

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

Ivan Barreto de Lima Rocha

**As Dificuldades de Implantação de Práticas de
Governança Corporativa em ONGs**

**Recife
2013**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: As dificuldades de implantação de práticas de governança corporativa em ONGs

Nome do Autor: Ivan Barreto de Lima Rocha

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 04 de janeiro de 2013

Ivan Barreto de Lima Rocha

Ivan Barreto de Lima Rocha

As Dificuldades de Implantação de Práticas de Governança Corporativa em ONGs

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização, Cultura e Sociedade.

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Recife
2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

R672d Rocha, Ivan Barreto de Lima

As dificuldades de implantação de práticas de governança corporativa em ONGs / Ivan Barreto de Lima Rocha. - Recife : O Autor, 2013.

125 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2013.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Governança. 2. Terceiro setor. 3. Voluntariado. I. Feitosa, Marcos Gilson Gomes (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2013 – 088)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD

As dificuldades de implantação de práticas de governança corporativa em ONGs

Ivan Barreto de Lima Rocha

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 04 de março de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, MD, UFSCAR
(Orientador)

Prof. Eduardo Albuquerque Nunes, PhD. USP (Examinador Externo)

Profa. Débora Coutinho Paschoal Dourado, Doutora, UFPE (Examinadora Interna)

“Antes um pássaro a voar que dois na mão”. (Branquinho da Fonseca)

Dedico este trabalho a todos que cruzaram o meu caminho e que me ensinaram muita coisa,
ainda que não saibam disso.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por tudo. As palavras não seriam capazes de demonstrar minha gratidão e o espaço não seria suficiente para nominar especificamente todas as razões desta tão grande gratidão.

Agradeço aos meus pais, Tônico e Kilsa: muito do que faço é só para fazê-los orgulhosos de mim. É uma verdadeira bênção ser fruto da vossa família.

Agradeço a minha esposa, Paula, pela paciência e por construir comigo uma família linda.

Agradeço aos meus filhos, Ivan, Caio e Davi, porque nos momentos mais estressantes vocês são o meu escape, minha alegria, minha aventura e os motivos dos meus sorrisos.

Agradeço aos meus irmãos, familiares e amigos, que compreenderam e apoiaram as minhas ausências ao longo deste ano.

Agradeço aos meus colegas de turma, especialmente Carol, Daiana, Laura, Henrique e Myrna. Sem o excelente clima e ambiente que vocês proporcionaram eu não teria conseguido.

Agradeço aos mestres do Propad, e a todos os entrevistados que tornaram possível esta dissertação.

Agradeço ao amigo e professor Eduardo Nunes, que é um exemplo e uma referência para mim.

Agradeço à professora Débora Dourado, pela disponibilidade, atenção e preciosos comentários na seleção e na qualificação.

Finalmente, agradeço ao meu estimado professor, orientador e amigo Marcos Feitosa, pela confiança e pela preciosa orientação para este estudo.

Resumo

O presente trabalho é motivado pela seguinte pergunta: quais são as maiores dificuldades de implantação de boas práticas de governança nas ONGs? A dissertação tem como objetivo geral responder a esta pergunta, estudando as peculiaridades do terceiro setor, especialmente quanto à governança, analisando a participação de pessoas voluntárias nos órgãos de governança de ONGs assistenciais. Para conseguir isso: (a) fez-se uma revisão da literatura sobre governança no terceiro setor; (b) apontou-se a contextualização e relevância do tema na atualidade; e (c) demonstrou-se a razão de se aplicar normas e conceitos regulatórios típicos de empresas, como o tema da governança corporativa, às ONGs. A pesquisa, de caráter qualitativo, com inspiração etnográfica, consistiu na entrevista de pessoas ligadas à governança de ONGs assistenciais, tanto voluntárias quanto executivos, e os resultados apontaram para o conflito de interesses como sendo uma das maiores dificuldades de implantação de práticas de governança em ONGs, além do desconhecimento e falta de clareza dos papéis e funções dos voluntários. A conclusão é no sentido de que, apesar dos riscos, é melhor insistir em práticas de governança nas ONGs, porque as causas nobres não podem deixar de contar com instrumentos que garantam a correta aplicação dos recursos. Considerou-se também que o alinhamento e a definição prévia e planejada das funções e responsabilidades dos voluntários parecem ser cruciais para o sucesso e aplicação de boas práticas de governança em ONGs, o que implicará em organizações mais transparentes, que contribuirão para o crescimento e fortalecimento da sociedade civil organizada.

Palavras-chave: Governança. Terceiro Setor. Voluntariado.

