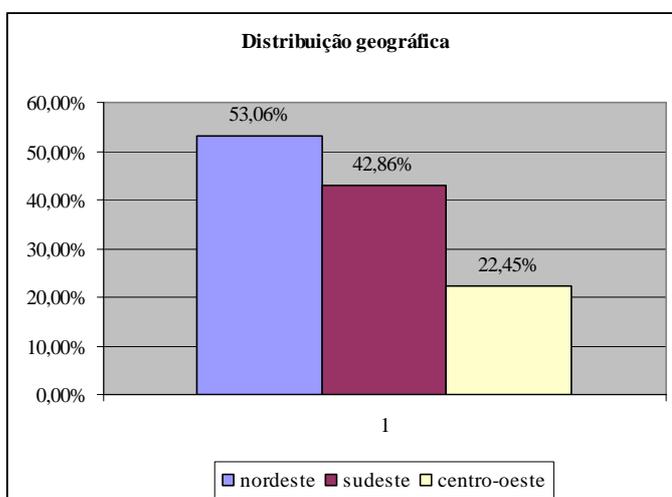
---

#### 3.1 Características das ONGs cadastradas na Abong

Como fase inicial e introdutória à exposição dos resultados e análises tornou-se necessário um aprofundamento no tocante ao cenário das ONGs brasileiras, cadastradas na ABONG. Esses dados são importantes para uma melhor compreensão do ambiente no qual essas entidades estão inseridas.

A ABONG divulgou uma pesquisa em 2002 sobre o perfil de suas associadas. A partir de uma amostra de 196 ONGs de um total de 248 associadas, a pesquisa apresentou dados relevantes. Quanto à distribuição geográfica percebe-se, através dos dados disponíveis no gráfico 02, que o nordeste é a região que mais concentra ONGs com 53,06% do total de entidades cadastradas na ABONG, seguida da região sudeste (segundo lugar) com 42,86% do total de entidades.

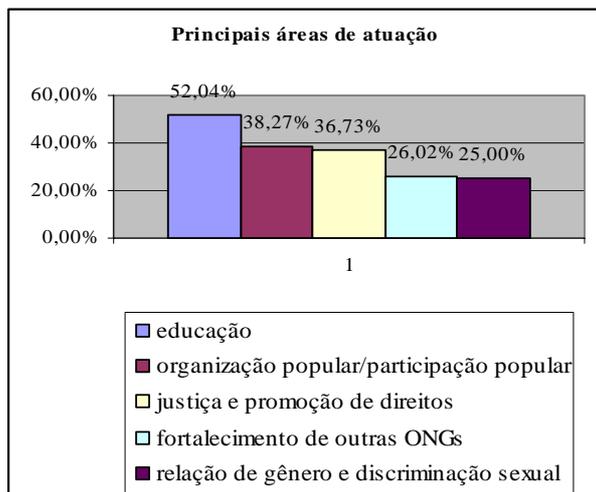
Gráfico 03 – Distribuição geográfica das ONGs brasileiras



Fonte: ABONG, 2002.

As três principais áreas de atuação das ONGs (gráfico 04) são: educação (52,04%), organização popular (38,27%) e justiça e promoção de direitos (36,73%).

Gráfico 04 – principais áreas de atuação das ONGs



Fonte: ABONG, 2002.

As atividades mais desempenhadas pelas ONGs em suas áreas de atuação (gráfico 05), destacam-se a capacitação técnica/política (64,29%) e a assessoria (42,35%). O gráfico 06 apresenta informações complementares visto que destaca as organizações populares/movimentos sociais como o principal beneficiário (61,73%) dos serviços prestados pelas ONGs, aparecendo em segundo lugar as crianças e adolescentes com 43,31%.

Esses dados permitem inferir sobre a existência de uma maior necessidade de articulação entre as próprias ONGs, visando fortalecer movimentos e manter parcerias para promover o desenvolvimento do segmento.

Gráfico 05 – modos de atuação das ONGs

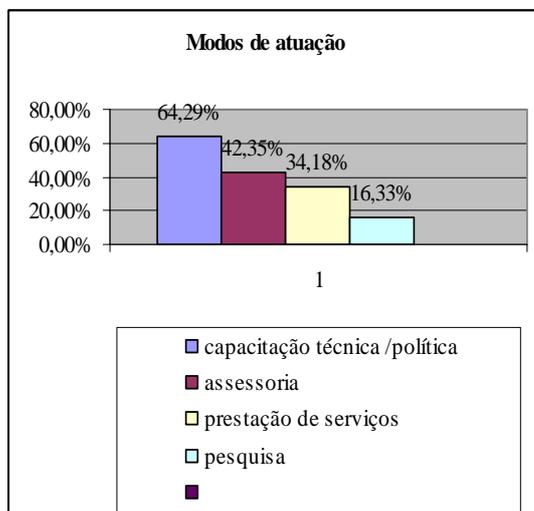
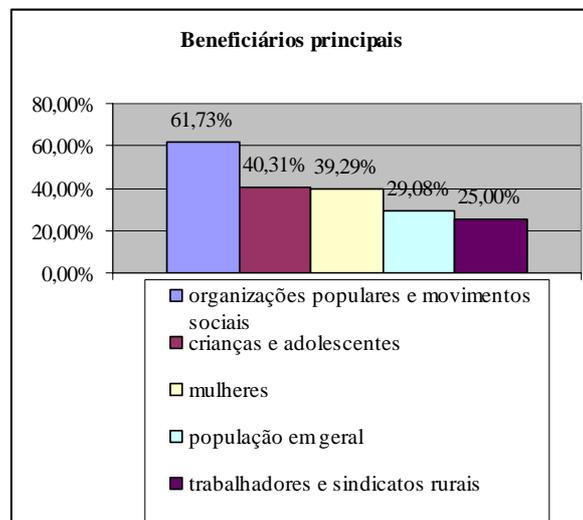


Gráfico 06 – beneficiários principais das ONGs

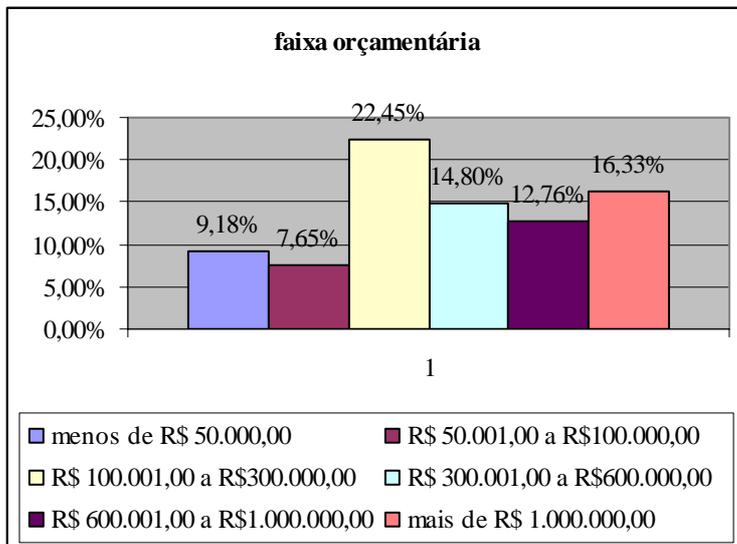


Fonte: ABONG, 2002.

Os dados sobre faixa orçamentária demonstram que a maioria das entidades encontra-se numa das faixas intermediárias (de R\$300.001,00 a R\$ 600.000,00). As ONGs de maior orçamento (mais de R\$ 1.000.000,00) representam 16,33% enquanto as de orçamento mais baixo (menos de R\$ 50.000,00) representam 9,18% do total de organizações pesquisadas. (gráfico 07).

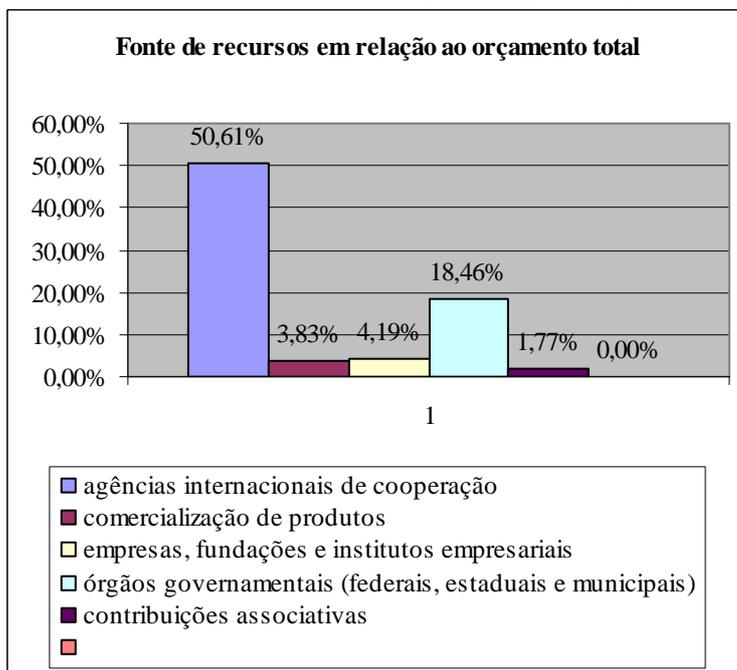
Desses orçamentos, os três financiadores de maior peso são, respectivamente, as agências internacionais de cooperação (50,61%), órgãos governamentais (18,46%) e as empresas, fundações e institutos empresariais (4,19%). Constata-se então a dependência relevante de recursos externos e a pequena participação do empresariado em investimentos nos projetos sociais das ONGs. (gráfico 08)

Gráfico 07 – faixa orçamentária das ONGs



Fonte: ABONG, 2002.

Gráfico 08 - fonte de recursos em relação ao orçamento global

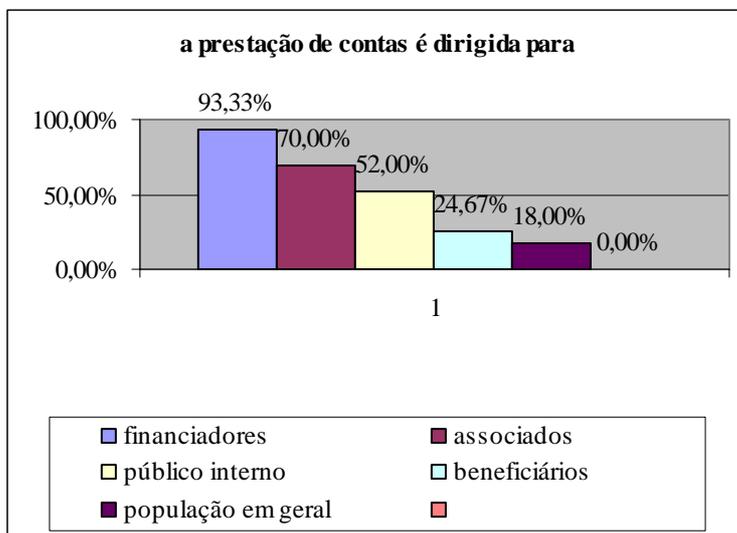


Fonte: ABONG, 2002.

O gráfico 09 apresenta informações importantes sobre prestação de contas das ONGs. Estes relatórios são destinados em 93,33% dos casos para os financiadores, 70% para associados e apenas 18% para a população em geral.

Através desses dados, podem-se avaliar suposições sobre a necessidade da utilização mais efetiva de meios de comunicação e divulgação de prestação de contas para a sociedade, visando uma maior transparência e divulgação das atividades desenvolvidas pelas ONGs, e conseqüentemente ampliação do leque de doadores e associados, visto que 97% das entidades utilizam a *internet* como meio de comunicação (gráfico 10) e a captação de recursos é uma das maiores necessidades existentes, segundo as próprias ONGs. (gráfico 11)

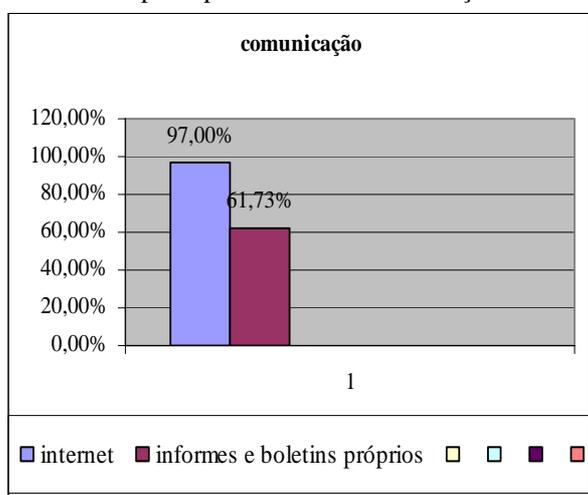
Gráfico 09 – a prestação de contas é dirigida para:



Fonte: ABONG, 2002.

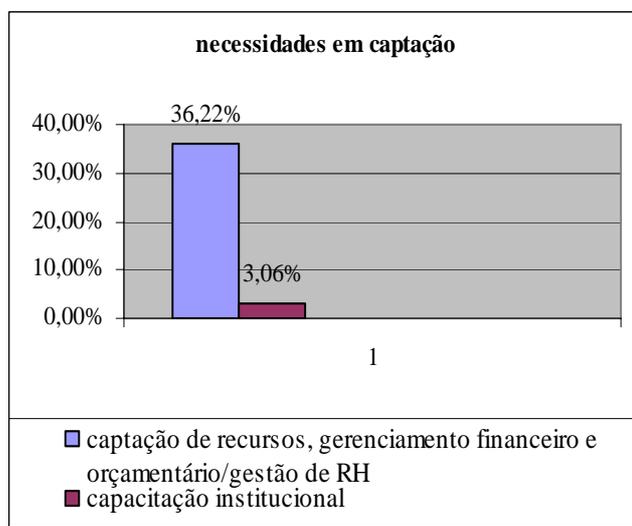
Através das informações disponíveis no gráfico 12, percebe-se que o voluntariado ainda é bastante representativo (62,76% do total de pessoas envolvidas nas ONGs). Entretanto, existe um movimento muito forte de profissionalização e contratação de pessoal qualificado que supera o voluntariado se consideramos, não individualmente, mas de maneira global, os dados sobre regime CLT (58,82%), autônomos (19,10%) e trabalhadores temporários (6,89%).

Gráfico 10 – principais meios de comunicação utilizados



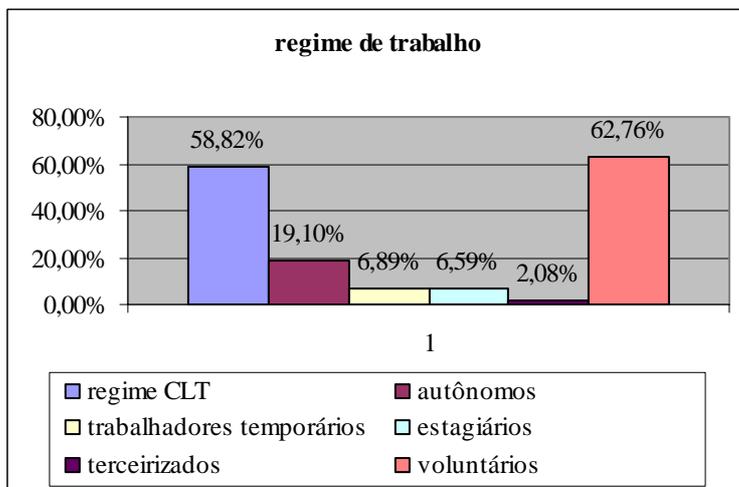
Fonte: ABONG, 2002

Gráfico 11- principais necessidades de captação



Fonte: ABONG, 2002

Gráfico 12 – regime de trabalho dos associados



Fonte: ABONG, 2002.

### 3.2 Características das ONGs que compõem a amostra pesquisada

#### 3.2.1 Fase da entrevista

Encontra-se na tabela abaixo, as características das ONGs e de seus respectivos representantes que participaram da entrevista. Estes serão identificados, no decorrer da análise do discurso, através dos códigos: R.ONG1 (Representante da ONG 1); R.ONG2 (Representante da ONG 2) e R.ONG3 (Representante da ONG3). Este procedimento visa cumprir o compromisso de manter sigilo sobre a identidade do entrevistado e da ONG participante.

