

Governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso em fundação de serviços hospitalares

Mayra Martins
Vidigal Fernandes Martins

RESUMO

No contexto da governança corporativa, também se encontram as fundações de apoio a universidades e seu respectivo Conselho Curador, suposto responsável pelas práticas desse conceito. Com isso, a presente pesquisa buscou analisar as boas práticas de governança corporativa nesse tipo de organização do terceiro setor, na visão dos conselheiros, seguindo as principais normas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Para este estudo, montou-se uma revisão bibliográfica e análise de caso em uma fundação de serviços hospitalares brasileira, feitas no segundo semestre do ano de 2012. O método utilizado consistiu na aplicação de questionários ao Conselho Curador da fundação, envolvendo itens de governança corporativa. Os resultados revelaram uma associação dos princípios de boa governança com as práticas do Conselho Curador, demonstrando que, na maioria dos aspectos analisados e de forma parcial, o método cumpre sua função de disseminador da governança corporativa em um setor ainda pouco estudado pela sociedade.

1 INTRODUÇÃO

Questões relacionadas à governança corporativa, atualmente, estão presentes no universo empresarial de forma constante. O conceito inicial de governança estava relacionado com o conselho de administração, diretoria executiva e acionistas investidores que se encontravam fora da gestão. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011) descreve o conceito de governança corporativa como sistema que assegura, aos sócios proprietários, o governo estratégico da empresa e efetiva monitoração da diretoria executiva. Essa relação se dá pelo conselho de administração, auditoria independente e conselho fiscal, cujos papéis são fundamentais para o exercício do controle e asseguram aos acionistas a equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país (IBGC, 2011).

Tendo em vista a relação da governança com o terceiro setor, nota-se como uma oportunidade a identificação desse processo em fundações de apoio às universidades. Dessa abordagem, surge o seguinte questionamento, que essa pesquisa tomará como base: enquanto integrante do terceiro setor e com características distintas de outras organizações, qual o nível de conhecimento e adoção de práticas de governança na Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia (FAEPU), considerando a atuação de seu Conselho Curador?

Nesse contexto, este artigo apresenta, como objetivo geral, identificar até que ponto as boas práticas de governança corporativa estão sendo adotadas na visão dos membros do conselho curador de uma fundação de apoio. Como objetivos específicos, têm-se basicamente: (i) buscar entender a percepção dos conselheiros curadores da fundação sobre a importância de suas atividades no processo de governança corporativa; (ii) avaliar se as ações tomadas pelo conselho curador de uma fundação atendem às práticas de governança corporativa; (iii) avaliar o nível de alinhamento do conselho curador no que tange ao conheci-

mento das práticas de governança corporativa.

A governança e sua relação com o terceiro setor constituem tema atual e ainda pouco explorado por autores brasileiros, embora, nos últimos anos, o assunto tenha se tornado interessante devido à ascensão de organizações sem fins lucrativos, as ONGs (organizações não governamentais).

Uma justificativa para esta pesquisa seria justamente a pouca exploração do tema, principalmente em fundações de apoio à pesquisa, extensão e graduação em universidades. Também pode-se justificá-la tomando como base a ideia de que as práticas de governança atuam no sentido de melhorar a gestão; logo, com o conhecimento do modelo adotado, seria possível entender a estrutura, os processos e, conseqüentemente, avaliar e propor procedimentos que possam promover tal melhoria ou simplesmente ajustá-los às decisões dos conselhos da entidade. Assim, a realização da pesquisa poderá trazer benefícios à instituição FAEPU, como o conhecimento e o ajuste de seus procedimentos de governança (se aplicados).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O terceiro setor e as fundações de apoio

O terceiro setor surgiu de uma classificação para distinguir as organizações, conforme segue: o primeiro setor engloba as organizações do Estado, o segundo tem como integrantes as empresas e o mercado e o terceiro abrange as organizações sem fins lucrativos. O terceiro setor, genericamente, é composto por associações, fundações privadas e organizações religiosas, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004). De forma geral, são organizações de natureza privada e sem fins lucrativos, mas que realizam atividades com finalidades públicas.

Segundo o site do Ministério da Educação do governo federal do Brasil (MEC, 2011), as fundações de apoio são instituições que possuem como propósito a colaboração em projetos de

pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e são relacionadas a outras instituições, como as universidades federais. Para manter esse vínculo, essas fundações necessitam de cadastro nos Ministérios da Educação (MEC) e da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), com renovação a cada dois anos.

Quanto à sua constituição, não são criadas por lei e não são amparadas pela União. Trata-se de entidades de direito privado, com caráter não lucrativo, que seguem o Código Civil Brasileiro, sujeitando-se ao Ministério Público e à legislação trabalhista.