Abstract

This work is motivated by the following question: What are the biggest difficulties in implementation of good governance practices in NGOs? The main objective is to answer this question by studying the peculiarities of the nonprofit sector, especially regarding governance, analyzing the voluntary participation of people in governance bodies of NGOs. To achieve this objective: (a) we reviewed the literature about governance in the nonprofit sector; (b) pointed the relevance of the topic nowadays; and (c) showed the reasons to apply concepts more often seen in companies, such as corporate governance, to the NGOs. This qualitative research, ethnographic-inspired, consisted of interviews of people connected to the governance of NGOs, both voluntary and executives, and the results pointed to the conflict interest as one of the greatest difficulties of implementing good governance practices in NGOs. In addition, the research showed the ignorance and lack of clarity of roles and functions of the volunteers to be a great challenge as well. The conclusion is that, despite the risks, it is best to insist on governance practices in NGOs because noble causes also need to rely on instruments to ensure the correct application of resources. It was also considered that the previous definition and alignment of roles and responsibilities of volunteers seems to be crucial for the success and implementation of good governance practices in NGOs. Those issues will result in more transparent organizations that will contribute to the growth and strengthening of organized civil society.

Keywords: Governance. Third Sector. Volunteering.

Lista de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1- Exemplos de definições de governança corporativa | 23 |
| Quadro 2- Desafios da gestão de ONGs | 39 |
| Quadro 3- Perspectivas teóricas da governança corporativa | 47 |
| Quadro 4- Voluntariado | 59 |
| Quadro 5- Empirismo | 64 |
| Quadro 6- Contradições e dificuldades | 68 |
| Quadro 7- Liderança colaborativa e Sustentabilidade | 71 |
| Quadro 8- Transparência | 74 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Organograma da FIFA | 20 |
| Figura 2- Variáveis inicialmente abordadas nas entrevistas | 55 |
| Figura 3- Variáveis definidas após as entrevistas | 58 |
| Figura 4- Governança e mitigação dos riscos | 84 |

Lista de Siglas

ABONG- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

CBF- Confederação Brasileira de Futebol – CBF

CGU- Corregedoria Geral da União

CVM- Comissão de Valores Mobiliários

FIFA- Federação Internacional de Futebol

GIFE- Grupo de Institutos e Fundações Empresariais

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ONG- Organização Não-Governamental

OSCIP- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

TCU- Tribunal de Contas da União

Sumário

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 TERCEIRO SETOR E ONGS – UM RECORTE CONCEITUAL | 14 |
| 1.2 GOVERNANÇA EM ONGS | 15 |
| 1.3 O INTERESSE EMANCIPATÓRIO DA PESQUISA | 17 |
| 1.4 PROBLEMATIZAÇÃO | 19 |
| 1.4.1 O Problema | 21 |
| 1.4.2 A Justificativa | 22 |
| 1.4.3 Objetivos | 25 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 27 |
| 2.1 TERCEIRO SETOR | 27 |
| 2.1.1 Histórico e Contextualização | 27 |
| 2.1.2 As Fases de Desenvolvimento das Organizações – Profissionalização | 28 |
| 2.2 GOVERNANÇA | 30 |
| 2.2.1 Histórico e Contextualização | 30 |
| 2.2.2 O Pensamento Social Brasileiro e a Gestão Social | 32 |
| 2.2.3 A Relação Entre os Riscos e Benefícios de Tratar de Governança nas ONGs | 33 |
| 2.2.4 A Positivização das Regras de Governança em ONGs | 36 |
| 2.2.5 As Especificidades das ONGs | 38 |
| 2.2.6 As Práticas de Governança | 40 |
| 2.2.7 Dificuldades de Governança em ONGs | 42 |
| 2.2.7.1 Composição dos Órgãos de Representação | 42 |
| 2.2.7.2 Transparência - Prestação de Contas | 44 |
| 2.2.7.3 Sustentabilidade e Legitimidade | 44 |
| 2.2.7.4 Fiscalização | 45 |
| 2.2.7.5 O Mercado Competitivo – Conflito de Interesse | 46 |
| 2.3 MARCO TEÓRICO | 46 |
| 2.3.1 Teoria dos Custos de Transação | 48 |
| 2.3.2 Teoria da Agência | 48 |
| | |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 50 |
| 3.1 BASES EPISTEMOLÓGICAS | 50 |
| 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 51 |
| 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS | 53 |
| 3.4 ROTEIRO DE ENTREVISTAS | 55 |
| 3.5 CUIDADOS ADICIONAIS | 56 |
| | |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 57 |
| 4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS | 57 |
| 4.1.1 Voluntariado | 58 |
| 4.1.1.1 Aspectos Religiosos e Sociais | 59 |
| 4.1.1.2 Marketing Pessoal e Conflito de Interesses | 61 |
| 4.1.1.3 Responsabilidades e Identificação | 63 |
| 4.1.2 Empirismo | 64 |
| 4.1.2.1 Desconhecimento dos papéis | 65 |
| 4.1.2.2 Desconhecimento das organizações | 66 |
| 4.1.2.3 Desconhecimento de gestão | 66 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.2.4 Urgência | 67 |
| 4.1.3 Contradições e Dificuldades | 68 |
| 4.1.3.1 Governar x Administrar | 68 |
| 4.1.3.2 Profissionalização x Remuneração | 70 |
| 4.1.4 Liderança Colaborativa e Sustentabilidade | 71 |
| 4.1.4.1 Autocracia | 71 |
| 4.1.4.2 Personificação | 72 |
| 4.1.4.3 Credibilidade | 73 |
| 4.1.5 Transparência | 74 |
| 4.1.5.1 Informação | 74 |
| 4.1.5.2 Chancela | 75 |
| 4.1.6 Considerações Gerais | 76 |
| 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO | 77 |
| 5.1 PRINCIPAIS DESAFIOS DAS ONGS EM RELAÇÃO À GOVERNANÇA | 78 |
| 5.2 DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA | 83 |
| 5.3 A VISÃO DO VOLUNTÁRIO E DO EXECUTIVO | 87 |
| 5.4 POSSÍVEIS SOLUÇÕES | 88 |
| 5.5 CONCLUSÃO | 89 |
| 6 ÉTICA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA | 91 |
| 7 REFERÊNCIAS | 93 |
| APÊNDICES | 101 |