Tabela 01 – perfil dos representantes de ONGs entrevistados

<i>Características</i>	<i>ONG1</i>	<i>ONG2</i>	<i>ONG3</i>
<u>Dados do entrevistado</u>			
Gênero	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	67	40	58

Tabela 01 – perfil dos representantes de ONGs entrevistados (continuação)

<i>Características</i>	<i>ONG1</i>	<i>ONG2</i>	<i>ONG3</i>
Nível de Escolaridade	3.º Grau Completo	3.º Grau Completo	Pós-Graduação
Tempo que trabalha na ONG	16 anos	1 ano	15 anos
<b><u>Dados da ONG</u></b>			
Segmento	Educação	Educação	Educação
Âmbito de atuação	Estadual	Estadual	Estadual
Tempo de Atuação	16 anos	1 ano	15 anos
Número de beneficiários diretos	1.000	110	771
Número de pessoas no conselho	Até 5 pessoas	Até 5 pessoas	De 6 a 10 pessoas
Número de funcionários	2	2	10
Faixa orçamentária	R\$100.001,00 a R\$300.000,00	R\$100.001,00 a R\$300.000,00	R\$300.001,00 a R\$600.000,00
Publica Demonstrações Contábeis	Não	Não	Não

Percebe-se que as três ONGs apresentam aspectos semelhantes: pertencem ao mesmo segmento (educação), todas atuam em âmbito estadual e não publicam demonstrações contábeis. No entanto, estas características são coincidentes, visto que não foram utilizados critérios de seleção para essas organizações. As mesmas foram contactadas por telefone, e, entre todas as selecionadas para pesquisa, foram as que se disponibilizaram com maior brevidade para participar da entrevista.

### **3.2.2 Fase da aplicação do questionário**

#### Dados dos respondentes:

Os gráficos 13 e 14 indicam que a maioria dos respondentes (do total de 15 representantes de ONGs que participaram da fase de aplicação do questionário) são do sexo feminino - 60% do total de respondentes - e que o nível de escolaridade concentra-se na faixa 3.º grau completo com 70% dos respondentes. A faixa etária mais freqüente entre os entrevistados é a de 31 a 40

anos (47%), na seqüência apresentam-se às faixas de 41 a 50 anos (27%), 20 a 30 anos (13%) e 51 a 60 anos (13%).

Gráfico 13 – gênero dos pesquisados

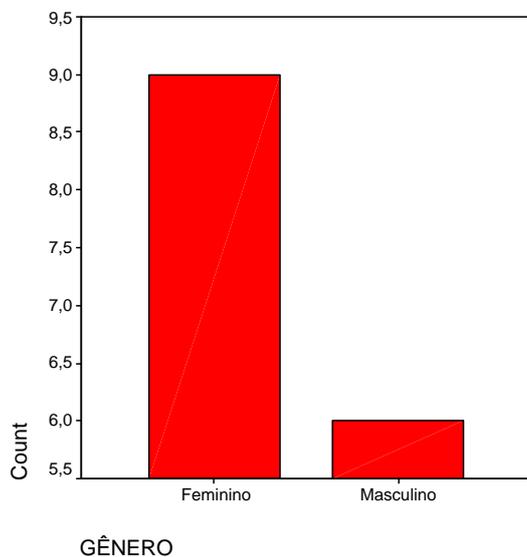
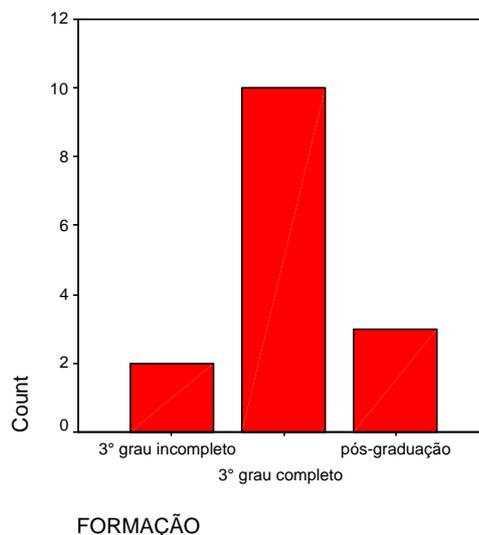


Gráfico 14 – formação escolar



Quanto aos cargos ocupados na ONG, os entrevistados identificam-se como: Coordenador (40% dos respondentes); Coordenador administrativo (34% dos respondentes); Presidente (13% dos respondentes) e Coordenador Financeiro (13% dos respondentes). O tempo de atuação dos entrevistados na entidade concentra-se nos intervalos de 6 a 10 anos (40%) e de 11 a 15 anos (27%), os outros respondentes alocam-se nos intervalos de até 5 anos (13%) e de 16 a 20 anos (13%).

### Dados das ONGs

A maioria das organizações, participantes da pesquisa, atuam no segmento “Direitos Humanos” (40%), como pode ser observado no gráfico 15. “Educação e Pesquisa” e “Assessoria e Consultoria a outras ONGs aparecem em segundo lugar (20% cada), a “Saúde” apresenta-se em terceiro lugar (13%) e em quarto e último lugar “Meio-ambiente” (7%).

Gráfico 15 – segmento de atuação das ONGs

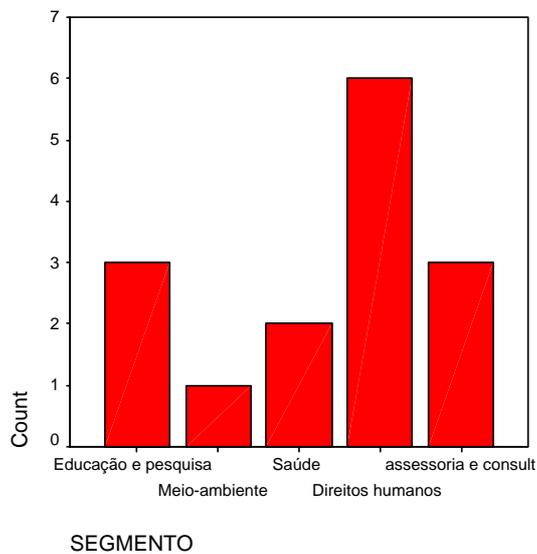
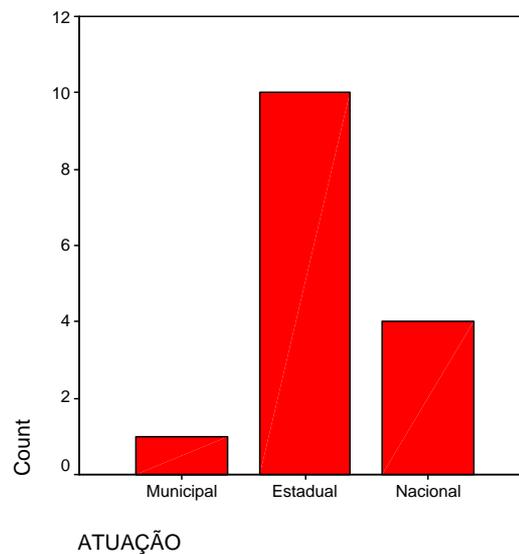
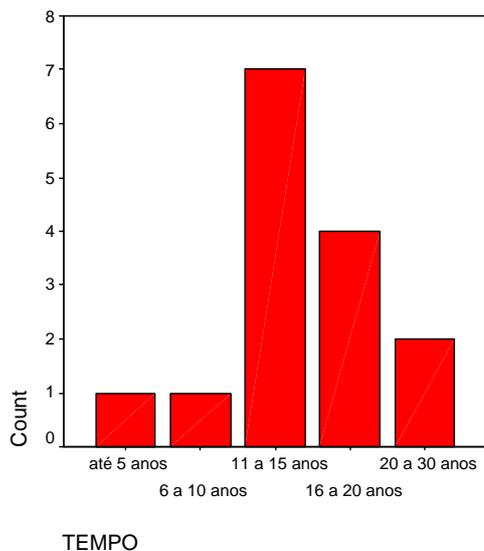


Gráfico 16 – âmbito de atuação



A atuação das organizações (gráfico 16) concentra-se no âmbito Estadual (66%), ou seja, os projetos sociais são desenvolvidos e executados no estado domicílio das ONGs pesquisadas. Em seguida apresenta-se o âmbito nacional (27%) e o municipal (7%). Quanto ao tempo de atuação (gráfico 17) as ONGs concentram-se, em sua maioria, nas faixas intermediárias de 11 a 15 anos (47%) e de 16 a 20 anos (27%).

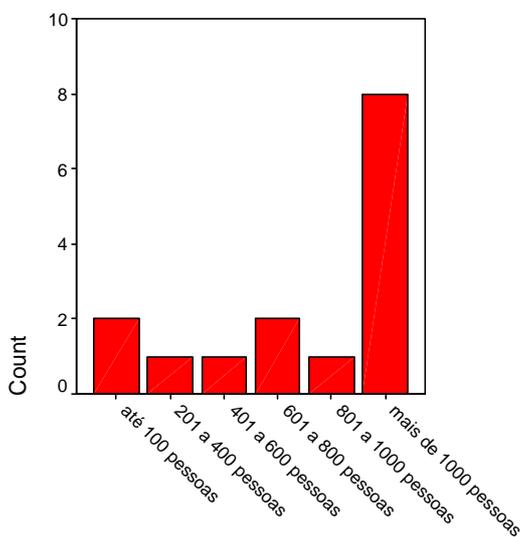
Gráfico 17 – tempo de atuação da ONG



O gráfico 18 permite conhecer a demanda ou volume de trabalho das entidades, representados pela variável “número de beneficiários diretos” (NBD). Existe uma maior concentração de

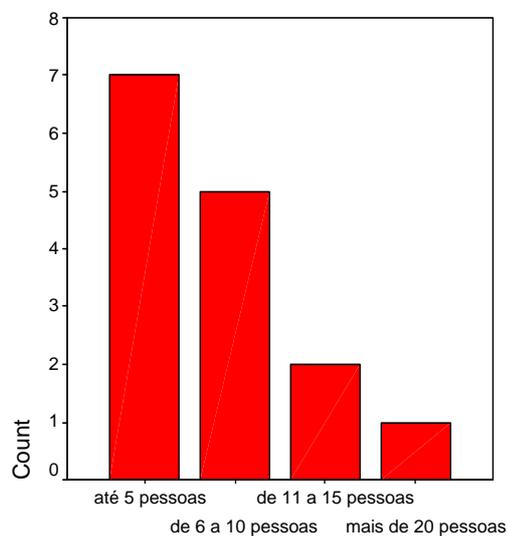
ONGs que possuem mais de 1.000 beneficiários diretos. Percebe-se também que o conselho ou diretoria da maioria das ONGs é composto por até 5 pessoas (gráfico 19), no entanto, das ONGs que apresentam esta composição de conselho/diretoria 67% pertencem ao grupo 2<sup>11</sup> da amostra e 33% pertencem ao grupo 1<sup>12</sup>. Por sua vez, o grupo 1 apresenta maior concentração na faixa de 6 a 10 pessoas (50% das organizações).

Gráfico 18 – número de beneficiários diretos



NBD

Gráfico 19 – número de pessoas no conselho/diretoria



CONSELHO

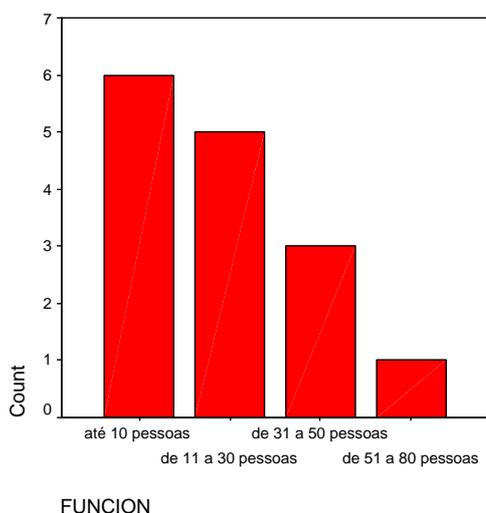
O referencial teórico demonstrou, através de alguns autores pesquisados (Hudson 1999, Coelho 2000), que existe uma tendência de profissionalização das pessoas envolvidas nas atividades das Organizações Não-Governamentais como meio de garantir um compromisso organizacional mais efetivo e obter um melhor desempenho das atividades. Neste contexto, o

<sup>11</sup> ONGs que possuem menos de 1.000 beneficiários diretos

<sup>12</sup> ONGs que possuem mais de 1.000 beneficiários diretos

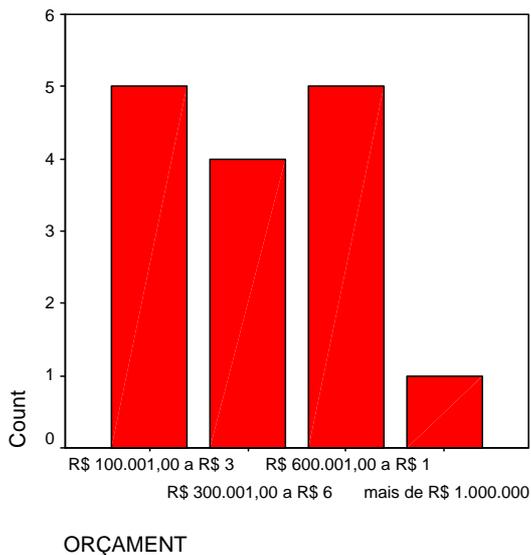
gráfico 20 apresenta informações sobre o número de funcionários existentes nas ONGs pesquisadas, percebe-se que, numa avaliação geral, que existe uma maior concentração de entidades que possuem número de funcionários até 10 pessoas (40%) e na faixa de 11 a 30 pessoas (33%). Em uma análise mais específica, das entidades que possuem até 10 funcionários 83% pertencem ao grupo 2, enquanto as ONGs do grupo 1 representam 29% das entidades classificadas na faixa de 11 a 30 pessoas e 100% das entidades classificadas na faixa de 31 a 50 pessoas.

Gráfico 20 – número de funcionários



O orçamento da maioria das ONGs pesquisadas concentra-se nas faixas de R\$ 100.001,00 a R\$ 300.000,00 e de R\$ 600.001,00 a R\$ 1.000.000,00 (33% de entidades em cada uma). Numa análise específica, as ONGs do grupo 1 representam 90% das entidades da faixa de R\$ 600.001,00 a R\$ 1.000.000,00 e as entidades do grupo 2 representam 75% da faixa R\$100.001,00 a R\$ 300.000,00 e 60% da faixa R\$ 300.001,00 a R\$ 600.000,00.

Gráfico 21 - orçamento



### 3.3 Resultados e análises

#### Questões da Pesquisa sobre informações financeiras

Das ONGs participantes da pesquisa, apenas 27% (4 entidades) divulgam Demonstrações Contábeis. Neste resultado, os grupos 1 e 2 estão empatados pois cada um apresenta 2 entidades (50%) que evidenciam as informações contábeis. Quanto aos demonstrativos que as organizações divulgam os mais citados, em ordem decrescente, foram:

1. Balanço Patrimonial e Demonstração das Origens de Aplicações de Recursos (citados por 100% das entidades);
2. Balanço Social e Demonstração do Resultado do Exercício (citados por 75% das entidades);
3. Demonstração das Mutações do Patrimônio líquido e Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis (citados por 50% das entidades);
4. Fluxo de Caixa (citado por 25% das entidades)

Os meios de divulgação mais utilizados, segundo as organizações, correspondem a Relatórios Institucionais (80%) e Assembléia (20%).



A pergunta 3.4<sup>13</sup> permite conhecer, através da percepção do entrevistado, quais agentes financiadores são mais exigentes em relação à prestação de contas dos recursos investidos. Sabendo-se que a informação disponível nos gráficos identificada como “*missing*” representa a abstenção do respondente em relação às alternativas apresentadas, percebe-se que os gráficos 23, 24, 25 e 26 também evidenciam quais agentes financiadores são mais atuantes em cada grupo pertencente à amostra analisada.

Em uma análise individual, o gráfico 23 demonstra que mais de 80% das ONGs do grupo 1 identificam o Governo como um agente “muito exigente” enquanto no grupo 2 apenas 28% das entidades possuem a mesma opinião. Os entrevistados que não se manifestaram sobre o nível de exigência do Governo pertencem unicamente ao grupo 2, estes representam aproximadamente 43% das ONGs pertencentes ao grupo.