Fundações como essas também contam com um conselho fiscal e curador. Segundo Maciel *et al.* (2005), o conselho curador possui atribuições como a aprovação de admissão e controle de funcionários, de planos de cargos e salários, de orçamentos referentes às aplicações de recursos da fundação e também revisões nos processos internos, sendo um órgão de controle institucional. Já o conselho fiscal, de acordo com Mindlin (2009), tem a função de fiscalizar os administradores, comentar a respeito de diversas situações internas e informá-las aos *stakeholders*, caracterizando-se como uma parte obrigatória de governança, o que aumenta a confiabilidade na administração da entidade.

Finalizando, outras características dessas fundações, que são importantes neste estudo, estão baseadas na Contabilidade. Segundo Mindlin (2009), essas organizações são criadas por um instituidor, que pode ser pessoa física ou jurídica, que lhes adiciona patrimônio, finalidade e forma de administração. São também fiscalizadas por Curadorias de Fundações, que exigem a apresentação de suas demonstrações financeiras anualmente e a prestação de contas das atividades, além de aprovarem toda e qualquer possível alteração estatutária nesses organismos.

2.2 A governança em entidades do terceiro setor ou fundações

Segundo Milani Filho e Milani (2011), a principal diferença do terceiro setor, em relação aos outros no aspecto da governança, baseia-se na inexistência de acionistas com direito ao recebimento de benefícios econômicos, ou seja, dividendos. Assim, utilizando-se da Teoria da Agência, em uma fundação ou qualquer entidade do terceiro setor, encontram-se como principais o conselho de administração ou as curadorias (em alguns casos, assembleias gerais) e, como agentes, os administradores da organização. Milani Filho e Milani (2011) ainda esclarecem que: “mantidas as adequações necessárias pela ausência de proprietários ou acionistas, as boas práticas de governança se aplicam igualmente para todas as entidades, sejam elas de natureza governamental ou não governamental e, conforme suas finalidades, lucrativas ou não”.

Mindlin (2009) assinala que os mecanismos/modelos de governança são espécies de monitoramento para que os administradores tomem decisões considerando também os interesses dos *stakeholders* da fundação, visando a maior segurança desse grupo. Baseando-se nisso, Mendonça e Machado Filho (2004) debatem a aplicação de modelos e mecanismos de governança em organizações sem fins lucrativos, o que também acontece

em fundações. Segundo os autores, os mecanismos de governança, de modo geral, são os seguintes: os externos (sistema político-legal e regulatório e ‘mercado de doações’) e os internos (sistema de controle dos conselhos). Mindlin (2009) afirma, ao final de sua tese, que o principal mecanismo de eficiência para essas organizações seria a atuação dos conselhos fiscais e curadores.

Mendonça e Machado Filho (2004) também discorreram sobre as questões de governança corporativa do terceiro setor, relacionando esses dois itens, de forma a encontrar mecanismos de governança que tenham possibilidade de implantação nesse segmento, para uma gestão e um desempenho social com maior eficiência. Por meio de pesquisa bibliográfica a respeito do tema, fez-se um paralelo entre as empresas com e sem fins lucrativos, o que resultou em uma proposta de agenda de investigação sobre o assunto ao final do artigo. Além disso, o resultado mostrou a urgência do aprofundamento desse tipo de estudo nessas organizações, pois elas possuem características específicas e intrínsecas que dificultam a implementação de mecanismos internos e externos de governança.

Em seus estudos, Milani e Milani Filho (2011) procuraram comparar as práticas de governança do passado com as que são recomendadas atualmente, tomando como exemplo uma organização francesa de estudos. Tratou-se de trabalho exploratório e com abordagem qualitativa, mediante pesquisas bibliográfica e documental para a identificação dos itens de governança da instituição já presentes no século XIX, sendo utilizado um conjunto de 24 elementos corporativos recomendados pelo IBGC para essa comparação. Concluiu-se que metade desses elementos já estava integrada à entidade na época, 25% estavam parcialmente presentes e 25% ainda não existiam, o que mostra que a organização já possuía uma base de práticas de governança.

Ecco *et al.* (2010) analisaram uma entidade sem fins lucrativos, especificamente a existência de conflitos de agência e da governança corporativa. Para essa análise, os autores recorreram a estudo de caso em uma organização de educação profissional do estado de Santa Catarina, com a análise de contratos firmados entre as partes principal e agente, conceitos esses presentes em estudos de governança. Os resultados mostraram que os problemas de agência também estão presentes no terceiro setor e que os diferentes níveis de informações destinados a cada um dos *stakeholders* e gestores (assimetria da informação), bem como a cultura organizacional, dificultam a aplicação dos princípios de governança nesse segmento, visto que atraem os problemas de agência.