1 Introdução

O título do projeto parece não ser suficiente para delimitar o objeto e o tema da investigação, razão pela qual, no primeiro capítulo, antes de apontar a pergunta de pesquisa, há três tópicos que pretendem apresentar um recorte conceitual acerca do terceiro setor, da governança de ONGs, e um esclarecimento acerca da cosmovisão do pesquisador, que repercutiu diretamente no modo de realizar a pesquisa.

Ou seja, apresenta-se ainda nesta introdução, nos subitens adiante delineados, uma breve revisão de literatura que é necessária para desvelar e delimitar o problema de pesquisa, que será posteriormente apresentado no capítulo 2, juntamente com os objetivos e a justificativa da pesquisa.

No capítulo 3 é apresentada uma segunda e mais extensa seção de revisão de literatura propriamente dita, apontando-se o que, a priori, deve ser pesquisado e investigado quanto às referências conceituais usadas como base para a alocação da pesquisa. Neste mesmo capítulo 3, aponta-se a fundamentação teórica.

No capítulo 4 encontra-se o procedimento metodológico, com a indicação da estratégia, método, campo e instrumentos de coleta. E finalmente, as referências estão no capítulo 5.

1.1 Terceiro setor e ONGs – um recorte conceitual

A expressão “terceiro setor” tem recebido muitos diferentes tipos de abordagens conceituais e tentativas de definições. Afirmar que o terceiro setor “não é nem governo, nem mercado” não satisfaz, pois, como observa Salamon (1997), não se define uma realidade por negação.

Por exemplo, Thompson (1997) propõe pensar o terceiro setor como sendo o conjunto de organizações sem fins lucrativos de natureza privada, que perseguem propósitos de interesse público. Nesse caso, o pressuposto seria o caráter público difuso dos objetivos sociais.

Para Hudson (1999), no terceiro setor as organizações são orientadas por valores, não distribuem lucros a seus associados e não estão sujeitas a controle político direto, tendo independência para determinar seu próprio futuro. Os pressupostos que se enxerga nessa definição é o caráter não lucrativo.

Fernandes (1994) disse que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Mas, para Costa; Penalva e Leite (2004), diversos outros conceitos podem ser considerados, pelo fato de que ainda não há uma definição por completa do terceiro setor. Tais autores afirmam que o termo “Organizações Não-Governamentais – ONGs” é normalmente designado para nominar qualquer organização sem fins lucrativos, independentemente de seus objetivos, origens, áreas de interesse e atuação.

No esforço para delimitar o campo a ser pesquisado, tentou-se delimitar os contornos do terceiro setor, a partir da tipologia adotada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), que agrupa organizações com particularidades muito distintas, como as chamadas Sociedades Civas Não Lucrativas, as Associações, as Entidades Filantrópicas e Beneficentes, ou de Caridade, e as Fundações.

No entanto, viu-se que, no dizer de Carrio (2000), ainda que organize a discussão, o recorte a partir das tipologias não eliminaria a confusão, razão pela qual se optou por delimitar o campo a partir de outros aspectos, nomeadamente: (i) governança voluntária; (ii) objetivo de suprir necessidades e demandas esquecidas ou mal administradas pelo Estado, defendendo ou garantido direitos ou ainda prestando serviços assistenciais; (iii) idade e tamanho mínimo que justifiquem a existência de procedimentos de governança.

Nesse recorte conceitual, ficam de fora do escopo da pesquisa as associações com objetivo de cooperação e ajuda mútua aos associados, os partidos políticos, os clubes de futebol, recreação e entretenimento, as igrejas, as fundações empresariais, etc..