<sup>13</sup> ver questionário – Apêndice

Gráfico 23 – percepção do nível de exigência do Governo

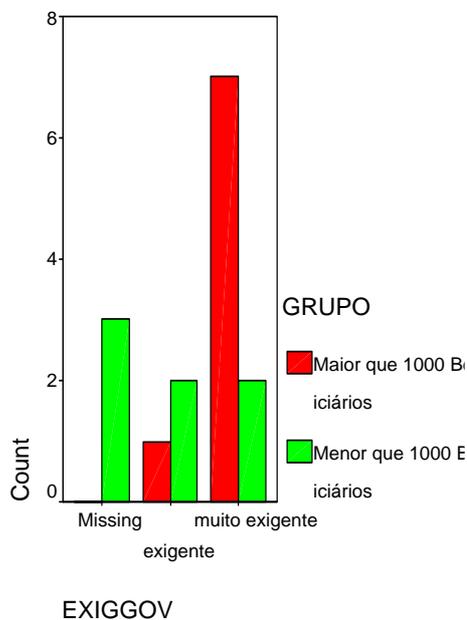
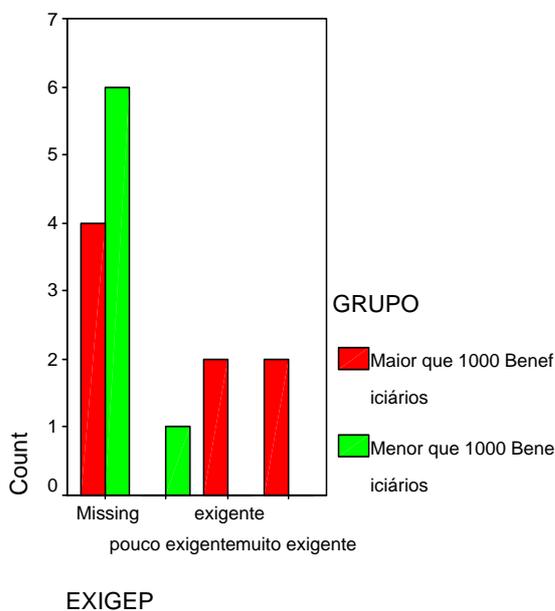


Gráfico 24 - percepção do nível de exigência de empresas privadas



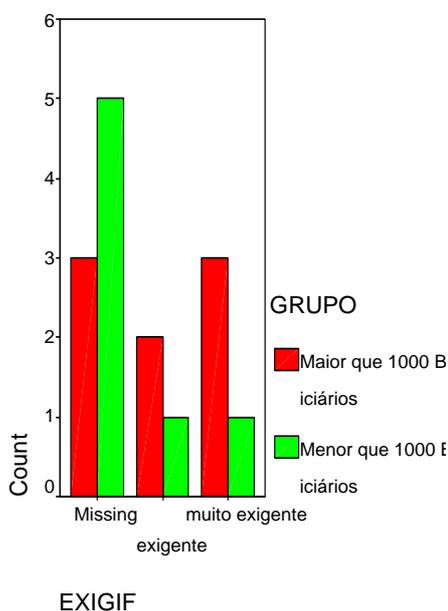
As informações obtidas no gráfico 24 corroboram com a pesquisa realizada pela ABONG<sup>14</sup> com suas associadas em 2002. Os resultados demonstraram a pequena participação das empresas privadas no financiamento de projetos sociais, representando apenas 4,19% do orçamento total das ONGs.

Sobre o nível de exigência das empresas privadas, o gráfico apresenta uma abstenção do grupo 1 de 50% e do grupo 2 de 86% do total de entidades. Entre as respostas válidas, o grupo 1 tem opiniões equilibradas em considerar as empresas privadas “exigentes” e “muito exigentes” enquanto as do grupo 2 consideram o agente “pouco exigente”.

<sup>14</sup> ver páginas 71 e 72

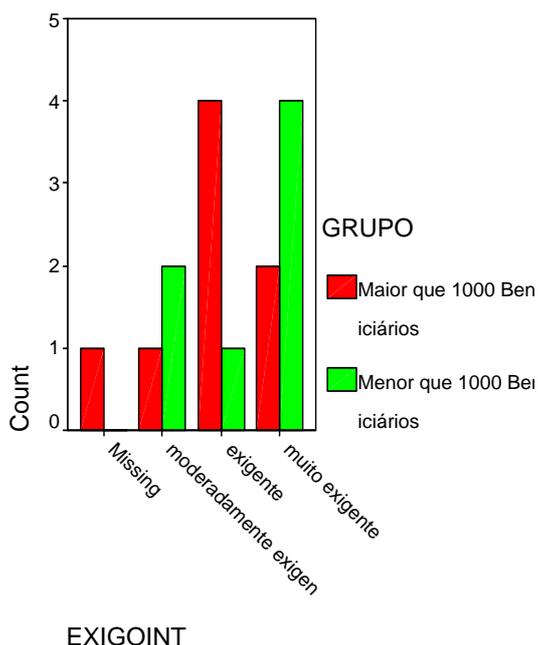
O gráfico 25 apresenta o nível de exigência das Instituições Financeiras. As respostas válidas demonstram que o grupo 1 tem uma percepção mais favorável quanto ao nível de exigência deste agente sendo 25% das respostas associadas à opção “exigente” e 37% associadas a “muito exigente”. O grupo 2 apresentou uma abstenção de 71% dos respondentes contra aproximadamente 37% do grupo 1.

Gráfico 25 - percepção do nível de exigência de instituições financeiras



Quanto às Organizações Internacionais (gráfico 26) os grupos 1 e 2 apresentam percepções um pouco divergentes entre os níveis “moderadamente exigente”, “exigente” e “muito exigente”. Enquanto 50% do grupo 1 considera este agente financiador apenas “exigente”, 57% do grupo 02 o considera “muito exigente”. Apenas uma ONG pertencente ao grupo 1 não respondeu a questão.

Gráfico 26 - percepção do nível de exigência de organizações internacionais



Para facilitar uma análise geral da questão, apresentam-se abaixo alguns dados complementares:

Tabela 02 – dados complementares sobre os principais financiadores das ONGs pesquisadas

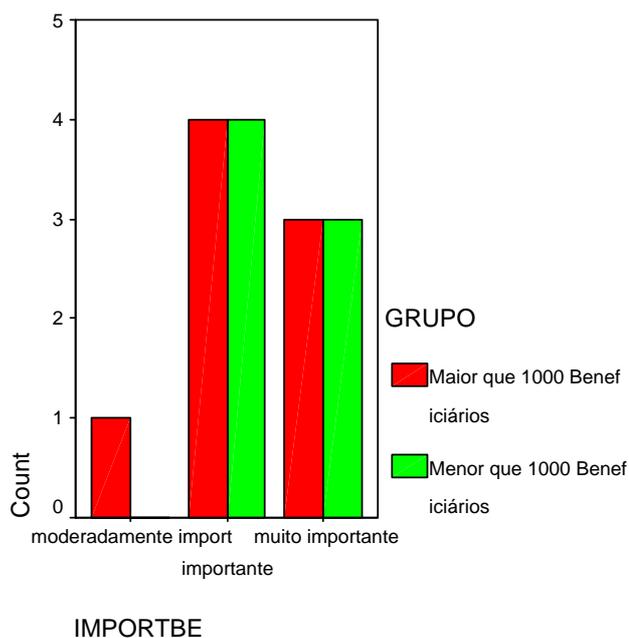
<i>Dados</i>	<i>Organizações Internacionais</i>	<i>Empresas Privadas</i>	<i>Governo</i>
<b>Grupo 1</b>			
Percentual de ONGs que obtém recursos	75%	50%	87%
Representatividade dos recursos no orçamento total das ONGs.	61,43%	20,8%	31,63%
<b>Grupo 2</b>			
Percentual de ONGs que obtém recursos	100%	14,28%	42,86%
Representatividade dos recursos no orçamento total das ONGs.	82,70%	9,64%	14,05%

A tabela acima demonstra que os recursos investidos pelas Organizações Internacionais representam a maior fatia do orçamento total das ONGs e revela uma significativa dependência dessas organizações com esse agente financiador. Os financiadores considerados mais exigentes pelos respondentes são as Organizações Internacionais e o Governo. Em

relação à opinião dos grupos o grupo 1 considera o Governo mais exigente entre os três indicados enquanto o grupo 2 considera as Organizações Internacionais mais exigentes. A opinião do segundo grupo pode ser explicada pelo fato de que os recursos investidos pelas Organizações Internacionais representam 82,70% do orçamento das mesmas e é o agente mais atuante visto que financia todas as entidades do grupo (100%).

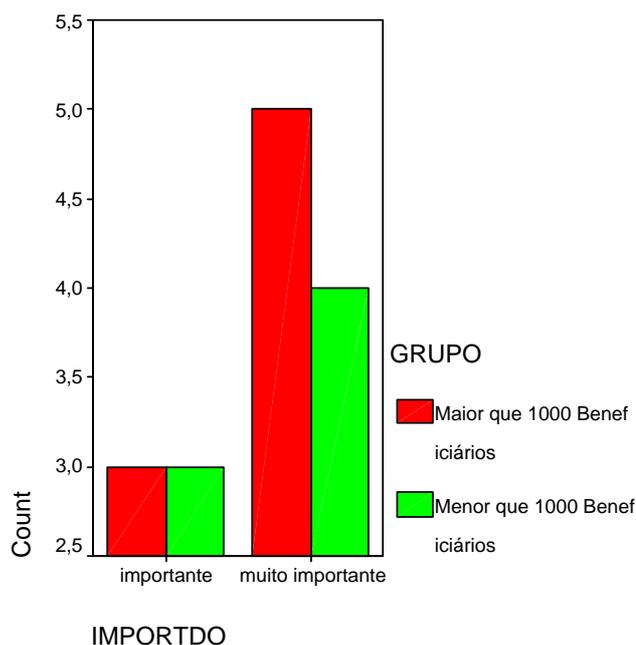
A questão 3.5 solicita ao respondente que identifique quais aspectos são considerados mais importantes na prestação de contas: número de beneficiários atingidos pelos programas sociais, desempenho operacional na execução dos programas ou o desempenho financeiro dos programas. As opiniões dos grupos 1 e 2 sobre a importância da variável “número de beneficiários” foram semelhantes. As respostas concentraram-se na alternativa “importante”, de acordo com a opinião de 50% dos respondentes do grupo 1 e 57% dos respondentes do grupo 2.

Gráfico 27 - percepção do nível de importância beneficiários diretos



Quanto à importância do desempenho operacional (gráfico 28) o grupo 1 apresenta um maior número de respostas associadas à opção “muito importante”, com 62% dos respondentes contra 57% do grupo 2.

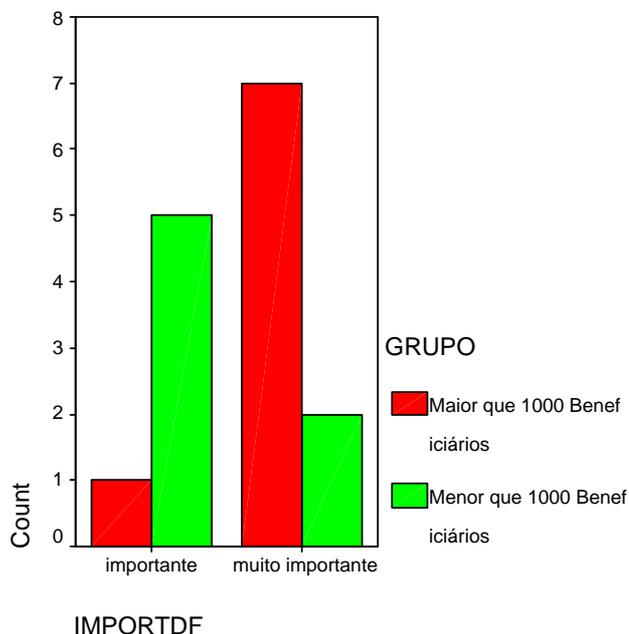
Gráfico 28 - percepção do nível de importância desempenho operacional



Os grupos 1 e 2 apresentam divergências mais relevantes em relação ao desempenho financeiro (gráfico 29) como aspecto importante para a prestação de contas das ONGs. Enquanto o grupo 1 considera “muito importante” em 87% das respostas (apenas 28% do grupo 2 concorda com a opção), 72% do grupo 2 o considera “importante” (enquanto 12% do grupo 1 concorda com a opção).

Entre as alternativas disponíveis, o desempenho operacional e o desempenho financeiro foram considerados mais importantes. O grupo 1 optou pelo desempenho financeiro, considerado segundo opinião dos respondentes “muito importante”. Já o grupo 2 destacou o desempenho operacional como fator mais importante para a prestação de contas da entidade.

Gráfico 29 - percepção do nível de importância desempenho financeiro



O gráfico 30 identifica a percepção de concordância do respondente na seguinte questão (3.6):

*“As informações divulgadas pelas Organizações Não-Governamentais devem ser equilibradas, abordando tanto aspectos positivos quanto negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da organização”.*

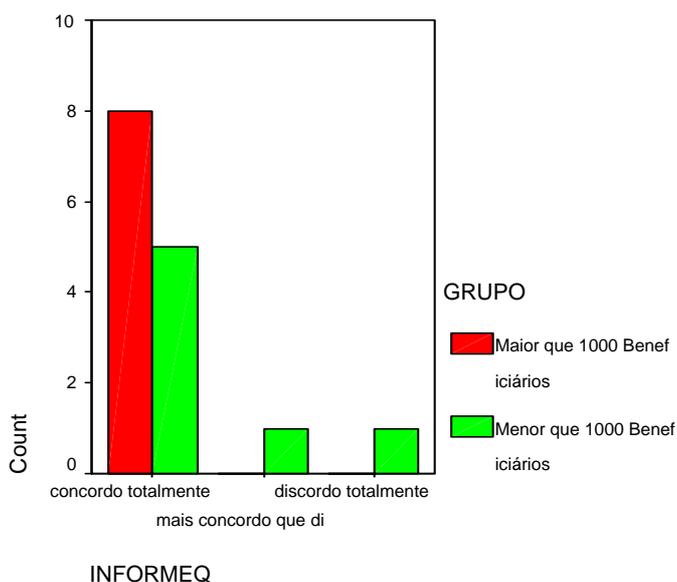
A maioria dos grupos 1 e 2 concorda totalmente com a questão, no entanto o grupo 1 apresentou uma superioridade visto que 100% dos respondentes concordaram totalmente enquanto no grupo 2 apresenta 14% dos respondentes que discordam totalmente e também 14% de respondentes que mais concordam que discordam da questão.

Tabela 03 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.6

CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)	FREQUÊNCIA		F(%)		CO		F(%)	
	EM %							
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2
Concordo totalmente (CT)	100	72	CT	100	72	-	-	-
Mais concordo que discordo (MCQD)	-	14	½ C	-	7	C	100	79
Mais discordo que concordo (MDQC)	-	14	½ D	-	7	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	DT	-	-	D	-	7

A questão 3.6 refere-se ao item 3.04.06 do código do IBGC associado ao quesito “Gestão-Executivo principal (CEO) e diretoria” que trata do aspecto transparência. Os respondentes possuem percepções semelhantes em concordar com a questão. O grupo 1 apresentou uma superioridade em relação ao grupo 2 no sentido da concordância.

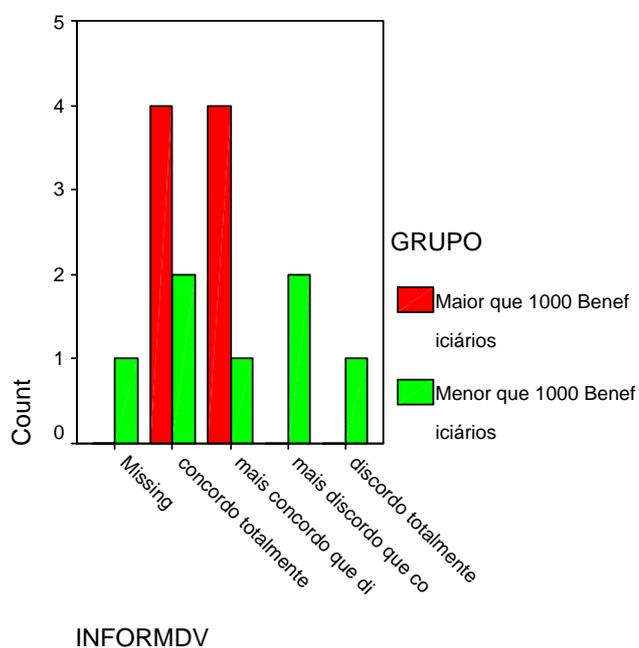
Gráfico 30 – percepções sobre concordância equilíbrio das informações



As opiniões sobre a questão 3.7 de que “*Toda informação que possa influenciar decisões de investimento/aplicação de recursos deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os usuários. Internet e outras tecnologias de informação apresentam oportunidades interessantes*”, estão disponíveis no gráfico 31.

O grupo 1 apresenta novamente uma superioridade em relação ao grupo 2 no sentido de concordar com a questão, embora o primeiro apresente-se dividido em “concordar totalmente” (50%) e em “mais concordar que discordar” (50%). O grupo 2 apresenta 28% dos respondentes que “mais discordam que concordam” e 14% que discordam totalmente.

Gráfico 31 - percepções sobre concordância divulgação simultânea de informações



A tabela abaixo permite uma análise geral da concordância e discordância da questão:

Tabela 04 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.7

CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)	FREQUÊNCIA		CO	F(%)		CO	F(%)		
	EM %								
	Grupo 1	Grupo 2							
Concordo totalmente (CT)	50	29	CT	50	29	-			
Mais concordo que discordo (MCQD)	50	14	½ C	25	7	C	75	36	
Mais discordo que concordo (MDQC)	-	29	½ D	-	14,5	-			
Discordo totalmente	-	14	DT	-	14	D	-	28,5	

A questão 3.7 trata do item 3.04.08 do código IBGC referente à “Divulgação simultânea e canais de *Disclosure*”. Os respondentes, segundo tabela acima, possuem percepções semelhantes em concordar com a questão, entretanto o grupo 1 apresenta uma superioridade em relação ao grupo 2.