Guimarães (2008), assim como Ecco *et al.*, estudou os modelos de governança das fundações empresariais pertencentes ao terceiro setor, porém envolvendo questões associadas ao conselho curador, aos órgãos *staff* e instituidores. A dissertação foi baseada em pesquisa descritivo-exploratória, com levantamento bibliográfico e estudos de casos em quatro fundações empresariais brasileiras, com entrevistas, questionários e consulta a documentos, como planos de ação, relatórios anuais e atas dos conselhos. Na finalização do estudo, verificou-se que existem diferenças relevantes entre o que é encontrado nessas organiza-

ções e o relacionado na literatura e regulamentos como básico e ideal para a conquista de boas práticas de governança.

Rodrigues e Malo (2006) pesquisaram outra organização sem fins lucrativos, denominada Associação Doutores da Alegria, procurando compreender a perspectiva de governança como exercício do compartilhamento do poder. Essa pesquisa tomou um caráter teórico-conceitual, com a utilização de estudo de caso e da narrativa pessoal como estratégia para a obtenção de informações e dados. O resultado mostrou que essas entidades possuem processos decisórios significativos e que, com isso, é necessário que também possuam estruturas de governança que alterem o comportamento de seus membros, de forma a torná-los mais participativos e engajados na gestão organizacional.

Ao contrário dos autores citados anteriormente, Sanches (2005) promoveu estudo que buscou um roteiro para a elaboração de modelo de governança corporativa em firmas sem fins lucrativos. Esse autor se serviu do modelo de Glaeser, para sua pesquisa quantitativa, e da estrutura do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), para propor analogias que se revertam em boas práticas de governança no terceiro setor. Como resultado, o autor informa não haver evidências empíricas que possam eleger o melhor modelo de governança para as entidades, mas que existem questões-chave para um aprofundamento desse estudo no terceiro setor brasileiro.

Por fim, Mindlin (2009) se propõe a avaliar se os modelos de governança corporativa utilizados nessas organizações do terceiro setor são passíveis de implementação em fundações empresariais de investimento social privado. Por meio de revisão na literatura teórica e empírica sobre governança e entidades do terceiro setor e de realização de oito estudos de casos do tipo descritivo e exploratório, com entrevistas semiestruturadas e publicações da internet, constatou-se que são parcialmente aplicáveis, embora o terceiro setor não esteja utilizando todo o seu potencial para modelos de governança.

2.3 O papel do Conselho Curador em organizações do terceiro setor

O Conselho Curador é considerado um órgão de controle institucional, visto que desempenha atividades de gestão da fundação de apoio. Esse grupo é, habitualmente, maior em número de membros em relação ao Conselho Fiscal e tem como funções, além de outras, o controle dos recursos humanos, de orçamentos e revisões nos planos anuais, análise e aprovação dos relatórios da instituição, como o balanço geral. Geralmente, atua como um agente que, direta ou indiretamente, propicia boas práticas de governança corporativa.

Guimarães (2008, p. 77) lista as principais competências legais do Conselho Curador:

No que se refere às responsabilidades do Conselho Curador perante padrões legais básicos, é possível encontrar um conjunto de elementos comuns: garantir que as atividades da organização estão alinhadas com a sua missão; cuidar do planejamento de longo prazo e estabelecer as políticas organizacionais mais importantes; acompanhar a gestão financeira a assegurar que os recursos estão sendo

aplicados da melhor maneira; garantir que as responsabilidades legais e éticas estão sendo seguidas; contratar, fiscalizar e demitir os cargos executivos de maior importância; representar a organização perante a sociedade assim como diante de seus principais *stakeholders*.

Todavia, ainda de acordo com Guimarães (2008), parece existir uma diferença entre o que os conselheiros deveriam fazer e o que realmente fazem. Letts (2005) cita três tipos de problemas que podem ser as causas, sendo eles a falta de esclarecimento sobre a real responsabilidade dos cargos, o desconhecimento do impacto causado e o sentimento de falta de influência nas decisões da organização por parte dos conselheiros. Com isso, aumentam a sua responsabilidade ou trabalham de forma oposta ao que lhes é proposto, gerando conflito nas funções, visualizado pela ambiguidade (incerteza e desconhecimento de seu trabalho) e sobrecarga de papéis (impossibilidade de cumprir com somente um tipo de trabalho).

Esse órgão, apesar das adversidades e de acordo com a legislação, é a instância máxima de uma organização do terceiro setor, neste caso, de uma fundação. Por isso, ainda deve se preocupar com o cumprimento das normas da fundação, leis e objetivos gerais, utilizando a contabilidade, as auditorias, os regulamentos internos de recursos humanos e outros tipos de controle. Além disso, é importante se manter fiel à história, aos valores éticos e à missão institucional, atuando de acordo com critérios dos *stakeholders* e de seus próprios líderes.