1.2 Governança em ONGs

A necessidade de clareza, transparência e profissionalização gera um conjunto de mecanismos que visam amenizar o conflito entre gestores e *stakeholders*, e esses mecanismos

são as chamadas boas práticas de governança (BERNARDES, 2003; FISCHER, MELO, 2006)

Além disso, embora se tratem de pessoas jurídicas de natureza privada, os interesses das ONGs transcendem os limites dos seus muros, e por isso carecem de utilizar boas práticas de governança (CARLEZZO, 2003; MILANI FILHO; CORRAR e MARTINS, 2003).

É fato que cada vez mais os órgãos públicos e as empresas privadas veem a importância de governança e cobram isso das entidades do terceiro setor. A atual conjuntura das organizações pode ser caracterizada como de mudança e revisão de papéis das instituições na sociedade. O papel que as ONGs exercem na sociedade é de grande importância, pois estas provêm a estrutura para a interação humana e, aos poucos, essas organizações têm se apoderado de algumas funções típicas do Estado. Durante a década de noventa assistiu-se ao crescimento do número de ONGs desempenhando funções públicas.

A crescente participação das ONGs nos mais diversos aspectos da sociedade, tanto nacional quanto internacional, vem criando uma demanda por critérios que possam determinar seu grau de legitimidade. O papel dessas organizações na realização de ações voltadas para o desenvolvimento social e ambiental foi ampliado e a discussão acadêmica sobre os aspectos relacionados às formas de gestão das ONGs tem-se intensificado (ROCHA e FEITOSA, 2012).

Essa questão ganha maior relevância se o volume das atividades das ONGs e dos recursos que são por elas administrados for considerado. Leal e Famá (2007) defendem que, à medida que se multiplicam as iniciativas do terceiro setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro.

Mendonça e Machado Filho (2004) trazem uma boa analogia, considerando que o mercado de capitais das organizações do terceiro setor é representado pelo mercado de doações. Ou seja, da mesma forma que as empresas precisam ser transparentes e demonstrar credibilidade em suas ações e relatos, para ser competitiva no mercado de capitais, uma ONG precisa dos mesmos mecanismos para competir por recursos no mercado de doadores e financiadores.

O crescimento do número de associações e fundações e o impacto dessas organizações na economia mundial é um fenômeno inquestionável (NAISBITT, 2007) e esse tema da governança em ONGs tem sido pouco abordado na academia (TORRES, 2009).

É, portanto, saudável que se discuta a complexa relação entre as pessoas que se juntam em associação ou as razões que levam uma pessoa física ou jurídica a constituir uma entidade jurídica, definindo a sua forma de governança.

Gonçalves (2011, p. 01), escrevendo em nome do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais – GIFE, contou a seguinte história:

Outro dia numa mesa de bar uma amiga contava sobre sua recente viagem à Tailândia. Até que perguntei, admito, em tom malicioso, sobre a famosa “massagem tailandesa” – no Brasil anunciada também em casas de prostituição. Ela respondeu que a massagem tailandesa é milenar e faz parte da cultura daquele povo. E acrescentou uma informação que me surpreendeu: na Tailândia, a maioria das casas oferece este serviço ao ar livre, em salas abertas ou com paredes de vidro, totalmente transparentes. Por quê? “É a transparência que protege tanto os turistas e clientes quanto as massoterapeutas, não deixando dúvidas, para quem passa na rua, sobre o que acontece lá dentro. Isso ajuda a afastar o turismo sexual”.

Assim deve ser com as entidades do terceiro setor, as quais, mesmo sendo privadas, representam interesses difusos, às vezes até interesses públicos. A transparência e o trato responsável das questões de dinheiro e poder deverá ser o grande diferencial para se distinguir as organizações com ou sem credibilidade, com condições de prover sustentabilidade para esse modelo de investimento e intervenção social (FISCHER e MELO, 2006).

Os processos de governança – boas práticas – tratam exatamente das questões de poder e de dinheiro. A reputação deve ser o grande ativo das organizações do terceiro setor e a sociedade certamente será beneficiada com esse investimento em transparência, sobretudo nessa perspectiva da credibilidade/legitimidade.

E há quem alerte para o fato de que muitas das novas ONGs desempenham papéis “oportunistas”, relativamente aos seus interesses e ao modo como se relacionam com a administração pública, prejudicando, em alguns casos, a imagem do setor e a atuação de organizações mais antigas (CARLEZZO, 2004).

1.3 O interesse emancipatório da pesquisa

Segundo a teoria crítica de Habermas (1971), o conhecimento resulta de diferentes tipos de interesses: técnico, prático e emancipatório. O interesse técnico centra-se na resolução das relações causa-efeito, sendo uma forma de conhecimento em que o indivíduo se relaciona com o ambiente/contexto que o envolve.

Esse tipo de interesse enraíza-se no positivismo, pois demonstra a racionalidade técnica que dá margem à dominação e prejudica emancipação. Seria a hipótese de um trabalho

de pesquisa sobre governança em ONGs que tivessem como escopo apenas melhorar a gestão da governança como hoje está posta nas teorias e na prática organizacional.