Na questão 3.8, os grupos 1 e 2 apresentaram percepções idênticas em concordar com a questão:

*Além do respeito às leis do país, toda empresa seja privada, pública ou não-governamental deve ter um código de ética que envolva toda a sua administração e colaboradores.* Esta, refere-se ao item 6.01 do código IBGC que corresponde à “Ética/conflito de interesses. Observar a tabela abaixo:

Tabela 05 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.8

<i>CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)</i>	<i>FREQÜÊNCIA</i>		<i>CO</i>	<i>F(%)</i>		<i>CO</i>	<i>F(%)</i>	
	<i>EM %</i>			<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>		<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>
	<i>(F)</i>							
Concordo totalmente (CT)	100	100	CT	100	100	-	-	-
Mais concordo que discordo (MCQD)	-	-	½ C	-	-	C	100	100
Mais discordo que concordo (MDQC)	-	-	½ D	-	-	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	DT	-	-	D	-	-

O objetivo da questão 3.9 consistia em conhecer a percepção dos entrevistados em relação a auditoria independente como fator indispensável e importante para todos os tipos de empresas e organizações, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade das mesmas.

Os grupos 1 e 2, de uma maneira geral, concordam com a questão, no entanto o grupo 2 apresenta uma frágil superioridade em concordar totalmente da questão (86% dos respondentes) enquanto 62% dos respondentes do grupo 1 apresentam a mesma opinião.

Gráfico 32 - percepções sobre concordância auditoria

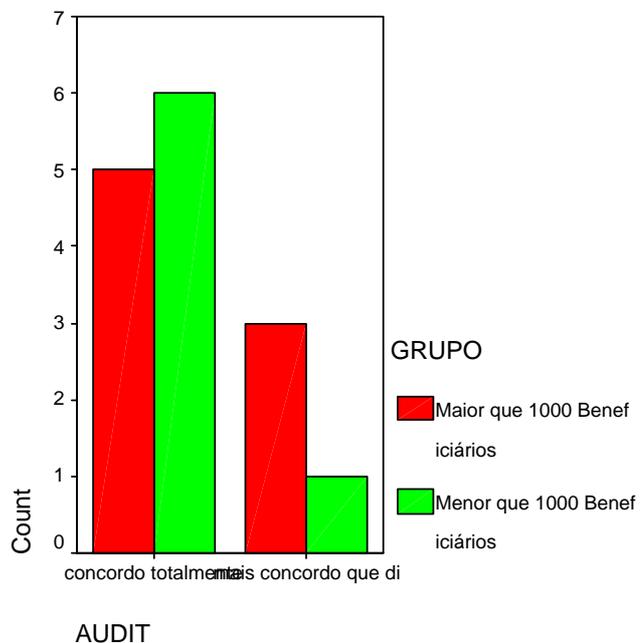


Tabela 06 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.9

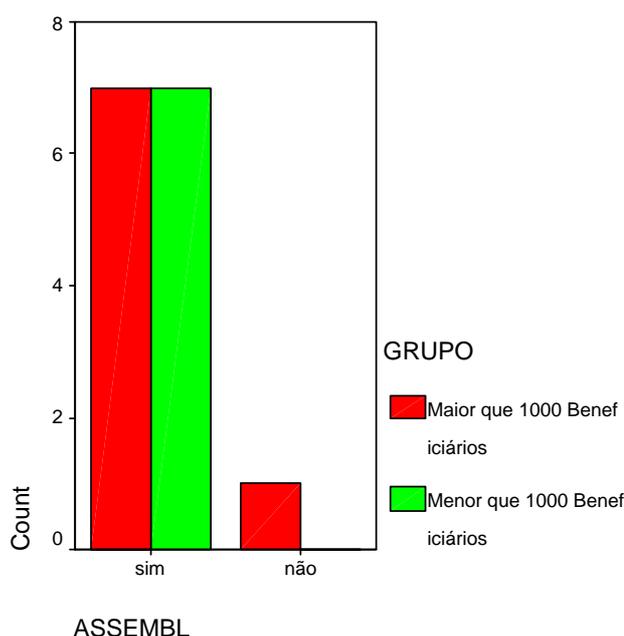
CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)	FREQUÊNCIA		CO	F(%)		CO	F(%)	
	EM %			Grupo 1	Grupo 2		Grupo 1	Grupo 2
	(F)	(F)						
Concordo totalmente (CT)	60	86	CT	60	86	-	-	-
Mais concordo que discordo (MCQD)	40	14	½ C	20	7	C	80	93
Mais discordo que concordo (MDQC)	-	-	½ D	-	-	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	DT	-	-	D	-	-

A questão 3.9 corresponde ao item 4.01 do código IBGC sobre “Auditoria e Auditoria independente”. Os respondentes apresentaram percepções semelhantes no sentido de concordar com a questão.

### Questões da Pesquisa sobre participação dos colaboradores envolvidos

Os dois grupos de ONGs afirmam que realizam assembleias ou reuniões com os colaboradores (questão 3.10), as respostas favoráveis representam 90% dos respondentes do grupo 1 e 100% dos respondentes do grupo 2 (gráfico 33). Percebe-se ao observar o gráfico 34 que a demanda/volume de trabalho, definido pela variável “número de beneficiários diretos”, é fator diferenciador de opiniões entre os grupos (questão 3,11). O grupo 1 realiza assembleias mais frequentemente que o grupo 2. o primeiro concentra suas respostas em quinzenal, mensal e anual (25% dos respondentes em cada opção), o segundo grupo concentra suas respostas na opção “periodicidade anual” (71% dos respondentes)

Gráfico 33 – realização de assembleias



O volume de trabalho também é uma variável explicativa da superioridade do grupo 2 quanto à participação dos colaboradores nas assembléias ou reuniões (questão 3.12 - gráfico 35). Embora todas as respostas tenham se concentrado na opção: “todos os colaboradores participam”, o grupo 2 apresentou 86% dos respondentes favoráveis à opção enquanto o grupo 1 apresentou 62% das respostas favoráveis à alternativa proposta. O grupo 1 apresentou 25% das respostas associadas à alternativa “existe a figura do representante que participa das decisões em nome de grupos ou equipes pertencentes à ONG”. O grupo 2 apresenta apenas 14% dos respondentes favoráveis a esta opção.

As questões 3.10, 3.11 e 3.12 correspondem ao item 1.01 do código IBGC: “uma ação um voto”. Os resultados apurados por meio dos respondentes satisfazem aos objetivos do item, visto que a idéia principal do mesmo é a garantia de que todos os envolvidos na organização possam participar das decisões.

Gráfico 34 – periodicidade das assembléias

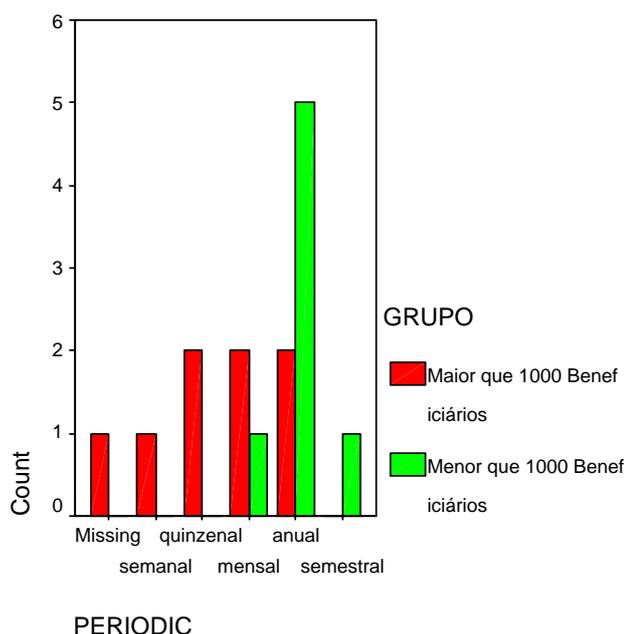
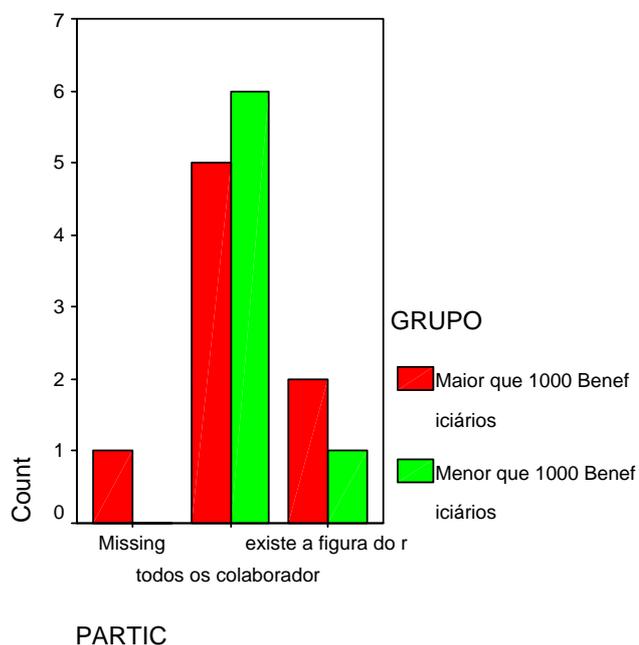


Gráfico 35 – participação dos colaboradores



A questão 3.13 apresenta a seguinte situação: “Quando os conselhos ou diretorias reúnem pessoas de diferentes valores e profissões (médicos, assistentes sociais, contadores, etc.) podem ocorrer algumas divergências de opiniões. Estes conflitos podem tornar o processo de decisão mais demorado e as ONGs, como alternativa para agilizar os processos, devem reduzir o número de pessoas no conselho/diretoria?”. A maioria dos entrevistados discordaram da questão, conforme indica o gráfico 36. 71% dos respondentes do grupo 2 discordaram totalmente enquanto 29% mais concordaram que discordaram. No grupo 1 houve um certo equilíbrio nas respostas: 37% responderam que mais concordam que discordam, o mesmo resultado foi apurado na opção mais discordo que concordo e 25% dos respondentes discordaram totalmente da questão. De uma maneira geral, o fator “conflito de opiniões” não é relevante, ou mesmo freqüente, para o grupo 2 que apresenta uma demanda abaixo de 1.000 beneficiários diretos.

Gráfico 36 – percepções sobre concordância conflitos de opiniões

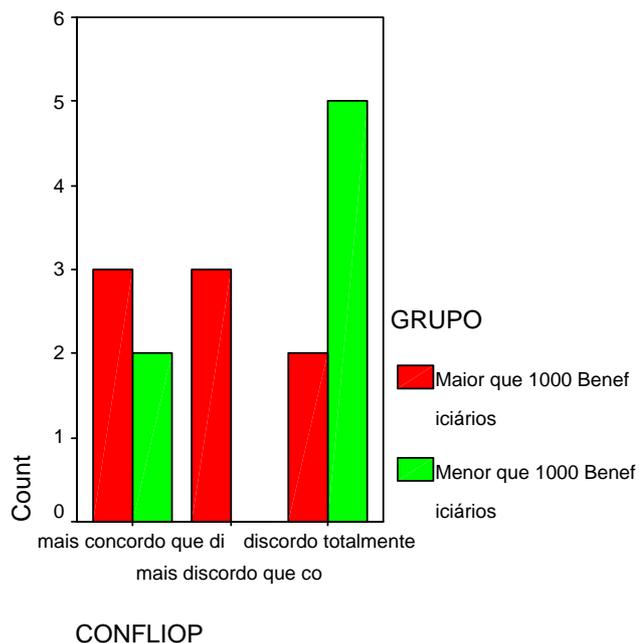


Tabela 07 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.13

CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)	FREQUÊNCIA		CO		F(%)		CO		F(%)	
	EM %									
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2		
Concordo totalmente (CT)	-	-	CT	-	-	-	-	-	-	-
Mais concordo que discordo (MCQD)	37,5	29	½ C	18,75	14,5	C	18,75	14,5		
Mais discordo que concordo (MDQC)	37,5	-	½ D	18,75	-	-	-	-		
Discordo totalmente	25	71	DT	25	71	D	43,75	71		

A questão 3.13 é complementar às questões 3.10, 3.11 e 3.12. os respondentes apresentaram percepções semelhantes em discordar da questão, confirmando a característica de que as ONGs desenvolvem processos democráticos de decisão, nos quais todos os colaboradores têm

o direito de participar. Nesta questão, o grupo 2 apresentou uma relativa superioridade em relação ao grupo 1.

A questão 3.14 pergunta ao entrevistado se a ONG já vivenciou situação semelhante à que foi discutida no parágrafo anterior. 60% dos entrevistados do grupo 1 responderam que sim e 86% dos entrevistados do grupo 2 responderam que não.

### Questões da Pesquisa sobre Gestão

A pergunta 3.15 menciona aspectos associados a planejamento, controle e avaliação: “O acompanhamento, controle e avaliação devem ser realizados através de plenárias onde os participantes da Diretoria ou Conselho fazem o monitoramento no tocante à implementação dos projetos e ações definidas, levando em conta o que foi planejado e o cronograma previsto”.

Os dois grupos de ONGs apresentaram opiniões semelhantes, no entanto, o grupo 1 apresentou uma melhor percepção sobre a questão com 87% dos respondentes concordando totalmente e 12% mais concordando que discordando. O grupo 2 apresentou 71% das opiniões associadas à alternativa “concordo totalmente” e 14% das opiniões associadas à alternativa “mais discordo que concordo”. (gráfico 37)

gráfico 37 - percepções sobre concordância avaliação, monitoramento em plenárias

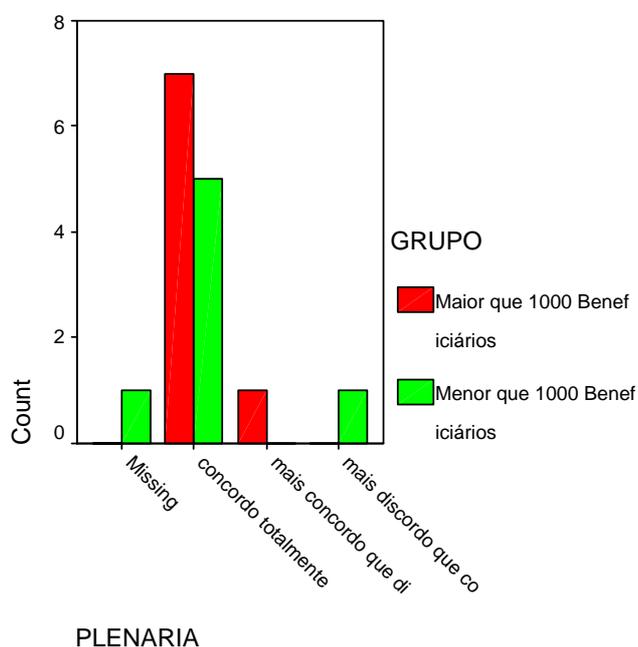


Tabela 08 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.15

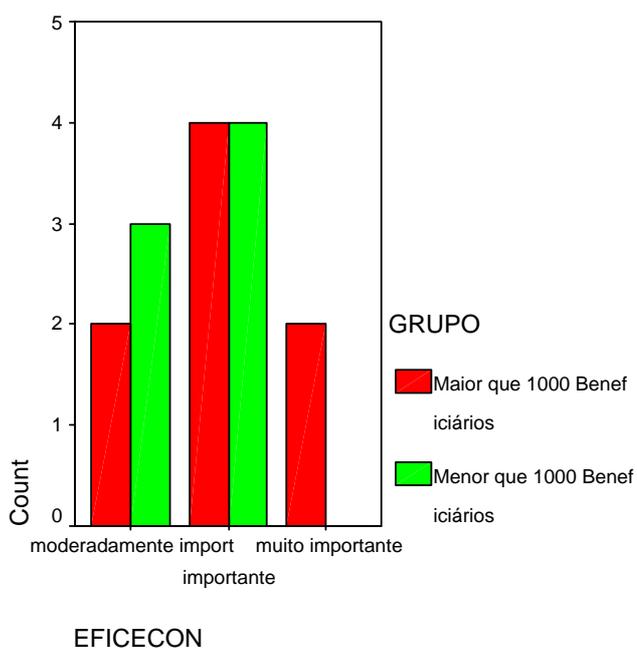
CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)	FREQUÊNCIA		CO	F(%)		CO	F(%)	
	EM %			Grupo 1	Grupo 2		Grupo 1	Grupo 2
	Grupo 1	Grupo 2						
Concordo totalmente (CT)	87,5	71	CT	87,5	71	-	-	-
Mais concordo que discordo (MCQD)	12,5	14	½ C	6,25	7	<b>C</b>	<b>93,75</b>	<b>78</b>
Mais discordo que concordo (MDQC)	-	-	½ D	-	-	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	DT	-	-	<b>D</b>	-	-

Esta questão (3.15) foi retirada de uma experiência apresentada por Braga (2002, p.21) em Santana do Acaraú CE sobre mecanismos de participação direta na dinâmica da gestão municipal. Em relação ao código IBGC, esta experiência enquadra-se no item 3.03 do código

no qual refere-se à responsabilidade do executivo principal ou diretor/coordenador, pelo desempenho da organização. Os respondentes apresentam percepções semelhantes em concordar com a questão, no entanto, o grupo 1 apresenta uma melhor percepção de concordância.