2.4 O Conselho Curador e as boas práticas de governança

Em relação a boas práticas de governança, Campos (2002) ressalta que o Conselho Curador, como justificativa para a denominação de agente de governança corporativa, tem como função o planejamento dos procedimentos a serem empregados pela fundação para atingir os objetivos listados em seu estatuto. Nomeado também como Conselho Superior ou Deliberativo, ou somente Conselho, possui outras funções, como sancionar as contas da instituição e o orçamento.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC (2010), existem quatro princípios básicos. São eles: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, princípios esses que serão aplicados neste estudo.

Vargas (2008) assegura que a transparência é um princípio que merece a defesa por todos os indivíduos. Isso porque, com a sua utilização, ocorre a geração da confiança interna e externa, ou seja, entre os colaboradores da entidade e entre ela e terceiros. A transparência deve usar a informação e a prestação de contas, tanto de fatores tangíveis quanto intangíveis, para levar à criação ou ao aumento de valor da organização.

Já a equidade se baseia na justiça e igualdade no tratamento de todos os *stakeholders* da fundação – o governo, outros tipos de doadores, os fornecedores ou os beneficiários diretos dos recursos arrecadados. O termo *accountability* se refere à prestação de contas da fundação aos seus interessados. Assim, a atuação dos agentes da governança é dotada de responsabili-

dades e oportunidades, visto que o cumprimento dessa obrigação gera credibilidade e confiança, interferindo positivamente em futuras parcerias ou projetos, até mesmo internacionais (VARGAS, 2008).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

3.1.1 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos

Conforme Andrade (2002), a pesquisa descritiva se utiliza da observação, registro, análise, classificação e interpretação de dados relacionados aos fenômenos do mundo físico e humano, sem alteração pelo pesquisador. Esta pesquisa, também segundo o autor, caracteriza-se como descritiva, pois se propôs a esclarecer, na visão dos membros do Conselho Curador, até que ponto as práticas de governança estão sendo adotadas pela Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia (FAEPU) e, ainda, identificar a percepção desses conselheiros sobre a importância e o impacto do emprego das práticas de governança corporativa.

Beuren (2004) menciona que, se o assunto é de pouco conhecimento científico, a pesquisa descritiva se aproxima da exploratória. Como a governança em organizações do terceiro setor, no caso em fundações de apoio, ainda não dispõe de estudos com exploração satisfatória, esta pesquisa pode se aproximar do modo exploratório.

3.1.2 Classificação da pesquisa quanto à abordagem do problema

Segundo Beuren (2004), uma pesquisa qualitativa analisa profundamente o fenômeno em estudo. Desse modo, busca as características que não são passíveis de observação em um estudo quantitativo, que possui métodos superficiais de análise, além de não recorrer a instrumentos estatísticos para a definição dos resultados. Esta pesquisa é qualitativa, pois, por meio da aplicação de questionários aos conselheiros curadores da FAEPU, procurou possíveis práticas de governança corporativa em uma fundação do terceiro setor, sem fins lucrativos.

3.1.3 Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é indicado para investigações em que se pretende entender um evento, mas sem alterá-lo, e apenas analisá-lo com as características reais, por exemplo, processos organizacionais e administrativos. Por se concentrar em somente um caso (governança corporativa na fundação FAEPU de Uberlândia) e pela necessidade de aprofundamento do estudo para a descoberta de práticas de governança, a pesquisa se valeu de estudo de caso com apoio em análise documental e questionários com conselheiros curadores da fundação. A amostra abrangeu todo o Conselho Curador da FAEPU/UFU, constituído por 14 membros.

De acordo com Gil (1987, p. 124), "pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões (...)". A forma de coleta de dados deu-se por meio de

questionário, enviado diretamente para o *controller* da fundação, que o entregou a cada membro do conselho. Os conselheiros responderam a 26 itens relacionados ao processo de governança corporativa, com cinco opções cada. Para a confecção das perguntas e da análise das respostas, o método qualitativo empregado foi a escala de Likert, que, geralmente, capta a percepção ou opinião dos respondentes sobre determinado tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A instituição FAEPU

A FAEPU é uma fundação de apoio da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e possui como finalidade principal a administração dos recursos repassados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) ao Hospital de Clínicas e do Câncer da universidade. Com o montante recebido, a fundação efetua a compra de remédios, equipamentos e outros insumos necessários, de acordo com as normas da própria UFU. Além disso, a FAEPU é responsável por parte dos funcionários do Hospital de Clínicas, visto que somente a universidade não possui capacidade para gerenciar todos os envolvidos.