O interesse prático centra-se nas relações subjetivas. É marcado pela procura de consenso. A intersubjetividade garante a recepção do que é produzido, mas não se preocupa com a eventual existência de pressupostos distorcidos. Seria o caso de um trabalho de pesquisa sobre governança em ONGs que tivessem como escopo apenas o esclarecimento ou descrição dos papéis a serem desempenhados pelos agentes organizacionais.

Finalmente, o interesse emancipatório gera libertação das forças contextuais, institucionais e egocêntricas e identifica-se com o autoconhecimento ou a autorreflexão. Os emissores e receptores entendem o significado de uma afirmação, na medida em que eles sabem sob que condições a mesma seria verdadeira (HABERMAS, 1984).

Esse é o caso do presente trabalho que pretende pesquisar a governança de ONGs assistenciais, com o fito de gerar empoderamento, reflexão, consciência e poder de transformação aos leitores e à comunidade.

A reflexão envolve três vertentes: conteúdo, processo e premissas. Apenas a reflexão sobre as premissas é que abre a possibilidade para a transformação de perspectivas. (MEZIROW, 1991). Nesse sentido, a pesquisa buscará refletir sobre as premissas da governança em ONGs.

Medeiros e Souza (2011) trataram do questionamento do domínio da racionalidade instrumental na sociedade moderna, motivada pelos fins, relativamente aos interesses técnico e prático, em contraposição à racionalidade substantiva, motivada pelos valores, relativa ao interesse emancipatório.

Weber (1984 apud MEDEIROS e SOUZA, 2011) dizia que todas as ações sociais em sociedades capitalistas são motivadas pela racionalidade funcional ou instrumental. No entanto, o que se observa é que na medida em que a racionalidade técnica amplia sua capacidade de domínio, ela reivindica para si todo o conceito de racionalidade, condenando as possíveis formas alternativas de associação ou de existência ao campo do irracional (LIMA; HOPFER; SOUZA-LIMA, 2004). Portanto, o que parece ser uma investigação funcionalista não necessariamente tem esse viés.

Reconhece-se que a teoria e a prática da gestão social têm se pautado pela lógica do mercado e pelas questões individuais, que são muito mais coerentes com a gestão empresarial do que com a gestão que deve atender ao bem comum da sociedade (TENÓRIO, 2005; CARRIO, 2000; DINIZ e MATTOS, 2002).

Mas isso não significa dizer que todos os estudos da gestão social não possam estar encampados na racionalidade substantiva, que é composta de indicadores como autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia (SERVA, 1997).

É certo que as ONGs encontram-se inseridas em um cenário sociopolítico caracterizado pelo ressurgimento dos preceitos econômicos liberais e pela intensificação da competição capitalista. A raiz desses fenômenos está na desregulamentação da economia, na retração das funções do Estado e na primazia dos mercados que competem, acumulam e desestabilizam a teia social, não mais atendida pelo aparelho estatal (ALVES, 2002).

Mas parece ser possível estudar essas organizações a partir de outros valores. Para Sampaio (2005), o grande desafio do terceiro setor é se modernizar e se atualizar sem que ele perca suas características próprias, e o presente estudo tem essa intenção. Fischer e Melo (2006) corroboram com esse entendimento, na medida em que defendem a incorporação de instrumentos de controle e avaliação (governança) como sendo a possível solução para os principais desafios de sustentabilidade das ONGs.

1.4 Problematização

Práticas de governança corporativa, como se observará, existem para tentar aumentar as garantias de que os interesses de um grupo de pessoas serão verdadeiramente satisfeitos mediante uma pessoa jurídica, administrada por outro grupo de pessoas.

No caso das empresas com finalidade lucrativa, a governança corporativa tentará garantir os interesses dos capitalistas, sócios e acionistas, de obter lucros financeiros em seu maior potencial, por meio da atividade empresarial administrada por executivos contratados.

Já no caso das ONGs, a governança corporativa tentará garantir que os interesses dos associados, mantenedores, financiadores, doadores, administração pública e da sociedade (beneficiários) sejam realmente satisfeitos por meio das entidades que supostamente possuem finalidade pública e desinteresse de lucro financeiro. É como se os associados e demais *stakeholders* fossem acionistas da organização (ROSSONI e MACHADO DA SILVA, 2010).

O papel exercido por esse tipo de organização na sociedade, de defesa de direitos de grupos minoritários ou marginalizados, desenvolvimento de comunidades carentes, luta contra a degradação do meio ambiente, etc., e o alto montante de recursos administrados pelas mesmas justifica a necessidade dessas garantias.

Recentemente, enquanto esse projeto estava sendo iniciado, em fevereiro e março de 2012, o Brasil assistiu à explosão viral de um vídeo de uma organização não governamental norte-americana, denominada “*Invisible Children*”, que significa “Crianças Invisíveis”, mostrando uma campanha internacional de levantamento de fundos em prol do seu objetivo de caráter supostamente humanitário.