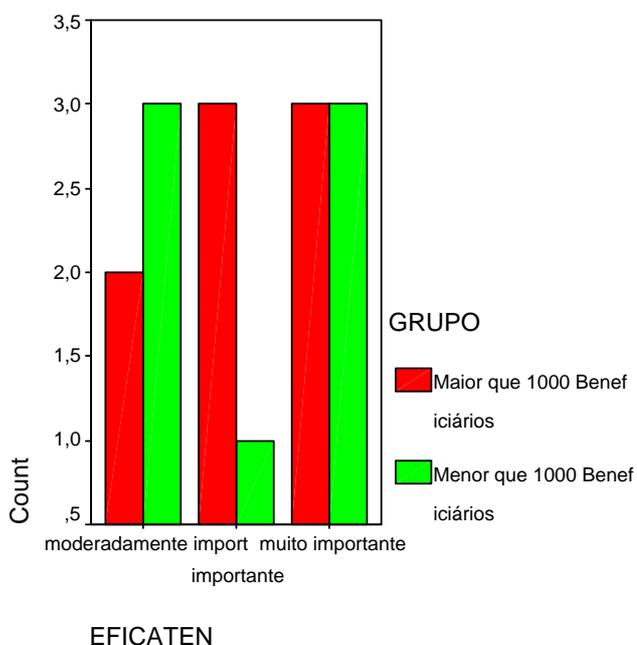
As opiniões sobre o que é mais importante na definição de processos eficientes e eficazes nas ONGs (questão 3.16) estão apresentadas nos gráficos 38 a 41. Sobre a alternativa “economia de recursos” (gráfico 38) as respostas dos dois grupos concentraram-se na opinião “importante”, representando a percepção de 50% dos respondentes do grupo 1 e 57% dos respondentes do grupo 2. No entanto, o fator importância é mais perceptível no grupo 1 que concentra suas respostas em “importante” e “muito importante” enquanto o grupo 2 apresenta 43% dos respondentes com a percepção de moderadamente importante.

gráfico 38 – percepções sobre a importância da economia de recursos



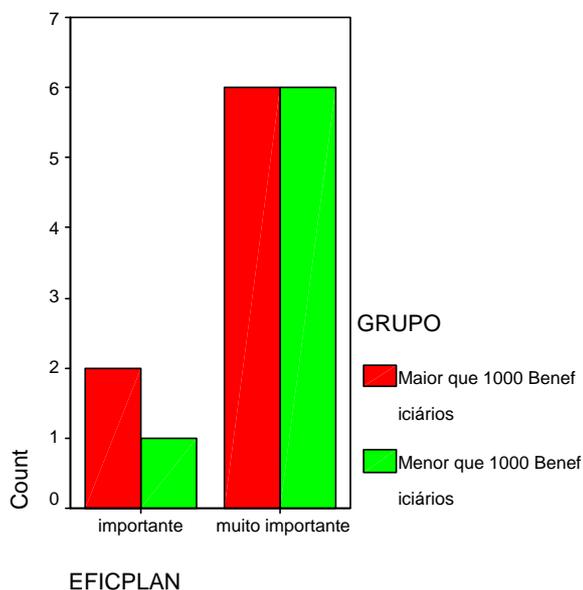
As percepções dos grupos 1 e 2 em relação a alternativa “atendimento a um maior número de beneficiados” (gráfico 39) são equilibradas quanto a opção “muito importante”. No entanto, o grupo 1 também apresenta uma melhor percepção de importância que o grupo 2 pois concentra suas respostas em “muito importante” e “importante”, com aproximadamente 37% dos respondentes em cada opção de resposta. O grupo 2 concentra-se nas alternativas “muito importante” e “moderadamente importante” com 42% dos respondentes em cada alternativa.

Gráfico 39 - percepções sobre a importância do atendimento a maior n. de beneficiários



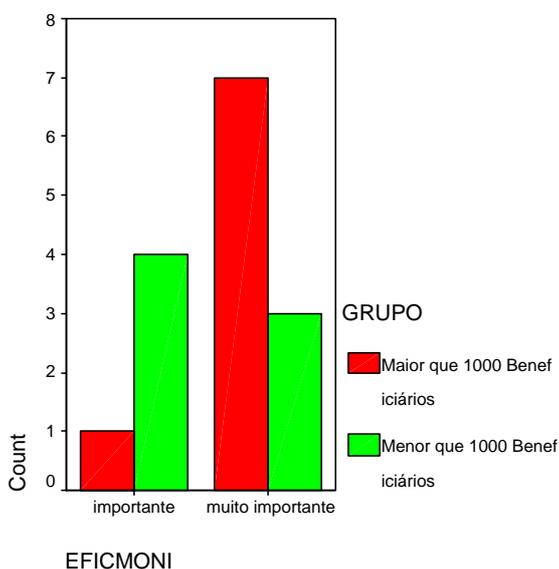
A terceira alternativa disponível ao respondente, referia-se ao planejamento (gráfico 40). As opiniões sobre a opção “muito importante” entre os dois grupos foram equilibradas. No entanto, o grupo 2 apresenta uma melhor percepção quanto a importância pois 86% dos respondentes consideram o planejamento “muito importante” enquanto os representantes do grupo 1 concordam 75% dos entrevistados.

Gráfico 40 - percepções sobre a importância do planejamento



Quanto à alternativa “monitoramento das atividades durante a execução dos projetos (avaliação de desempenho)”, visualiza-se no gráfico 41 que o grupo 2 apresenta uma melhor percepção de importância com 87% dos respondentes considerado a opção “muito importante”, o grupo 1 compartilha dessa opinião com 43% dos respondentes, sendo os 57% restantes favoráveis à opção “importante”.

Gráfico 41 - percepções sobre a importância do monitoramento das atividades

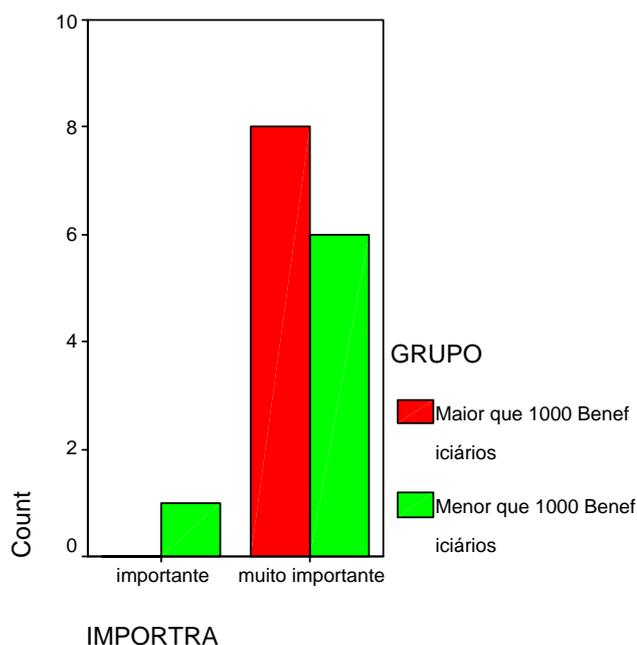


Na avaliação geral da questão 3.16, o planejamento e o monitoramento são considerados mais importantes na definição de processos eficientes e eficazes. No entanto os grupos divergem quanto a esses aspectos, o grupo 1 identifica o monitoramento como o fator mais importante enquanto o grupo 2 considera o planejamento mais importante.

A questão 3.17 permite conhecer a percepção do respondente sobre quais aspectos são mais importantes para as ONGs conseguirem sobreviver à competitividade e captar mais recursos para seus projetos sociais. Os resultados apresentam-se nos gráficos 42,43 e 44.

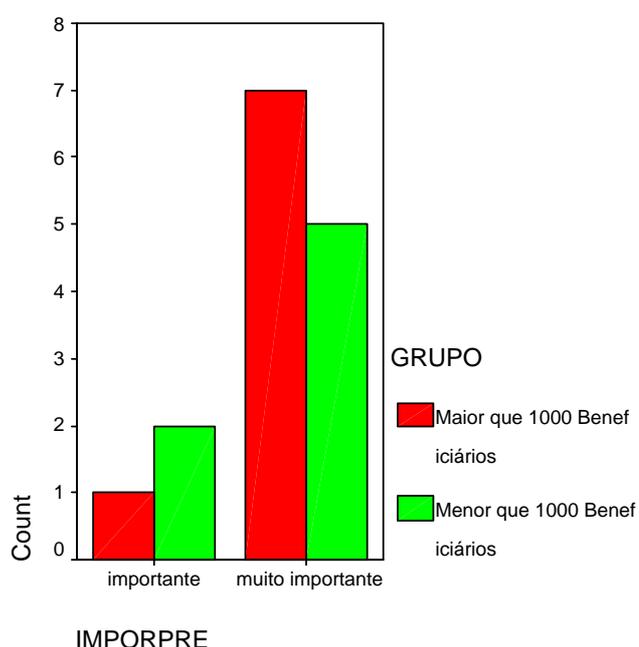
Quanto ao fator transparência (gráfico 42) os dois grupos apresentam percepções semelhantes em relação à importância. No entanto, apresentam uma diferença bastante sutil pois 100% dos respondentes do grupo 1 acham a transparência muito importante enquanto 86% do grupo 2 compartilham da mesma opinião.

Gráfico 42 - percepções sobre a importância da transparência



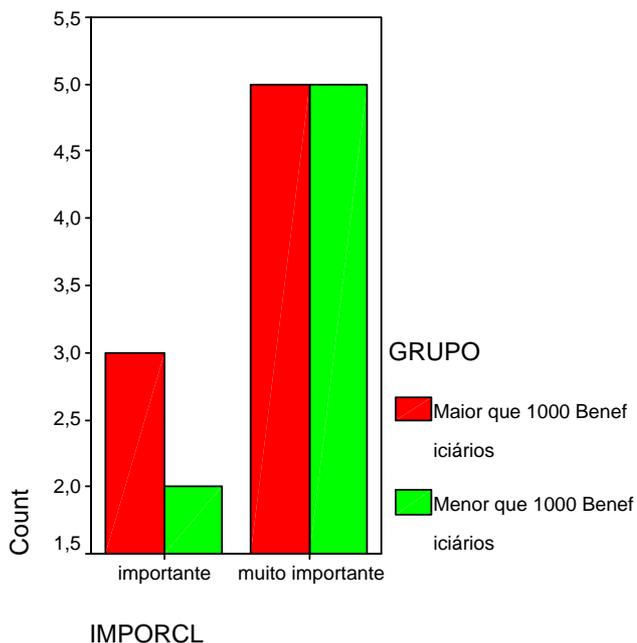
O gráfico 43 apresenta o resultado das percepções dos respondentes quanto ao fator “prestação de contas”. Apesar dos grupos terem opiniões semelhantes, o grupo 1 também apresenta neste tópico uma melhor percepção de importância, 87% dos entrevistados optaram pela alternativa “muito importante” enquanto 71% do grupo 2 concordaram com esta opinião.

Gráfico 43 - percepções sobre a importância da prestação de contas



Os resultados associados ao fator “cumprimento das leis” podem ser visualizados no gráfico 44. Percebe-se que os 2 grupos de ONGs apresentam percepções equilibradas quanto à opção “muito importante”, no entanto, em uma análise geral, o grupo 2 tem uma melhor percepção de importância deste fator, suas respostas concentram-se na opção “muito importante” em 71% dos respondentes.

Gráfico 44 - percepções sobre a importância do cumprimento das leis



Na avaliação geral da questão 3.17, a ética é unanimidade entre os respondentes que a consideram o fator mais importante para promover a sobrevivência e melhores processos de captação de recursos. A transparência é citada como o segundo mais importante pelos grupos 1 e 2. A questão 3.18 apresenta a seguinte pergunta: *“Os interesses de empresas privadas tendem a direcionar as estratégias a aspectos centrais relativos à acumulação de capital e retorno de investimentos. Isto quer dizer que as práticas administrativas, estratégias e modelos de gestão adotados por estas empresas não podem ser adaptados às Organizações Não Governamentais?”*. O gráfico 45 demonstra que há uma maior tendência entre os entrevistados em discordarem da questão. O grupo 1 concentra a maior parte dos respondentes na percepção “mais discordo que concordo” (50%) enquanto o grupo 2 apresenta uma maior número de respostas associadas à opção “mais concordo que discordo” (43%). Percebe-se pelos resultados que o grupo 1 apresenta uma maior concordância a respeito da “adaptação” de modelos e estratégias empresariais que o grupo 2.

Gráfico 45 – percepções de concordância sobre adaptação de modelos de gestão

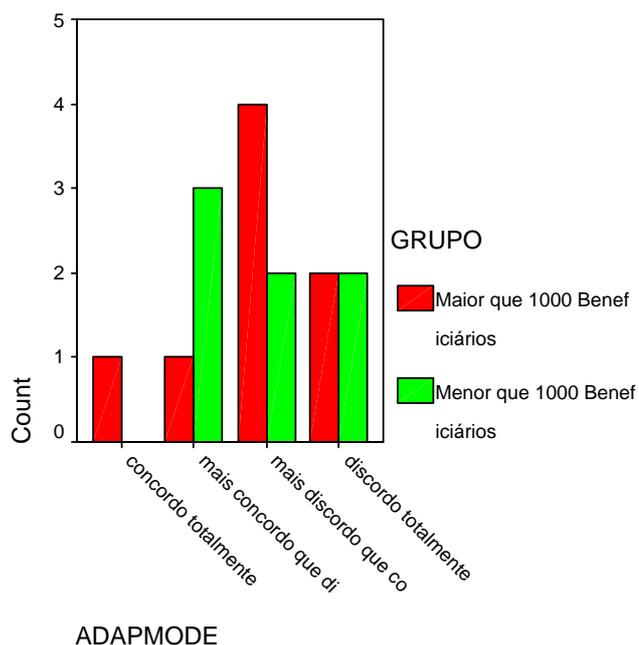


Tabela 09 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.18

CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)	FREQUÊNCIA		CO	F(%)		CO	F(%)	
	EM %							
	Grupo 1	Grupo 2		Grupo 1	Grupo 2		Grupo 1	Grupo 2
Concordo totalmente (CT)	12,5	-	CT	12,5	-	-	-	-
Mais concordo que discordo (MCQD)	12,5	42,85	½ C	6,25	21,42	C	18,75	21,42
Mais discordo que concordo (MDQC)	50	28,57	½ D	25	14,28	-	-	-
Discordo totalmente	25	28,57	DT	25	28,57	D	50	42,85

A questão 3.18 apresenta um tema bastante discutido e que gera controvérsias entre representantes de ONGs segundo autores como Falconer, Villasante e Coelho<sup>15</sup>, os mesmos comentam sobre resistências das ONGs em “pensar” resultados e estratégias. No entanto os

<sup>15</sup> ver página 57 deste trabalho

entrevistados pertencentes à amostra analisada apresentam percepções favoráveis à adaptação de modelos de gestão utilizados por empresas com fins lucrativos. Houve percepções semelhantes entre os grupos em discordarem da questão proposta

Questão da pesquisa sobre relacionamento entre ONGs e outros atores sociais

A questão 3.19 trata de aspectos associados a parcerias e gestão horizontal. “As parcerias desenvolvidas (Governos, Organizações internacionais, setor privado e Sociedade Civil) para realização de projetos sociais trouxe um novo conceito em administração que é a “gestão horizontal”, isto é, deixa-se de lado o individualismo e emerge a importância e a representatividade de cada ator envolvido nas decisões de cunho social”. O grupo 1 apresenta um maior nível de concordância com 75% dos respondentes mais concordando que discordando da questão. 28% dos respondentes do grupo 2 concordam totalmente, das opiniões restantes 44% mais concordam que discordam e 28% mais discordam que concordam da questão. (gráfico 46)

Gráfico 46 - percepções de concordância sobre gestão horizontal

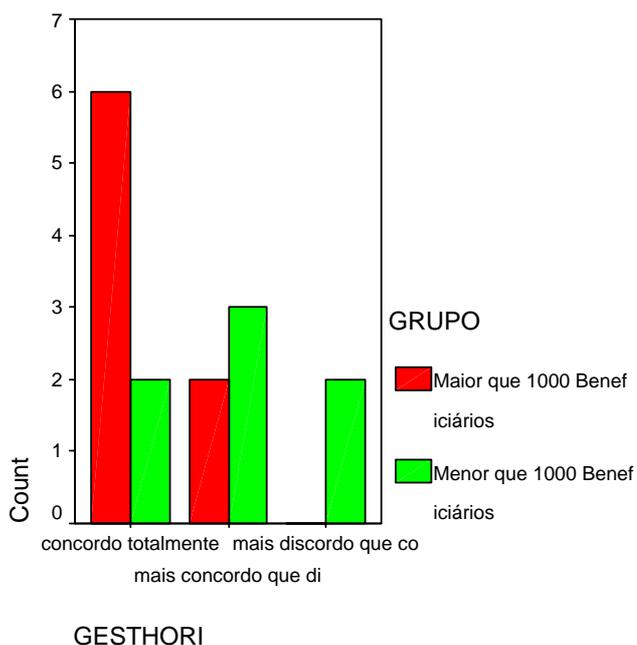


Tabela 10 - Nível de concordância e discordância dos respondentes sobre questão 3.19

CATEGORIAS DE OPINIÃO (CO)	FREQUÊNCIA		F(%)			CO		F(%)	
	EM %								
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	
Concordo totalmente (CT)	75	25,57	CT	75	28,57	-	-	-	-
Mais concordo que discordo (MCQD)	25	42,85	½ C	12,5	21,42	C	87,5	49,99	
Mais discordo que concordo (MDQC)	-	28,57	½ D	-	14,28	-	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	DT	-	-	D	-	14,28	

Uma avaliação geral da questão sobre gestão horizontal indica que os entrevistados apresentam percepções semelhantes em concordar com a questão, embora o grupo 1 apresente uma superioridade nas respostas quanto ao nível de concordância.