Enquanto a UFU é uma organização pública do primeiro setor, a FAEPU pertence ao terceiro setor. Ferreira e Valadão Junior (2008, p. 8) discorrem sobre a relação entre a universidade e a fundação, ao afirmar que "[...] com a FAEPU, a parceria é formal, autônoma/orgânica e sistemática/orientada, uma vez que controla os recursos recebidos pelo SUS e efetua a compra de medicamentos e suprimentos. Contribui, também, com uma equipe de profissionais [...]".

Desse modo, utilizando a visão dos conselheiros curadores dessa fundação, é que este trabalho foi desenvolvido.

4.2 Análise de resultados

A partir dos dados coletados por intermédio dos questionários, foi possível gerar as informações descritas a seguir, que estão segmentadas em cinco tópicos para melhor entendimento: identificação e características do conselheiro, transparência, equidade, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade corporativa.

4.2.1 Identificação e características do conselheiro

A partir do Gráfico 1 a seguir, pode-se conhecer o tempo de experiência de cada conselheiro curador na fundação de apoio estudada. Dos catorze conselheiros curadores existentes na fundação, metade deles está na função há mais de cinco anos e somente um há apenas um ano. Isso explica as respostas às questões relacionadas ao conhecimento das responsabilidades legais de um conselheiro, em que todos afirmaram que as conheciam quando iniciaram as atividades na função, e mais de 70% dos respondentes destacaram que atualmente as conhecem bem.

Outro ponto a considerar reside na formação acadêmica, que se apresenta variada, conforme Gráfico 2. Oito possuem doutorado, a maioria em cursos da área da saúde (Medicina, Odontologia e Medicina Veterinária). O restante concluiu mestrado (dois conselheiros) ou apenas curso superior (quatro con-

selheiros). Somente dois conselheiros graduaram-se em cursos em áreas que podem facilitar a visão sobre governança corporativa na fundação de apoio, que são Economia e Administração de Empresas, porém não há formados em Contabilidade.



Gráfico 1: Experiência no Conselho Curador

Fonte: Elaborado pelos autores

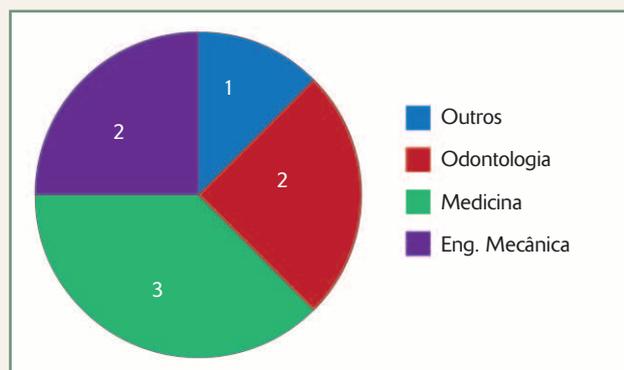


Gráfico 2: Formação dos Conselheiros

Fonte: Elaborado pelos autores

Quando o questionamento referiu-se à forma de convocação para participação no Conselho Curador da fundação de apoio, metade dos respondentes afirmou que foram convidados por outro conselheiro, e uma quantidade significativa dos restantes (cinco deles) responderam que ocorreu por meio de indicação como representante da organização instituidora (Universidade Federal de Uberlândia). Por último, a questão que tinha por interesse saber se os conselheiros já participaram de alguma capacitação sobre princípios de governança corporativa revela que a maioria, aproximadamente 85%, nunca participou de uma iniciativa nessa área. Isso se torna relevante para este estudo, por mostrar lacunas na formação do conselho.

4.2.2 Transparência

Em relação ao primeiro tópico de governança abordado neste estudo, que trata da transparência, percebe-se que a fundação de apoio possui credibilidade em itens desse assunto, porém não em um específico, conforme resultados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Tópico transparência e resultados

Item	Resultado
Utilização do princípio da transparência.	Indica alguma utilização das boas práticas de governança corporativa.
Disponibilização da relação entre receitas, despesas e custos para partes relacionadas.	Indica alguma utilização das boas práticas de governança corporativa.
Apresentação de relatório de auditoria independente.	Indica utilização das boas práticas de governança corporativa.
Discussão do relatório de auditoria entre auditores e conselho curador.	Indica pouca utilização das boas práticas de governança corporativa.
Responsabilidade do conselho pela prestação de contas à sociedade.	Indica alguma utilização das boas práticas de governança corporativa.

Fonte: Elaborada pelos autores

As entidades do terceiro setor devem considerar o princípio de transparência, pois significa a comunicação interna e externa de seu desempenho e de suas ações para com os recursos públicos transferidos para elas. A fundação de apoio cumpre o princípio de transparência, embora não de modo completo, pois metade dos conselheiros mostrou que, em relação a esse item, observa-se alguma utilização das boas práticas de governança corporativa. Outras respostas evidenciaram o mesmo, ou seja, que existe alguma utilização das práticas de governança corporativa, como nos itens sobre a disponibilização da relação entre receitas, despesas e custos para as partes relacionadas da fundação, e a responsabilidade do conselho pela prestação de contas à sociedade.