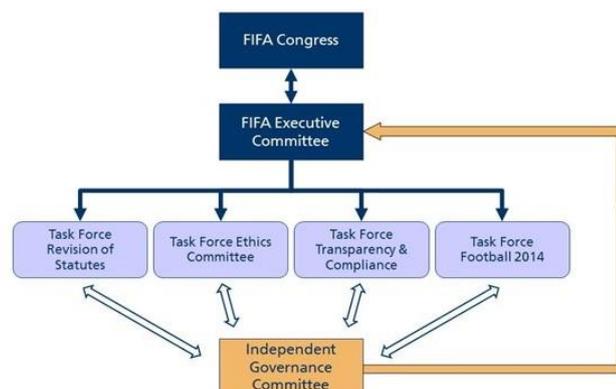
Quase imediatamente houve uma reação de várias partes do mundo, inclusive uma matéria da Revista Veja, no Brasil, questionando se os recursos doados à campanha estavam sendo de fato utilizados corretamente e apontando falhas no sistema de governança dessa ONG (VEJA, 2012).

Muito embora se trate de uma ONG de mobilização de recursos, que não é objeto desta pesquisa, esse exemplo ajuda a perceber que governança corporativa em ONGs também pode ser vista como uma série de restrições aplicadas aos administradores, com o objetivo de evitar a má alocação dos recursos organizacionais, que geram desconfiança e perda de legitimidade e credibilidade (SHLEIFER; VISHNY, 1997, apud OKIMURA, 2003).

Outro exemplo muito atual em ONGs que não se encontram dentro do escopo deste estudo é identificado na Federação Internacional de Futebol (FIFA), que é uma entidade associativa internacional, com presença local por meio da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), e que, recentemente, anunciou a contratação de uma empresa de consultoria em governança corporativa, com vistas a afastar a imagem de organização corrupta/corruptível e sem transparência.

Independentemente do resultado final da consultoria, a FIFA já anunciou várias regras e princípios de boa governança, em caráter emergencial, publicando o seguinte organograma:

Figura 1- Organograma da FIFA



Fonte: Site oficial da FIFA

As forças-tarefas criadas resultaram na criação de comissões de ética, de auditoria, na revisão dos estatutos, e no plano de governança focado em transparência e prestação de contas (FIFA, 2013).

Quanto às ONGs objeto deste estudo, a realidade não é diferente. É muito comum a mídia retratar vários casos de ONGs supostamente assistenciais que são criadas para receber e desviar recurso público. Como se verifica, a preocupação é urgente em demonstrar revisão e credibilidade dos estatutos, comissões de ética e transparência. Neste estudo serão apresentadas várias práticas de governança e se pesquisarão as dificuldades normalmente encontradas pelas ONGs para a sua aplicação.

Não se desconhecem os riscos e as dificuldades que advêm de tratar de temas complexos como governança corporativa no âmbito da sociedade civil organizada (ONGs), em razão de que o conhecimento produzido normalmente decorre dos estudos de mercado (empresas com finalidade lucrativa) que possuem outra lógica (DINIZ e MATTOS, 2002).

Entretanto, o fato é que as ONGs podem e devem ser estudadas pelas ferramentas criadas para o mercado ou para a administração pública. As dessemelhanças, objeto do presente estudo, existem justamente pelas identidades compartilhadas pelas organizações de todas as naturezas. No caso da governança, essa identidade é mais ainda verificável na medida em que esses mecanismos são originários das organizações comunitárias, como adiante se demonstrará.

Assim, parece ser possível a coadunação desses estudos porque a excelência organizacional deve ser buscada. O fato de o lucro a ser apurado nas ONGs não ter natureza financeira necessariamente não diminui. Pelo contrário, aumenta a responsabilidade dos gestores e o interesse da sociedade em legitimidade, credibilidade e transparência.

1.4.1 O problema

Ainda é comum, quando se pensa em governança corporativa, fazer imediata relação com entidades empresariais de natureza aberta, sociedades de capital, interesse de acionistas majoritários e minoritários. Mas isso tem mudado a partir de pesquisas e estudos sobre a utilização de mecanismos de governança corporativa em entidades governamentais e também do chamado terceiro setor.

É o terceiro setor que dissemina a ideia de existirem organizações privadas com qualificações públicas ocupando uma posição intermediária, que lhes permita prestar serviços de interesse social sem as limitações do Estado e sem as ambições peculiares das empresas.

A governança de associações e fundações, entidades jurídicas que formam o terceiro setor é muito peculiar, uma vez que, nessas organizações não há um dono (proprietário), e a quantidade de partes interessadas, *stakeholders*, normalmente, é grande e diversificada (ROCHA e FEITOSA, 2012).

Além da quantidade de *stakeholders*, há o fato de que a lei obriga a ONG a ter uma liderança coletiva, democrática, e normalmente essas pessoas participam dessas iniciativas de forma voluntária (CICCONELO, 2012).