#### Análise dos dados: Teste Mann-Whitney

Os dados apurados pelo teste de *Mann-Whitney*, analisados no SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) estão dispostos na tabela abaixo:

Tabela 11 – Resultado do Teste Mann-Whitney SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

RESULTADO DO SPSS		
Questões	Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)	Decisão
3.4 Agentes financiadores da ONG mais exigentes em relação a prestação de contas dos recursos investidos:		
a) Governo	0,175734336	<b>aceitar H0</b>
b) Empresas privadas	0,136037128	<b>aceitar H0</b>
c) Instituições Financeiras	0,823063274	<b>aceitar H0</b>
d) Organizações Internacionais	0,631673664	<b>aceitar H0</b>
e) Associações	0,196705602	<b>aceitar H0</b>

Tabela 11 – Resultado do Teste Mann-Whitney SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) - continuação

Questões	Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)	Decisão
3.5 Aspectos considerados mais importantes pelos Agentes financiadores da ONG na prestação de contas da entidade		
a) número de beneficiários atingidos pelo programa	0,648076868	<b>aceitar H0</b>
b) desempenho operacional na execução dos programas	0,838256486	<b>aceitar H0</b>
c) desempenho financeiro na execução dos programas	0,024744672	<b>rejeitar H0</b>
3.6 As informações divulgadas pelas Organizações Não-Governamentais devem ser equilibradas, abordando tanto aspectos positivos quanto negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da organização	0,117601295	<b>aceitar H0</b>
3.7 Toda informação que possa influenciar decisões de investimento/aplicação de recursos deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os usuários. Internet e outras tecnologias de informação apresentam oportunidades interessantes	0,168012876	<b>aceitar H0</b>
3.8 Além do respeito às leis do país, toda empresa seja privada, pública ou não-governamental deve ter um código de ética que envolva toda a sua administração e colaboradores	1	<b>aceitar H0</b>
3.9 A auditoria independente é indispensável e importante para todos os tipos de empresas e organizações, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade das mesmas	0,327129623	<b>aceitar H0</b>
3.13 Quando os conselhos ou diretorias reúnem pessoas de diferentes valores e profissões (médicos, assistentes sociais, contadores, etc.) podem ocorrer algumas divergências de opiniões. Estes conflitos podem tornar o processo de decisão mais demorado e as ONGs, como alternativa para agilizar os processos, devem reduzir o número de pessoas no conselho/diretoria?	0,211299547	<b>aceitar H0</b>
3.15 O acompanhamento, controle e avaliação deve ser realizado através de plenárias onde os participantes da Diretoria ou Conselho fazem o monitoramento no tocante à implementação dos projetos e ações definidas, levando em conta o que foi planejado e o cronograma previsto.	0,750678787	<b>aceitar H0</b>
3.16 O que é mais importante na definição de processos eficientes e eficazes nas ONGs?		
a) economia de recursos	0,247888463	<b>aceitar H0</b>
b) atendimento a um maior número de beneficiados	0,805540589	<b>aceitar H0</b>
c) planejamento	0,617075077	<b>aceitar H0</b>
d) monitoramento das atividades durante a execução dos projetos (avaliação de desempenho)	0,077099872	<b>aceitar H0</b>
3.17 Na sua opinião, quais fatores são mais importantes para as ONGs conseguirem sobreviver à competitividade e captar mais recursos para seus projetos sociais?		
a) transparência	0,285049407	<b>aceitar H0</b>
b) prestação de contas	0,453254705	<b>aceitar H0</b>
c) cumprimento das leis	0,72367361	<b>aceitar H0</b>
d) ética	1	<b>aceitar H0</b>

Tabela 11 – Resultado do Teste Mann-Whitney SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) - continuação

Questões	Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)	Decisão
3.18 Os interesses de empresas privadas tendem a direcionar as estratégias a aspectos centrais relativos à acumulação de capital e retorno de investimentos. Isto quer dizer que as práticas administrativas, estratégias e modelos de gestão adotados por estas empresas não podem ser adaptados às Organizações Não Governamentais?	0,854954945	<b>aceitar H0</b>
3.19 As parcerias desenvolvidas (Governos, Organizações internacionais, setor privado e Sociedade Civil) para realização de projetos sociais trouxe um novo conceito em administração que é a “gestão horizontal”, isto é, deixa-se de lado o individualismo e emerge a importância e a representatividade de cada ator envolvido nas decisões de cunho social.	0,054126576	<b>aceitar H0</b>

A decisão de rejeitar ou aceitar a hipótese nula (H0) seguiu os seguintes critérios:

1. Se Asymp. Sig. (probabilidade de significância calculada assintoticamente) for menor que 0,05 rejeita-se a H0 e conclui-se que existem diferenças de percepção entre os grupos nas questões apresentadas na pesquisa;
2. Se Asymp. Sig. (probabilidade de significância calculada assintoticamente) for maior que 0,05 aceita-se a H0 e conclui-se que não existem diferenças de percepção entre os grupos nas questões apresentadas na pesquisa;

De acordo com os resultados apurados os grupos 1 e 2 não apresentam diferenças significativas sendo a H0 rejeitada em apenas uma questão referente à percepção de importância do desempenho financeiro para a prestação de contas das ONGs. A avaliação de desempenho da ONG seja operacional ou financeiro, é bastante complexo visto que não existe o fator lucro como o Drucker (1997) e o Hudson (1999) destacam, e o impacto efetivo de suas atividades não é fácil de se mensurar, pois além dos beneficiários diretos as atividades geralmente atingem a família desses beneficiários, a comunidade local, etc. (Roche, 2000,

p.45). Isto pode provocar, talvez, uma certa indefinição por parte desses representantes do que seria um desempenho operacional efetivo. No entanto constatou-se, por meio das entrevistas, que a principal referência para a avaliação de desempenho parte da definição da proposta de ação, ou seja, do projeto social aprovado pelo financiador:

RONG1: *“em cada projeto é feito um orçamento e a avaliação ou desempenho é feita baseada no orçamento, que varia, depende do projeto. A partir daí existe a avaliação externa através dos financiadores e auditoria e a avaliação interna das próprias equipes.”*

RONG2: *“a peça que funciona como planejamento é o próprio projeto. A dificuldade é avaliar o impacto das ações por isso existe as instâncias da ABONG, os próprios financiadores [...]. nós fazemos avaliação de desempenho diretamente com o beneficiário (feedback), avaliação interna das comissões e temos o feedback de outras ONGs parceiras. Consideramos mais importante na avaliação de desempenho o impacto das ações e se a organização está sendo efetiva nos objetivos sociais”*

Os representantes das ONGs apresentam percepções favoráveis à aplicabilidade de padrões de governança corporativa, segundo código IBGC de transparência, gestão e auditoria. No entanto, observou-se na pesquisa a não publicação de Demonstrativos Contábeis pela grande maioria das ONGs, o que contraria o conceito de *Stakeholder Accountability* (Falconer, 1999) ou relação *accountable*, destacada por Coelho (2000) . As organizações que publicam os demonstrativos direcionam os relatórios apenas aos financiadores (principalmente Governo e Organizações Internacionais), estes possuem um papel importante na exigência por prestação de contas e resultados, isto permitiu que as ONGs, mesmo com certa “resistência” em relação à avaliação de resultados, fossem adaptando estratégias e modelos de gestão. Este tipo de comportamento pode ser compreendido através do depoimento abaixo sobre empreendedorismo:

*RONG3: [...] estão falando em empreendedorismo social para você se ver como empresário social. não tem nada de técnica ele é completamente político, a quem interessa? Interessa à cultura das grandes corporações, ao Banco Mundial que integra todo mundo no mercado para poder emprestar dinheiro e te colocar como devedor do sistema bancário.*

Confrontado as idéias anteriores com as opiniões sobre as questões 3.6 e 3.7, percebe-se que existe um distanciamento entre a percepção dos respondentes e a realidade das ONGs no tocante à publicação de informações contábeis, visto que existe concordância no sentido de que as informações devam ser divulgadas e conter tanto aspectos positivos quanto negativos, para uma real avaliação da organização.

As percepções dos respondentes sobre ética nas questões 3.8 e 3.17 foram as únicas “unânicas” no sentido de concordância. Percebe-se que este é o padrão de governança mais aceito ou indiscutível entre os entrevistados.

Quanto à “participação de todos os envolvidos na ONG”, as Organizações apresentam-se bastante democráticas em relação à tomada de decisões. O voto representativo foi pouco citado, mesmo pelas ONGs que apresentam mais de 1.000 beneficiários diretos. Isto confirma o argumento de Villasante (2002, p.185) em que este tipo de representação desvincula os interesses coletivos e dificulta a relação direta entre os atores. No entanto isto nem sempre é freqüente, como afirma o RONG1:

*RONG1: “Sim, nós realizamos assembleias regularmente. Mas existe uma prática ruim de poucas pessoas participarem e depois passam uma ata onde todos assinam, isto deve ser revisto.”*

Quanto ao fato de que pessoas de diversas profissões e opiniões, compondo o conselho ou diretoria, tendem a gerar conflitos na tomada de decisões (identificado por Hudson, 1999), os

representantes das ONGs apresentam percepções semelhantes em discordar da questão. Sobre esta concepção, o RONG1 afirma que:

RONG1: *“depende muito da capacidade de liderança para chegar a um denominador comum, no entanto quanto maior, poderá ter mais riqueza no sentido de contribuição individual”*.

Os entrevistados também possuem uma percepção favorável em relação à função da diretoria, destacado na questão 3.15. Embora muitas apresentem uma estrutura não muito formal (Conselho, Diretoria, Coordenadores, colaboradores, etc), como Coelho (2000) destaca. Sobre isso o RONG2 afirma que:

*“Aqui não existe esta questão de hierarquia não, todos somos iguais não tem essa de Conselheiro, Diretor, Chefe. Existe sim a questão de, quando você vai solicitar financiamentos, representar a entidade em algum lugar, existir pessoas que façam isso, mas isto é apenas no papel”*.

Na comparação deste depoimento com o anterior, percebe-se que existe uma certa confusão sobre relações de poder e de cooperação - “Liderança” *versus* “Democracia”.

Na questão sobre modelos de gestão e estratégias de empresas com fins lucrativos (3.18) os respondentes concordam que estes possam ser adaptados aos processos das ONGs. Isto contraria as pesquisas de que há uma resistência a esses mecanismos. O RONG3 comenta sobre adaptação de modelos de gestão e governança,

RONG3: *“Não é que isso não seja interessante? Não. Tem coisas interessantíssimas, agora já teve todo um trabalho de vários pensadores, sociólogos latino-americanos que pegaram tudo isso e viram como é que a gente aproveita isso para fortalecer a capacidade que a gente tem de pensar estratégia de construção, de intervenção, de fortalecimento de movimento, tudo”*.

Os entrevistados concordam que na Gestão Horizontal (questão 3.19) não existe individualismo e cada ator social envolvido tem sua representatividade no processo de tomada de decisões. Um dos entrevistados comenta sobre esta questão:

*RONG3: Rede? é um conceito que a gente usa muito, é uma idéia de governança nas relações sociais que descentraliza, é igualitária, que não tem hierarquia, que favorece fluxo de informações e comunicação, que é rotativa, trabalha multiliderança e coisas que é completamente diferente das corporações que é a cultura hierárquica, disciplina de mando, de chefia com cargos e funções ligados a isso. Os movimentos sociais trabalham em rede até para trabalhar política pública a gente tem que se articular, redes com gente do governo, gente de empresa, etc.*

O representante continua o discurso inserindo o tema Governança:

*RONG3: tratar governança aqui é diferente de tratar governança em corporação [...] a pergunta da gente é como é que a gente se governa mas não como indivíduo solto mas a gente coletivo, grupo, organizações, cidadãos? [...] como é que a gente distribui o poder para que não seja como corporação onde um manda e todo mundo baixa a cabeça e faz tudo igualzinho?*

Estas considerações remetem aos conceitos identificados por Balestrin e Vargas (2004) sobre Redes Verticais, cuja dimensão é hierárquica, e Redes Horizontais, cuja dimensão é cooperação. Os relacionamentos das ONGs com outros atores sociais, sejam financiadores, colaboradores, funcionários, voluntários ou Governo, é marcado por processos democráticos e pela cooperação. Dessa forma, as relações externas dessas organizações caracterizam-se como Redes Horizontais. Esta consideração justifica o pensar “Governança” não apenas em processos organizacionais internos, mas também no ambiente externo.

## 4 CONCLUSÃO

---

A análise de sensibilidade (descritiva) dos dados apresentou uma sutil superioridade do Grupo 1 em relação a percepção de concordância ao quesito “Gestão – executivo principal (CEO)” (código IBGC 3.04.06) que trata do aspecto da transparência: Clareza, respeito aos direitos dos diversos *stakeholders*, produção de informações relevantes e oportunas para atender as necessidades dos usuários.

O grupo 2 apresentou uma sutil superioridade em relação à percepção de concordância no quesito “Auditoria e auditoria independente” (código IBGC 4.01) que trata da verificação da veracidade das informações, cujas ações devem caracterizar-se pela independência e objetividade, com prazos de serviços predeterminados.

Quanto à percepção do nível de importância dos padrões de governança, o grupo 1 superou o grupo 2 na consideração dos padrões transparência e prestação de contas como fatores relevantes a serem observados pelas ONGs para melhor atingir os objetivos de sobrevivência e captação de recursos para seus projetos sociais. Neste quesito o grupo 2 superou o grupo 1 em considerar o cumprimento das leis mais importante.

Os resultados encontrados sobre evidenciação de informações contábeis permitem deduzir que a percepção favorável dos respondentes em concordar com as questões não corresponde à prática desenvolvida pelas organizações. Outra questão importante é que o principal fator de complexidade que envolve governança e ONGs refere-se ao embate entre relações de poder e liderança *versus* democracia e cooperação. Os próprios entrevistados RONG1, RONG2 e RONG3 apresentam discursos confusos em argumentar que nas suas organizações existe

cooperação, processos democráticos, que não há hierarquia, no entanto, falam sobre relações de poder e liderança. O desafio identificado por eles é como se deve gerenciar e liderar em ambiente tão peculiar. Como adotar padrões de governança sobre ética e transparência, por exemplo, se existe por parte de quem faz a ONG um compromisso com o social, uma motivação por valores onde já estão incorporados esses princípios. A resistência a tudo que vem do mundo “corporativo” está baseada neste pensamento.

Conclui-se, numa avaliação global, que as percepções de diretores de ONGs sobre padrões de governança IBGC, associados à transparência e gestão nas organizações, não apresentaram diferenças significativas de acordo com os resultados apurados na análise geral: análises descritiva e estatística. Isto indica que a hipótese (H0) foi confirmada, ou seja, os grupos apresentam percepções semelhantes sobre a aplicabilidade de padrões de governança corporativa. A variável “*beneficiários diretos*” não é explicativa ou não funciona como fator diferenciador de opiniões entre os grupos 1 e 2 da amostra pesquisada.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AFINCO - Administração e Finanças para o Desenvolvimento Comunitário; ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais**. São Paulo: Peirópolis, 2003.

AMARAL, Ana Valeska. Terceiro Setor e políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 54, n. 2, abr./Jun. 2003.

AMARAL, M. Virgínia Borges. Análise do Discurso: língua, história e ideologia. In: **Leitura**, Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras e Linguística, n.23, jan./jun. 1999. Maceió: Edufal, 2002.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lília Maria. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, edição especial 2004, p.203-227, Rio de Janeiro, 2004.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um Guia para Inicialização Científica**. São Paulo: McGraw – Hill, 1986.