Na questão relacionada ao relatório de auditoria independente, praticamente 80% dos respondentes assinalaram que a organização o apresenta, o que é considerado como boa prática de governança corporativa. Porém, a fundação expõe um ponto negativo, ao mostrar que não ocorre uma discussão entre os auditores externos e o próprio Conselho Curador a respeito dos resultados do relatório, a fim de proporcionar melhorias e diminuir riscos na gestão da instituição.

4.2.3 Equidade

A equidade, ou seja, o tratamento justo de todas as partes relacionadas, comumente conhecidas como *stakeholders* da fundação, mostrou-se indefinida, pois não é todo o conselho que a conhece e a aplica. Quando a questão se baseou na utilização desse princípio, os respondentes mostraram que é conhecido, porém não aplicado de modo completo. Um motivo para isso pode ser a inexistência de acionistas nessas fundações, e sim a participação de outros tipos de *stakeholders*. O cumprimento do código de conduta ou conjunto de valores da instituição pelo Conselho Curador, como forma de equidade interna, revelou que os respondentes acreditam cumpri-lo, mas também não de forma total, evidenciando alguma utilização das boas práticas de governança corporativa.

Quanto às expectativas das partes relacionadas, o Conselho Curador não soube responder se essas pessoas estão satisfeitas com as atividades realizadas pela fundação. Isso reforça a lacuna no conselho em relação à governança, visto que, se *stakeholders* da instituição não demonstram o seu grau de satisfação/insatisfação, pode ser possível que o princípio da transparência em relação às atividades esteja aplicado de forma incorreta.

4.2.4 Accountability (Prestação de Contas)

Em relação à perspectiva do Conselho Curador quanto às áreas em que deveria atuar em uma fundação de apoio, percebe-se que os conselheiros concordam, em maioria, com a atuação na análise, aprovação e controle do orçamento, além do planejamento estratégico na fundação. Quando as questões sugeriram a concordância ou não na atuação efetiva nessas mesmas áreas, o conselho concordou que o seu trabalho envolve a análise e o acompanhamento de orçamentos, mas não totalmente com a atuação no planejamento estratégico da fundação, que deve ser função da administração ou da diretoria, por exemplo.

De acordo com o conselho, o princípio de boa governança nomeado como *accountability*, ou prestação de contas, é utilizado na organização. A prestação de contas se refere à atuação dos conselheiros, que devem assumir integralmente as consequências de atos e omissões em seus trabalhos. O Gráfico 3 a seguir mostra as respostas da concordância ou não ao tópico 'utilização do princípio da prestação de contas na fundação', em que mais de 75% afirmaram concordar com o item em que a instituição utiliza a prestação de contas como forma de aderir à governança corporativa.

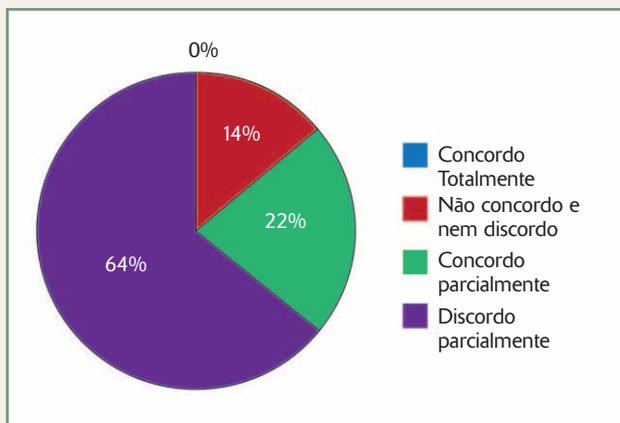


Gráfico 3 – Respostas ao item sobre concordância ou não da utilização do princípio *accountability*

Fonte: Elaborado pelos autores

Seguindo as respostas ao questionário, os conselheiros afirmaram que a fundação promove a publicação de demonstrações contábeis, como o balanço patrimonial, fluxos de caixa e demonstração dos resultados do exercício, além de notas explicativas desses, e relatório de atividades da instituição. Concordam também no item que cita o fato de esses registros contábeis representarem adequadamente a situação financeira da fundação de apoio.

Ainda em relação à *accountability*, o conselho mostrou que possui informações suficientes para o suporte à diretoria em sua tomada de decisão e prestação de contas de atividades. Isso sugere que a fundação possui um modo eficaz de decisão de ações, por meio de relatórios contábeis ou outros instrumentos. Além disso, o conselho admitiu que tem como papel fundamental a supervisão de recursos institucionais, a definição de políticas de gestão financeira e a aprovação da realização de uma auditoria anual na instituição.