Diante do contexto apresentado, segue-se a pergunta de pesquisa: **Quais são as maiores dificuldades de implantação de boas práticas de governança nas ONGs?**

1.4.2 A justificativa

Em se tratando de sistemas regulatórios, nos últimos dois séculos, não houve um desenvolvimento harmônico no Estado, Mercado e Comunidade, em detrimento principalmente da Comunidade e com orientação exacerbada para o Mercado (SANTOS, 2000).

Por Estado, entendam-se organizações governamentais da administração pública; por Mercado, entendam-se organizações orientadas para o lucro financeiro; e por Comunidade, entendam-se as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos.

Sistemas regulatórios são criados e concebidos para policiar pessoas, práticas, organizações ou mercados, para tentar gerar conformidades com regras, normas e legislações designadas para criar práticas justas e equilibradas.

Ou seja, viu-se um crescimento de iniciativas de regulação no meio das empresas, indústrias, bancos e demais organizações com finalidade lucrativa; viu-se também, com menos intensidade, a criação de agências reguladoras no âmbito estatal; mas pouco se estudou e se efetivou dessas iniciativas no marco legal do terceiro setor, nas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, clubes, igrejas, ONGs em geral.

Especificamente, nos estudos organizacionais referentes à governança corporativa, corolário do sistema regulatório, as pesquisas tiveram inicialmente como objeto primário as empresas (pertencentes ao “Mercado”).

Torres (2009) apontou que a academia vinha pesquisando e realizando estudos sobre transparência na prestação de contas, igualdade de tratamento entre os acionistas majoritários e minoritários, autonomia e desempenho dos conselhos deliberativos e fiscais, enfim os princípios básicos das práticas de governança, entre as empresas e iniciou trabalho análogo entre outras organizações sem finalidade lucrativa.

Lodi (2000) mostra que o movimento da governança corporativa é originário das organizações comunitárias de administração de fundos de pensão nos Estados Unidos, no início dos anos 90. No Brasil, essas organizações são constituídas como associações, ONGs. No entanto, mesmo com origem nas ONGs, o desenvolvimento das práticas de governança se deu nas empresas com finalidade lucrativa.

Até hoje a influência da “lógica de mercado” e toda a bagagem epistemológica do capitalismo são facilmente observadas nos estudos sobre governança corporativa. Abaixo se observam algumas definições:

Quadro 1: Exemplos de definições de governança corporativa

| Estudo | Definição |
|---------------|--|
| Blair (1995) | Todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais que determina o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades das quais são responsáveis são alocados. |
| CVM (2002) | Conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. |
| Fiss (2008) | Relacionamentos explícitos e implícitos entre a corporação e seus constituintes, tão quanto o relacionamento entre esses grupos de constituintes. |
| IBGC (2009) | Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. |
| OECD (2004) | Envolve o conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, seus conselheiros, seus acionistas e seus <i>stakeholders</i> . A Governança Corporativa também provê a estrutura por meio da qual os objetivos da firma são realizadas, assim como determina as formas de atingir os objetivos e de monitorar seus resultados. |

Fonte: ROSSONI e MACHADO DA SILVA (2010)

Por exemplo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) conceitua a governança corporativa como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários (IBGC, 2012).

É bem verdade que o IBGC, em seu sítio eletrônico, esclarece que a governança corporativa abrange também órgãos públicos e as ONGs, que não têm proprietários, mas é de se notar que, em termos de linguagem (limitação), a definição exclui as iniciativas comunitárias.

Goncalves (2011) cita a definição do Banco Mundial, que diz ser a governança o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo. Observa-se nesse caso que o conceito é mais abrangente em sua linguagem.

Alguns autores como Silva (2001) defendem que a nomenclatura ideal seria “Governança Institucional” e não “Governança Corporativa”, justamente para trazer a ideia de que o tema de governança deve ir além das empresas (Mercado), mas alcança também o Estado e a Comunidade.

Kester (1992) utiliza o termo “Governança Contratual” para referir-se aos sistemas que cuidam da regulação entre as pessoas e conflitos de interesses, vinculadas por contratos (estatutos, contratos sociais etc.).

A ampliação do conceito de governança parece fazer sentido, independentemente da nomenclatura utilizada. É que o termo “corporação” não tem necessariamente vinculação com empresas, mas sim com pessoas jurídicas que podem ou não ter finalidade de lucro.

Eis o que diz o dicionário sobre a definição de “corporação”: “Organismo social que congrega todos os membros de uma mesma profissão. Associação de pessoas sujeitas às mesmas regras, obrigações, direitos, deveres, privilégios etc.” (HOLANDA FERREIRA, 2012).

Ou seja, uma ONG, sendo uma associação de pessoas sujeitas às mesmas regras (estatuto), é também uma corporação. Portanto, a expressão “Governança Corporativa” também deve englobar as corporações de cunho não lucrativo e as questões contratuais envolvidas.