BRANDÃO, Helena H. Nagamine. **Introdução à Análise do Discurso**. 8. ed. Campinas, São Paulo: Editora da UNICAMP, 2002.

BRASIL, Lei n.º 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil, disponível em <<http://www.presidencia.gov.br/ccivil-03/LEIS/2002/L10406.htm>>, acesso em 03 out. 2004

BRASIL, lei n.º 10.825, de 22 de dezembro de 2003. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei n 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil. Disponível em <[http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/Leis/10825\\_03.html](http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/Leis/10825_03.html)>, acesso em 03 out. 2004.

BROWN, William A.; IVERSON, Joel O. Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol.33, n.3, september 2004. disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>, acesso em 22 out. 2004

CAMERON, Hazel. **Internet Resources for Nonprofit Organizations**. Searcher; Feb 2004; 12, 2; ABI/INFORM Trade & Industry, p.33-41. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 18 mar. 2004.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira; MOREIRA, Maria Elisa. Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 36 (4), p.587-608, jul./ago. 2002.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Cartilha de Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em 05 set. 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995

DINIZ, João Helder Alves da Silva. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-Governamentais Internacionais - ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional - original.** Recife, 2000. 151 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** Disponível em <[http://www.rits.org.br/estudos\\_teste/ce\\_teste/ce\\_istr.cfm](http://www.rits.org.br/estudos_teste/ce_teste/ce_istr.cfm)>. Acesso em 28 jun. 2004.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar. 1998.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística.** São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 37 (1), p.11-31, Jan/Fev. 2003.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial.** Tradução José Luiz Paravato, 9. ed., Rio de Janeiro: LTC editora, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GOHN, Maria da Glória Marcondes. **Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização.** São Paulo: Cortez, 1997.

GRÜN, Roberto. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.18, n.52, São Paulo, jun/2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> , Acesso em 26 fev. 2004.

HERZOG, Ana Luiza. Parcerias, algo em comum. Guia de Boa Cidadania Corporativa. **Revista Exame**, edição especial 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. Disponível em <[http:// www.ibcg.org.br](http://www.ibcg.org.br)>. Acesso em 05 set. 2003.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. Tradução Helena Mendes Rotundo; Revisão técnica José Roberto Malufe. São Paulo: EPU, 1980.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809pdf>>. Acesso em 05 set. 2003.

KLIKSBERG, Bernardo. Dez falácias sobre os problemas sociais da América Latina. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 36 (3), p.399-431, maio/Jun. 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Décio. Capital Reputacional e Responsabilidade Social: considerações teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.2, abr/jun 2004.

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. A Controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão. In: 2.º seminário USP de Contabilidade. **A Controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão**. São Paulo: FEA/USP, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução da pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografias e Dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. **Visitante o “Terceiro Setor” (ou parte dele)**. Texto para discussão n. 647 – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: IPEA, Maio/1999. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 27 jan. 2004.

NAKAGAWA, Masayuki. **Controladoria e Contabilidade no contexto da Governança das Organizações e da Responsabilidade Social**. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/docentes>>. Acesso em 10 set. 2003.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, Planejamento de Lucro. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHE, Chris. **Avaliação do impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. Tradução: Tisel, Tradução e Interpretação Simultânea Escrita. São Paulo: Cortez: ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

SALAMON, Lester. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. Tradução Andrés Pablo Falconer e Alexandre Lucas Cukier. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.33, n.1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. **Governança Institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**. São Paulo, 2001. 241 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; CUPERTINO, César Medeiros; OGLIARI, Paulo Rodolfo. Avaliando a queda de uma gigante: o caso Enron. In: XXXVII Asamblea CLADEA, 2002, Porto Alegre. **Avaliando a queda de uma gigante: o caso Enron**. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

SMITH, Gordon S. Novos desafios para a capacitação de liderança de alto nível na gestão pública e governança em mundo globalizante. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 54, n. 2, abr./Jun. 2003.

SOCZEK, Daniel. Da negação à parceria: breves considerações sobre as relações ONGs-Estado. **Revista enfoques**, v.1, n.1, Dez.2002, disponível em <<http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br/artigos.htm>>. Acesso em 18 jun. 2004.

SOUZA, Celina. **Governo e Governança. (In) ONG sua função social. Educação e Participação.** São Paulo: Centro de Estudos e Pesquisas para Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), 2002.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

STRATTON, Jeff. Board & Administrator; **for administrator only**; mar 2004; 20, 7; ABI/INFORM trade & Industry. Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 18 mar. 2004

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.1, p. 1-15, jan./mar. 2004.

TENÓRIO, Fernando (org). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VILLASANTE, Tomás R. **Redes e Alternativas: estratégias e estilos criativos na complexidade social.** tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VIVAS LÓPEZ, Salvador Vivas. Nuevas perspectivas de gestión empresarial: el aprendizaje y la gestión del conocimiento em la organización. **Revista Internacional de Economía Y Empresa.** Madrid: Ene./Abr. 2003.

WAGNER III, John A. ; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional.** Tradução Cid Knipel Moreira; Revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 1999.

WILSON, Robert H. understanding local governance: an international perspective. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.40, n.2, p.51-63, abr./jun. 2000.

## **6 ANEXO - CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

---

### **INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)**

#### **1. Propriedade - acionistas, quotistas, sócios**

##### **1.01. Uma ação/um voto**

Esse princípio deve valer para todos os tipos de sociedades. As empresas que contemplam a abertura do capital devem pensar exclusivamente em ações ordinárias. As empresas com capital já aberto, com ações ordinárias e preferenciais, devem pensar em converter estas em ordinárias, ou, se houver dificuldades intransponíveis, em conceder às preferenciais voto restrito aos assuntos de interesse direto dos preferencialistas.

##### **1.02. Acordos entre os proprietários**

Todos os acordos societários devem estar disponíveis para todos os proprietários.

Os acordos societários devem abster-se de especificar indicações de diretores. Isso deve ser de responsabilidade do executivo principal (CEO) e aprovado pelo conselho de administração.

##### **1.03. Registro de proprietários**

O registro de proprietários deve estar disponível para todos eles, com exclusividade.

##### **1.04. Assembléia-geral**

A assembléia-geral é o órgão soberano da empresa. "... tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento" (art. 121 da Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976).

###### **1.04.01. Competências**

As competências principais são:

- Reformar o estatuto social

- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações contábeis
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia

#### **1.04.02. Convocação**

É desejável que a data da assembleia-geral ordinária seja comunicada a todos os proprietários até o último dia do ano fiscal e que seja escolhida com vista a facilitar a presença deles. A convocação da assembleia-geral extraordinária deve ser feita com um mínimo de 15 dias de antecedência. No caso de haver American Depositary Receipts - ADR, a convocação exige, no mínimo, 40 dias de antecedência.

#### **1.04.03. Localidade**

O local das assembleias-gerais deve ser escolhido de forma a facilitar a presença dos proprietários. A atual Lei das S.A., que estipula que a assembleia-geral "... realizar-se-á no edifício onde a companhia tiver a sede", em seu art. 124, §2o, deveria ser mudada nesse sentido.

#### **1.04.04. Agenda e documentação**

Todos os proprietários devem receber agenda e documentação adequadas com antecedência suficiente para poder posicionar-se a respeito de decisões a ser tomadas. A agenda não deve incluir "outros assuntos", para evitar que assuntos importantes não sejam revelados na agenda.

#### **1.04.05. Assuntos de interesse dos proprietários**

Os proprietários devem ter oportunidade de colocar os assuntos de seu interesse na agenda.

#### **1.04.06. Perguntas prévias dos proprietários**

Os proprietários devem sempre ter oportunidade de pedir informações ao conselho de administração, aos auditores independentes ou ao conselho fiscal. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao presidente do conselho de administração.

#### **1.04.07. Regras de votação**

As regras de votação devem ser bem definidas e estar disponíveis para todos os proprietários. Devem ser feitas com o propósito de facilitar a votação, inclusive

por procuração ou outros canais. Os custodiantes devem votar de acordo com os desejos expressos ou subentendidos dos proprietários.

### **1.05. Mudança de controle da empresa**

Tendo em vista que a maioria das empresas brasileiras tem um controlador ou um grupo controlador, a compra do controle ou o fechamento do capital são, na atualidade, dois dos problemas mais críticos da governança corporativa no Brasil.

#### **1.05.01. Opção de venda dos minoritários (tag along)**

A transferência do controle deve ser feita a preço transparente. As vendas das participações dos minoritários e/ou preferencialistas devem ser feitas nas bases previstas no estatuto, que deve ter as condições de venda bem definidas.

#### **1.05.02. Fechamento de capital**

Um controlador ou grupo de controle que queira obter 100% do capital e proceder ao fechamento do capital da empresa deve informar os demais acionistas de suas intenções. Para companhias fechadas ou limitadas devem também valer, sempre que possível, os mesmos princípios. O controlador não deve valer-se de sua posição de único comprador para deprimir o preço de aquisição. O preço deve corresponder ao valor econômico.

#### **1.05.03. Medidas protetoras do statu quo (poison pills)**

O conselho de administração e a diretoria não devem criar compromissos com o intuito específico de dificultar a alienação de controle.

### **1.06. Uso de informação privilegiada (insider information)**

O uso de informação privilegiada para negociar ações ou quotas deve ser proibido a qualquer pessoa e vigiado pelos conselheiros de administração.

### **1.07. Arbitragem**

O estatuto deve prever que as divergências entre proprietários sejam resolvidas por meio de arbitragem, evitando assim o recurso à esfera judicial.

### **1.08. Conselho familiar**

A empresa familiar deve estabelecer um foro especial para resolver assuntos de âmbito familiar e evitar que esses assuntos interfiram na governança da empresa.

## **2. Conselho de administração - representando a propriedade**

### **2.01. Conselho de administração**

Independentemente de sua forma societária e de ser aberta ou fechada, a empresa deve ter conselho de administração.

### **2.02. Missão do conselho de administração**

A missão do conselho de administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento.

O conselho de administração deve zelar pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do conselho de administração.

### **2.03. Competências**

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, determina a competência do conselho de administração. Deve-se destacar a determinação de estratégias, a eleição e a destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a indicação e a substituição dos auditores independentes. As atividades de competência do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO). O conselho aprova o código de ética da empresa.

### **2.04. Comitês**

Várias atividades do conselho de administração precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões. Diferentes comitês, cada um com alguns membros do conselho, devem ser formados, por exemplo: comitê de indicação, de auditoria, de remuneração etc. Os comitês estudam seus assuntos e preparam as propostas. Só o conselho pleno pode tomar decisões. Cada empresa deve formar pelo menos o comitê de auditoria.

### **2.05. Tamanho**

O tamanho do conselho de administração deve variar em função do perfil da empresa, entre 5 e 9 membros.

### **2.06. Conselheiros internos e externos**

Há três classes de conselheiros:

- Independentes (ver item 2.16)

- Externos (conselheiros que não trabalham na empresa, mas não são independentes)
- Internos (conselheiros que são diretores ou empregados da empresa)

O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Fiscalizar a si mesmo é uma situação típica de conflito de interesses. Por conseguinte, deve-se evitar acumulação de cargos entre conselheiros e diretores.

### **2.07. Reunião dos conselheiros externos**

Para que o conselho possa avaliar a gestão da diretoria sem constrangimento, é importante que os conselheiros externos e independentes possam reunir-se com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

### **2.08. Convidados para as reuniões**

Pessoas-chave da empresa ou assessores técnicos podem ser convidados ocasionalmente para as reuniões do conselho de administração, para prestar informações e/ou expor suas atividades.

### **2.09. Avaliação do conselho e do conselheiro**

A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada empresa.

### **2.10. Qualificação do conselheiro**

O conselheiro deve ter:

- Integridade pessoal
- Capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros
- Ausência de conflito de interesses
- Disponibilidade de tempo
- Motivação
- Alinhamento com os valores da empresa
- Conhecimento das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Na composição do conselho devem estar presentes, entre os membros, as seguintes experiências ou conhecimentos:

- Experiência de participação em bons conselhos de administração, ou seja, os reconhecidos por sua excelência
- Experiência como executivo principal (CEO)

- Experiência em administrar crises
- Conhecimentos de finanças
- Conhecimentos contábeis
- Conhecimentos do ramo da empresa
- Conhecimentos do mercado nacional e internacional
- Visão estratégica
- Contatos de interesse da empresa

A maioria do conselho deve ser formada de conselheiros independentes (ver item 2.16). O conselho, como um todo, deve reunir diversidade de conhecimentos e experiências.

### **2.11. Prazo do mandato**

O prazo do mandato do conselheiro deve ser definido. Sua duração deve ser curta, preferivelmente de só um ano. A reeleição deve ser possível depois de uma avaliação formal de seu desempenho. A reeleição não deve ser automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos ao mesmo tempo.

### **2.12. Limite de idade**

Algumas pessoas já estão improdutivas antes de chegar aos 60 anos. Outras estão muito produtivas aos 75. Se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado um limite de idade.

### **2.13. Mudança da ocupação principal do conselheiro**

A ocupação principal do conselheiro é um dos fatores importantes em sua escolha. Quando tem sua ocupação principal mudada, o conselheiro deve colocar o cargo à disposição. O comitê de indicação deve analisar a conveniência de propor sua reeleição.

### **2.14. Remuneração**

O conselheiro independente deve receber na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (CEO), inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função.

### **2.15. Consultas externas**

Os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos etc.), pagos pela empresa, para obter uma segunda opinião. O conselho deve incluir essa questão em seu regulamento interno.

## **2.16. Conselheiro independente**

O conselho da empresa deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes. A definição de independência é:

- Não ter qualquer vínculo com a empresa, exceto eventual participação de capital
- Não ter sido empregado da empresa ou de alguma de suas subsidiárias
- Não estar oferecendo serviço ou produto à empresa
- Não ser empregado de entidade que esteja oferecendo serviço ou produto à empresa
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da empresa
- Não receber outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro e eventuais dividendos (se for também proprietário)

O conselheiro deve trabalhar para o bem da empresa e, por conseguinte, de todos os acionistas. O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os proprietários.

## **2.17. Presidente do conselho de administração**

O presidente do conselho de administração é responsável pelo bom desempenho do conselho, tanto no estabelecimento de seus objetivos e programas quanto na condução de suas reuniões, para cumprir sua finalidade e exercer sua missão de representar todos os proprietários e de acompanhar e avaliar os atos da diretoria.

## **2.18. Presidente do conselho e presidente da diretoria**

Deve-se buscar a separação dos cargos do presidente do conselho e do presidente da diretoria (executivo principal - CEO). A lógica é a mesma do caso de evitar conselheiros internos. O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, o presidente do conselho não deve ser também presidente da diretoria.

## **2.19. Liderança independente do conselho**

No caso em que o presidente do conselho e o presidente da diretoria sejam a mesma pessoa, é importante que o conselho tenha um membro de peso, respeitado por seus colegas e pela comunidade empresarial em geral, que possa servir como um contrapeso ao poder da pessoa que é presidente do conselho e da diretoria.

## **2.20. Porta-voz da empresa**

O conselho de administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da empresa, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do conselho e as do executivo principal (CEO). O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da empresa.

## **2.21. Avaliação do executivo principal (CEO)**

O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal (CEO).

## **2.22. Planejamento da sucessão**

O conselho de administração deve ter, sempre atualizado, um plano de sucessão do executivo principal (CEO) e de todas as outras pessoas-chave da empresa.

## **2.23. Introdução de novos conselheiros**

Cada novo conselheiro deve ser exposto a um programa de introdução, incluindo uma pasta do conselho com a descrição da função do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, atas das reuniões do conselho e outras informações da empresa. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da empresa. Também deve visitar os principais locais onde exerce suas atividades. Dependendo do perfil da empresa, devem ser incluídos programas adicionais.

## **2.24. Documentação das reuniões**

A eficácia das reuniões do conselho de administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros. As propostas para decisões devem ser devidamente formuladas e fundamentadas. A documentação deve estar em mãos dos conselheiros antes do fim de semana anterior à reunião. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar bem preparados para a reunião.

## **2.25. Agenda**

A agenda da reunião do conselho de administração deve ser preparada pelo presidente do conselho com base em solicitações de conselheiros e consultas aos diretores.

## **2.26. Atas das reuniões**

As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas. As próprias atas devem ser objeto de aprovação formal. Em caso de conflitos entre conselheiros, as atas devem ser assinadas antes do encerramento das reuniões em que se registraram as divergências.

### **2.27. Relacionamento com os proprietários**

O conselho de administração é eleito pelos proprietários. O conselho representa e responde aos proprietários pelo desempenho e atuação da empresa.

### **2.28. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria**

O conselho de administração elege e destitui o executivo principal (CEO) e fixa sua remuneração. O conselho decide sobre a proposta de eleição de diretores apresentada pelo executivo principal (CEO). O conselho fiscaliza a diretoria com atenção especial nos relacionamentos entre a empresa e as partes interessadas. O conselho não deve interferir nos assuntos operacionais.