4.2.5 Responsabilidade corporativa

A responsabilidade corporativa, que significa o zelo pela sustentabilidade e continuidade da fundação, além da preocupação pela ordem social e ambiental em suas operações, é outro princípio de boa governança. O conselho concordou que é utilizada parcialmente em sua gestão, conforme explicita o Gráfico 4:

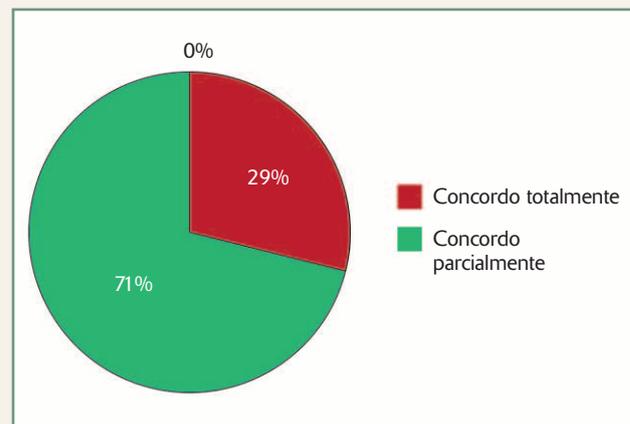


Gráfico 4 – Respostas ao item sobre concordância ou não na utilização do princípio de responsabilidade corporativa

Fonte: Elaborado pelos autores

Na responsabilidade corporativa, as respostas ao questionário mostraram que o Conselho Curador concorda que deve participar de forma efetiva na avaliação de programas existentes na fundação, assim como na autorização para a atuação em novos programas, revisando-os eventualmente durante o exercício, de forma a fazer um acompanhamento periódico de aplicação de recursos.

Quanto à responsabilidade no estabelecimento e verificação do cumprimento da missão organizacional da fundação, os conselheiros indicaram ser uma área de atuação efetiva em seus trabalhos, o que é considerado como boa prática de governança corporativa. No que tange à seleção, avaliação e desligamento de conselheiros e gestores, a perspectiva do Conselho Curador é de que isso se relaciona com a sua função, o que está correto, uma vez que o órgão é incumbido de aprovar e alterar o quadro de pessoal da fundação quando necessário, além de sancionar o plano de cargos e salários de seus empregados.

O tópico sobre o entendimento do conselho em sua atuação na garantia do cumprimento das leis e normas governamentais indicou que o pessoal desse órgão acredita que isso deveria ser sua função, porém, na realidade, não age para que

esse item seja cumprido. O mesmo aconteceu com a função do conselho como arrecadador de fundos, em que houve a maior discordância, pois mais de 50% dos respondentes disseram não ser uma área de atuação efetiva deles.

Quando questionados a respeito da existência de código de conduta com orientações para a melhoria da gestão, os conselheiros afirmaram que não existe um em forma escrita, mas, apesar disso, destacaram que possuem um conjunto de valores não escrito, que é seguido por todos. Também asseguraram haver uma cultura de organização, de forma que ocorre a integração da equipe, motivada a trabalhar em conjunto para o desenvolvimento da fundação. Porém, quando o assunto trata da antecipação e identificação de eventos importantes que geram mudanças, o conselho revelou um ponto negativo, pois não acredita que possui uma rede de relacionamentos e processos eficazes que respondam com sucesso a essa questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na governança corporativa em instituições do terceiro setor, como fundações de apoio, percebe-se que o foco está nos conselhos curadores. O IBGC recomenda a utilização de quatro princípios básicos (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), pois, sendo estes usados, a boa governança está presente. Assim, se a perspectiva do conselho aponta o uso eficaz de seus recursos e a melhoria contínua de sua gestão, de forma transparente, pode-se dizer que se trata de uma organização que recorre a boas práticas de governança corporativa.

O princípio de transparência é utilizado na fundação, como indica a apresentação de relatório de auditoria independente, a fácil disponibilização de valores de receitas, custos e despesas para as partes relacionadas e a subordinação moral à sociedade na prestação de contas. Entretanto, o conselho obtém desvantagem na governança quando se trata da discussão do relatório de auditoria com os respectivos auditores, o que poderia possibilitar outras melhorias na gestão da organização.

A equidade ficou indefinida, pois os conselheiros afirmaram que ocorre o tratamento justo das partes relacionadas (*Stakeholders* – como doadores, empregados e fornecedores), porém muitos deles não sabem se concordam ou não que essas partes estejam satisfeitas com o trabalho feito pelo conselho. Isso foca a ideia de que esse princípio ainda deve ser aprimorado na fundação, de forma que cada um, conselho e órgãos/pessoas relacionados, possam ter uma melhor visão da função do outro.