### **2.29. Relacionamento com os auditores independentes**

O conselho de administração, como representante dos proprietários, escolhe e substitui os auditores independentes. O conselho também aprova o plano de auditoria e os honorários.

### **2.30. Relacionamento com o conselho fiscal**

O conselho fiscal é eleito pelos proprietários. Suas atribuições e responsabilidades estão definidas na Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, inclusive no que se refere à sua instalação.

## **3. Gestão - executivo principal (CEO) e diretoria**

### **3.01. Competências**

O executivo principal (CEO) é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração.

### **3.02. Indicação dos membros da diretoria**

Cabe ao executivo principal (CEO) a indicação dos membros da diretoria para aprovação do conselho de administração.

### **3.03. Dever de prestar contas (accountability)**

O executivo principal (CEO) responde pelo desempenho e pela atuação da empresa.

### **3.04. Transparência (disclosure)**

O executivo principal (CEO) deve prestar todas as informações de real interesse, obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todas as partes interessadas.

#### **3.04.01 Relatório anual**

O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da companhia, e por isso mesmo não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado. O relatório anual deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações contábeis, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal. A preparação do relatório anual é de responsabilidade da diretoria, mas o conselho de administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembléia-geral.

#### **3.04.02. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**

O relatório anual deve conter uma declaração a respeito de quais práticas de governança corporativa são cumpridas.

#### **3.04.03. Participações e remuneração dos conselheiros e diretores**

Os códigos das melhores práticas internacionais recomendam que o relatório anual especifique a participação no capital da empresa e a remuneração de cada um dos conselheiros e diretores.

#### **3.04.04. Informações periódicas**

Informações periódicas de companhias abertas são regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Companhias fechadas ou limitadas devem fazer o mesmo naquilo que se aplicar.

#### **3.04.05. Fatos relevantes**

Fatos importantes, de caráter extraordinário, deverão ser comunicados imediatamente aos proprietários e, no caso de companhias abertas, ao mercado, de acordo com instruções da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

#### **3.04.06. Transparência**

As informações da empresa devem ser equilibradas, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da empresa.

#### **3.04.07. Padrões internacionais de contabilidade**

As demonstrações contábeis também devem ser preparadas de acordo com o International Accounting Standards - IAS ou o Generally Accepted Accounting Principles - GAAP.

#### **3.04.08. Divulgação simultânea e canais de disclosure**

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os usuários. Internet e outras tecnologias de informação apresentam oportunidades interessantes.

#### **3.05. Código de ética**

A diretoria deve desenvolver um código de ética a ser aprovado pelo conselho de administração.

#### **3.06. Relacionamento com o conselho de administração**

O executivo principal (CEO) e a diretoria estão subordinados ao conselho de administração e devem dar satisfação a ele a respeito do desempenho e da atuação da empresa.

#### **3.07. Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders)**

As partes interessadas são normalmente empregados, clientes, fornecedores, bancos, governos, organizações ambientais, organizações não-governamentais, entre outros. O executivo principal (CEO) e a diretoria devem satisfação a elas e são responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas.

#### **3.08. Relacionamento com os auditores independentes**

O executivo principal (CEO) e a diretoria devem buscar um relacionamento estritamente profissional com os auditores independentes.

#### **3.09. Relacionamento com o conselho fiscal**

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, determina a competência do conselho fiscal. O executivo principal (CEO) e a diretoria devem colaborar com o conselho fiscal para que ele possa cumprir sua missão.

### **4. Auditoria - auditoria independente**

#### **4.01. Auditoria independente**

Auditoria independente é um importante agente de governança corporativa para os proprietários de todos os tipos de empresas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade da empresa.

#### **4.02. Competências**

Expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis que serão divulgadas, de acordo com as normas profissionais e, para esse fim, avaliar os controles e procedimentos internos da empresa.

#### **4.03. Plano anual dos trabalhos e acordo de honorários**

Os auditores independentes estabelecem com o conselho de administração ou o seu comitê de auditoria o plano de trabalho e o acordo dos honorários. No primeiro ano, os auditores estarão tomando conhecimento da empresa e normalmente deverão dedicar mais horas de trabalho do que em anos subsequentes, portanto, é natural que este fato seja refletido nos honorários.

#### **4.04. Prazo de contrato**

Recomenda-se que os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período predefinido, compreendendo vários exercícios, podendo ser recontratados após avaliação de independência e desempenho, observados a legislação e os regulamentos em vigor.

#### **4.05. Consultoria**

O conselho de administração deve assegurar-se de que os procedimentos adotados pela firma de auditoria garantam independência e objetividade, especialmente quando a mesma firma de auditoria presta serviços de consultoria. Essa questão é importante, uma vez que os serviços de auditoria devem ser contratados pelo conselho e os serviços de consultoria são, normalmente, contratados pela diretoria. Quando houver comprometimento da independência, o conselho deve orientar quanto ao uso de outros consultores ou outros auditores.

#### **4.06. Relacionamento com os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria**

Os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria são os clientes dos auditores independentes. Isso determina o relacionamento entre as partes.

#### **4.07. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria**

O relacionamento dos auditores independentes com o executivo principal (CEO), a diretoria e a empresa deve ser estritamente profissional.

#### **4.08. Relacionamento com o conselho fiscal**

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, define a competência do conselho fiscal. Os auditores independentes devem colaborar com o conselho fiscal para que ele possa cumprir sua missão. Para evitar conflitos de interesse, os auditores independentes não devem ser membros de conselhos fiscais.

#### **4.09. Declaração anual de independência**

Os auditores independentes devem entregar anualmente uma carta ao conselho de administração confirmando sua independência.

### **5. Fiscalização - conselho fiscal**

#### **5.01. Conselho fiscal**

O conselho fiscal é uma instituição brasileira, criada com o objetivo de preencher uma lacuna na fiscalização das atividades do conselho de administração, funcionando como um controle independente para os proprietários, sejam majoritários, sejam minoritários.

#### **5.02. Competência**

A competência do conselho fiscal está definida na Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976.

#### **5.03. Relacionamento com os proprietários**

Os proprietários elegem o conselho fiscal. O conselho fiscal responde aos proprietários.

#### **5.04. Relacionamento com o conselho de administração, o executivo principal (CEO) e a diretoria**

O conselho fiscal, ou qualquer de seus membros, tem direito de pedir aos administradores cópias das atas das reuniões do conselho de administração, dos relatórios contábeis ou financeiros, além de esclarecimentos e informações. Os membros do conselho fiscal devem assistir às reuniões do conselho de administração ou da diretoria em que sejam discutidos assuntos sobre os quais devam opinar.

#### **5.05. Relacionamento com os auditores independentes**

Se a empresa contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá solicitar-lhes esclarecimentos e informações. Se a empresa não contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá, para melhor desempenho das suas funções, escolher contador ou firma de auditoria para aquela finalidade e contratá-lo por conta da empresa.

## **6. Ética/Conflito de interesses**

### **6.01. Código de ética**

Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração.

### **6.02. Abrangência**

O código de ética deve abranger o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados. Deve cobrir principalmente os seguintes assuntos:

- Propinas
- Pagamentos impróprios
- Conflito de interesses
- Informações privilegiadas
- Recebimento de presentes
- Discriminação de oportunidades
- Doações
- Meio ambiente
- Assédio sexual
- Segurança no trabalho
- Atividades políticas
- Relações com a comunidade
- Uso de álcool e drogas
- Confidencialidade pessoal
- Direito à privacidade
- Nepotismo
- Trabalho infantil

### **6.03. Conflito de interesses**

Existe um conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em pauta e a pessoa em questão pode influenciar ou tomar decisões correspondentes. Algumas definições de independência têm sido dadas para conselheiros de administração e para auditores independentes. Critérios similares valem para diretores ou qualquer empregado ou representante da empresa. Preferivelmente a pessoa em questão deve manifestar seu conflito de interesses. Se isso não acontecer, qualquer outra pessoa pode fazê-lo.

### **6.04. Afastamento das discussões e deliberações**

Tão logo um conflito de interesses tenha sido identificado em relação a um tema específico, a pessoa em questão deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata ou de outra forma.

## 7 APÊNDICE - QUESTIONÁRIO



**Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**  
**Universidade de Brasília**  
**Universidade Federal de Pernambuco**  
**Universidade Federal da Paraíba**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Norte**

**Prezado Diretor (a),**

Sua organização foi selecionada, através do cadastro da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), para participar de uma pesquisa que tem por objetivo verificar a adequação de conceitos sobre o tema “Governança Corporativa” e “Organizações Não-Governamentais”, cujo título é: *GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM SOBRE SUA APLICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS DO NORDESTE BRASILEIRO*, sob orientação do Prof. Dr. José Francisco Ribeiro Filho. O instrumento de pesquisa será um questionário, apresentado logo abaixo, e suas respostas permitirão elaborar um diagnóstico sobre a utilidade dos padrões de Governança Corporativa para as ONGs. Esta pesquisa cumprirá parte dos requisitos para a elaboração da dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da estudante Adriana Rodrigues Frago, RG n. 5087312/SSP-PE, vinculada a Universidade Federal de Pernambuco (Mestrado Multiinstitucional e Inter-regional UnB, UFPB, UFPE e UFRN – [www.unb.br/cca](http://www.unb.br/cca) / (81)-2126.8874).

*Informamos que não é necessário possuir prévio conhecimento sobre Governança Corporativa* para o preenchimento deste questionário e que as informações aqui fornecidas serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora, que também terá como objetivo principal a

divulgação dos resultados obtidos às organizações participantes e a pesquisadores em geral deste segmento (Terceiro Setor), através de artigos e seminários a serem desenvolvidos sobre o tema, resguardando a identidade das organizações, ou seja, garantindo a total confidencialidade a respeito da ONG participante e do respondente, pois os dados serão tratados e analisados de maneira coletiva ou categórica.

Agradecemos sua colaboração e gostaríamos de enfatizar que sua participação é muito importante para o desenvolvimento de pesquisas no âmbito das Organizações Não-Governamentais, que ainda apresenta-se carente em nossa área de estudos, bem como pela representatividade e relevância da atuação dessas organizações em nossa região.

*Recife, 27 de setembro de 2004*

---

Adriana Rodrigues Fragoso

---

José Francisco Ribeiro Filho

## QUESTIONÁRIO

**Título da Pesquisa:** Governança Corporativa: Uma Abordagem sobre sua Aplicação para a Sustentabilidade e Desenvolvimento de Organizações Não-Governamentais (ONGs) do Nordeste Brasileiro.

### 1. DADOS DO ENTREVISTADO:

1.1. Qual o cargo que ocupa na ONG?

1.2. Gênero:

Feminino                       Masculino

1.3. Idade: \_\_\_\_\_

1.4. Formação:

1º grau incompleto                       1º grau completo

- 2º grau incompleto                       2º grau completo  
 3º grau incompleto                       3º grau completo  
 Pós-graduação

1.5. Há quanto tempo trabalha na Organização?

- até 5 anos;                       6 a 10 anos;  
 11 a 15 anos;                       16 a 20 anos;  
 mais de 20 anos;

**2. DADOS DA ONG**

2.1. Qual a área de atividade:

- Educação e pesquisa;       Saúde;  
 Meio-ambiente;               Direitos humanos;  
 Cultura e recreação;  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

2.2. Âmbito de atuação dos programas/projetos sociais:

- Municipal;               Estadual;  
 Regional;               Nacional;  
 Internacional.

2.3. Qual o tempo de atuação da ONG?

- até 5 anos;               6 a 10 anos;  
 11 a 15 anos;               16 a 20 anos;  
 20 a 30 anos;               30 a 40 anos;  
 mais de 40 anos.

2.4. Qual o número de beneficiários diretos da ONG?

- até 100 pessoas;                       101 a 200 pessoas;  
 201 a 400 pessoas;                       401 a 600 pessoas;  
 601 a 800 pessoas;                       801 a 1.000 pessoas;  
 mais de 1.000 pessoas.

2.5. Sobre o conselho ou diretoria responda:

2.5.1. Quantos componentes?

- até 5 pessoas;                       de 6 a 10 pessoas;  
 de 11 a 15 pessoas;                       de 16 a 20 pessoas;  
 mais de 20 pessoas.

2.6. Sobre recursos humanos na ONG responda:

- Número de funcionários:



Instituições Financeiras;  Organizações Internacionais;

3.5. Retomando a questão anterior responda: quais aspectos são considerados mais importantes pelos “agentes financiadores” na prestação de contas das ONGs (atribua notas de 1 a 5 segundo a seguinte legenda: 5 = muito importante; 4 = importante; 3 = moderadamente importante; 2 = pouco importante; 1 = sem importância)

número de beneficiados atingidos pelos programas;

desempenho operacional na execução dos programas (realização das atividades);

desempenho financeiro na execução dos programas (custos/despesas incorridas nos programas);

3.6. As informações divulgadas pelas Organizações Não-Governamentais devem ser equilibradas, abordando tanto aspectos positivos quanto negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da organização.

concordo totalmente  mais concordo que discordo

mais discordo que concordo  discordo totalmente

3.7. Toda informação que possa influenciar decisões de investimento/aplicação de recursos deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os usuários. Internet e outras tecnologias de informação apresentam oportunidades interessantes.

concordo totalmente  mais concordo que discordo

mais discordo que concordo  discordo totalmente

3.8. Além do respeito às leis do país, toda empresa seja privada, pública ou não-governamental deve ter um código de ética que envolva toda a sua administração e colaboradores.

concordo totalmente  mais concordo que discordo

mais discordo que concordo  discordo totalmente

3.9. A auditoria independente é indispensável e importante para todos os tipos de empresas e organizações, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade das mesmas.

concordo totalmente  mais concordo que discordo

mais discordo que concordo  discordo totalmente

**Sobre os colaboradores envolvidos nas ONGs responda:**

3.10. A ONG realiza assembléias ou reuniões com os colaboradores?

Sim  Não

3.11. Se a resposta anterior for positiva responda qual a periodicidade?

- diária;                     semanal;  
 quinzenal;                 mensal;  
 anual;

3.12. Quanto a participação nestas assembléias responda:

- todos os colaboradores participam;  
 existe a figura do “representante” que participa das decisões em nome de grupos ou equipes pertencentes à ONG;  
 Apenas a diretoria participa das assembléias

3.13. Quando os conselhos ou diretorias reúnem pessoas de diferentes valores e profissões (médicos, assistentes sociais, contadores, etc.) podem ocorrer algumas divergências de opiniões. Estes conflitos podem tornar o processo de decisão mais demorado e as ONGs, como alternativa para agilizar os processos, devem reduzir o número de pessoas no conselho/diretoria?

- concordo totalmente                     mais concordo que discordo  
 mais discordo que concordo         discordo totalmente

3.14. A ONG na qual trabalha já vivenciou situação semelhante a anterior?

- Sim                                     Não

**Sobre o processo de gestão em ONGs responda:**

3.15. O acompanhamento, controle e avaliação deve ser realizado através de plenárias onde os participantes da Diretoria ou Conselho fazem o monitoramento no tocante à implementação dos projetos e ações definidas, levando em conta o que foi planejado e o cronograma previsto.

- concordo totalmente                     mais concordo que discordo  
 mais discordo que concordo         discordo totalmente

3.16. O que é mais importante na definição de processos eficientes e eficazes nas ONGs? (atribua notas de 1 a 5 segundo a seguinte legenda: 5 = muito importante; 4 = importante; 3 = moderadamente importante; 2 = pouco importante; 1 = sem importância)

- economia de recursos  
 atendimento a um maior número de beneficiados  
 planejamento  
 monitoramento das atividades durante a execução dos projetos (avaliação de desempenho)

- 3.17. Na sua opinião, quais fatores são mais importantes para as ONGs conseguirem sobreviver à competitividade e captar mais recursos para seus projetos sociais? (atribua notas de 1 a 5 segundo a seguinte legenda: 5 = muito importante; 4 = importante; 3 = moderadamente importante; 2 = pouco importante; 1 = sem importância)
- transparência
  - prestação de contas
  - cumprimento das leis
  - ética
- 3.18. Os interesses de empresas privadas tendem a direcionar as estratégias a aspectos centrais relativos à acumulação de capital e retorno de investimentos. Isto quer dizer que as práticas administrativas, estratégias e modelos de gestão adotados por estas empresas não podem ser adaptados às Organizações Não Governamentais?
- concordo totalmente                       mais concordo que discordo
  - mais discordo que concordo             discordo totalmente

**Sobre relacionamento entre ONGs e outros atores sociais responda:**

- 3.19. As parcerias desenvolvidas (Governos, Organizações internacionais, setor privado e Sociedade Civil) para realização de projetos sociais trouxe um novo conceito em administração que é a “gestão horizontal”, isto é, deixa-se de lado o individualismo e emerge a importância e a representatividade de cada ator envolvido nas decisões de cunho social.
- concordo totalmente                       mais concordo que discordo
  - mais discordo que concordo             discordo totalmente