Os conselheiros também concordam que a prestação de contas é um princípio utilizado na fundação. Um aspecto importante, a adequada representação da situação financeira à sociedade, por meio da publicação de relatórios contábeis, é praticada pela instituição. Além disso, o suporte de informações à diretoria, para a tomada de decisões, também é garantido pelo conselho. Atenção deve ser dada à parte do planejamento estratégico, o que pode estar certo, visto que deve ser função do restante da administração, ficando o conselho responsável pela parte do orçamento.

Responsabilidade corporativa tem atuação parcial no con-

selho. Itens como antecipação e respostas a eventos que causam mudanças e, ainda, garantia do cumprimento de normas governamentais são vistos com indiferença pelos conselheiros, que admitiram não evidenciar eficácia nesse sentido em seus processos, reduzindo a utilização da governança corporativa. Por outro lado, o conselho conta com a sua eficiente atuação em avaliação de atuais e novos programas, no quadro efetivo de funcionários e conselheiros e na existência de valores que guiam as operações da fundação, assegurando o parcial emprego da boa governança.

Em síntese, o Conselho Curador da FAEPU, fundação de apoio da Universidade Federal de Uberlândia, utiliza as boas práticas de governança corporativa, embora ainda não de forma geral, tendo em vista que este estudo apontou algumas lacunas a serem preenchidas por ele. Porém, como o conceito de governança corporativa ainda é relativamente novo em organizações do terceiro setor, o que se pode concluir é que o conselho já possui uma relação satisfatória com os princípios básicos desse conceito.

Como esta pesquisa analisou apenas a aplicação dos principais fundamentos de governança corporativa em uma fundação de apoio de uma universidade, a reaplicação do estudo em outras fundações com o mesmo objetivo ou até a análise de apenas um deles ou de outra prática menos conhecida de governança poderia ser uma contribuição interessante para essas organizações do terceiro setor e para a literatura relacionada ao assunto.



Mayra Martins

Universidade Federal de Uberlândia (Brasil). Núcleo de Auditoria, Perícia e Governança – FACIC/UFU.



Vidigal Fernandes Martins

Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Professor do Núcleo de Auditoria, Perícia e Governança Corporativa – FACIC/UFU. Conselheiro do CRCMG. Vice-coordenador da Câmara de Fiscalização do CRCMG. Membro da Comissão de Avaliação do Programa de Qualidade e Educação Continuada dos Auditores Independentes – CRCMG. Coordenador do Grupo de Trabalho de Ensino do CRCMG. Editor da Revista de Auditoria Governança e Contabilidade RAGC.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas,

2002. 154 p.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.
- CAMPOS, L. C. M. Dicionário de termos relacionados ao terceiro setor. **Revista Integração** n. 12 mar. 2002. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano5/12/administrando.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.
- ECCO, I. L.; RIBEIRO, R.; KOCK, K. F.; MARCON, Rosilene; ALBERTON, Anete. Teoria de agência em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.
- FERREIRA, M. R. A.; VALADÃO JUNIOR, V. M. **Redes organizacionais: a sustentabilidade na parceria público/privado**. Trabalho apresentado ao XII Seminário de Iniciação Científica, Uberlândia, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987. Capítulo II – O questionário. Conceituação. Vantagens e limitações do questionário. A construção do questionário. p. 124-132.
- GUIMARÃES, L. S. R. **Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13052008-100642/>>. Acesso em 14 mar. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em 15 nov. 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 28 mar. 2012.
- LETTS, C. W. Effective foundation boards: the importance of roles. **House Center for Nonprofit Organizations Paper 26**, outubro de 2005. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=642562>>. Acesso em 21 mar. 2012.
- MACIEL, B. C.; WICHERT, M. A. A. L.; PERONI, S. P.; PRÓSPERO, U. S. **Fundações de apoio como modelo de gestão em parceria público-privada na área de saúde: aspectos administrativos, jurídicos e sociais**. São Paulo: Segmento Farma, 2005. 142 p.
- MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308 out./nov./dez. 2004.
- MILANI FILHO, M. A. F.; MILANI, A. M. M. Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo, v. 10, n. 1, p. 32-46, maio/2011.
- MINDLIN, S. E. **A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. 2009. 229 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Fundações de apoio**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12508&Itemid=1017>. Acesso em: 28 nov. 2011.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999.
- PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social**. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.
- RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Rev. Adm. Contemp.** [on-line]. Curitiba, vol. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.
- SANCHES, G. P. **Governança corporativa em firmas sem fins lucrativos**. 2005. 53 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.
- VARGAS, S. I. **Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil**. 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/>>. Acesso em: 14 mar. 2012.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.