No marco legal brasileiro, só há duas formas jurídicas para que uma entidade possa se constituir e atuar legalmente no terceiro setor: associações e fundações. Todas as ONGs são, portanto, pessoas jurídicas criadas como sendo fundações ou associações, ainda que possuam outros “apelidos”, como “instituto”, “clube”, etc. (RESENDE, 2003).

O fato é que a maioria das entidades do terceiro setor (pessoas jurídicas/corporações), denominadas ONGs, são associações, na sua forma de constituição.

Numa pesquisa realizada em 1994 com 145 organizações pertencentes à Associação Brasileira de ONGs (ABONG), espalhadas por todas as regiões do país, observou-se que 95% das ONGs estudadas eram registradas como associações civis sem fins lucrativos, sendo apenas cinco as fundações (ABONG, 2002).

No dizer de Rodrigues e Malo (2006), governança é conceito extensivamente usado, mas que ainda carece de trabalhos teóricos e empíricos para desenvolvimento, evolução e crítica, especialmente em ONGs, o que torna pertinente, portanto, estabelecer estudos para a continuidade da compreensão do conceito neste campo organizacional.

Além da academia, todas as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, que possuem relações com ONGs, ou que desejam fundar uma ONG, poderão se beneficiar diretamente com o resultado desta pesquisa.

A sociedade como um todo se beneficiará deste estudo, na medida em que as organizações saberão antecipadamente as razões pelas quais há dificuldade na implantação de boas práticas de governança.

Isso permitirá que outros estudos possam perscrutar possíveis soluções a essas dificuldades, de maneira que se possa desenvolver esse campo organizacional de ONGs, fornecendo mecanismos e instrumentos de apuração de transparência e outros importantes valores.

É importante também registrar que esta pesquisa certamente promoverá um conhecimento que deve ser aplicado para o bem comum. Não se trata de objeto de pesquisa cuja sabença pode ser nociva à humanidade ou a qualquer grupo social.

Motta e Vasconcelos (2007), tratando de aprendizagem organizacional, afirmam que o ideal é que as organizações adquiram a capacidade de interpretar rapidamente as informações complexas, dar sentido a elas e agir, para que possam ser fonte de criação de valor. Assim, é importante que as ONGs entendam as contingências externas atuais do seu setor e as cobranças por profissionalização. Dentre essas cobranças encontra-se o foco no desenvolvimento de boas práticas de governança (ROCHA e FEITOSA, 2012).

1.4.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar algumas das maiores dificuldades de implantação de boas práticas de governança nas ONGs assistenciais.

Para tanto, foram definidos os seus objetivos específicos relacionados a seguir:

- (i) Identificar os principais desafios que as ONGs têm na área de governança;
- (ii) Identificar as necessidades de governança que são próprias às ONGs;
- (iii) Apontar as dificuldades na implantação dessas práticas; e,
- (iv) Apontar o que poderia ser feito para implantação de boas práticas de governança nas ONGs.

2 Fundamentação teórica

O problema de pesquisa objeto deste projeto implica na observação de diversos conceitos e algumas teorias, além de leituras tanto do tema da governança corporativa quanto do terceiro setor. Há muito material disponível de leitura sobre esses temas, razão pela qual se fez mister eleger aqueles materiais que se destacam por tratar da intercessão entre esses dois assuntos.

2.1 Terceiro setor

Para os fins desta pesquisa, que pretendeu conhecer a aplicação de práticas de governança em ONGs, é valioso conhecer um pouco do histórico geral do terceiro setor para que se tenha noção do seu estágio de evolução no Brasil, em relação a outras partes do mundo, e para que este conhecimento seja base de sustentação da análise acerca das motivações das pessoas que se propõem a criar ou apoiar uma ONG e sua governança.

Percebeu-se necessário também apresentar um aspecto relevante das discussões atuais sobre o terceiro setor, que trata da profissionalização, posto que é essa nuance que pareceu ter maior intercessão com a implantação de práticas de governança.

2.1.1 Histórico e contextualização

No âmbito social, ambiental e comunitário, o terceiro setor acompanhou as mudanças que ocorreram no cenário religioso internacional. Na medida em que a Igreja, antes da reforma protestante, era responsável pela mediação entre Deus e os homens, pouco se fazia no setor privado em relação ao social, posto que a responsabilidade era transferida para as autoridades eclesiásticas (PAES, 1999).

No entanto, a reforma protestante pregou que os cristãos deveriam ter um relacionamento pessoal com o criador; deveriam realizar boas obras, independentemente da Igreja, o que impulsionou bastante o desenvolvimento dessas entidades, que, no Brasil, repita-se, são sempre associações e fundações.

Países como Alemanha, Suíça, Inglaterra, Áustria e outros, onde hoje o terceiro setor é bem desenvolvido, começaram mais cedo a alterar radicalmente sua política social em razão das novas concepções religiosas, tendo influenciado diversas regiões, como a América do Norte (por meio da colonização).

Por outro lado, os países mais ligados à religião romana, nos quais a influência da reforma protestante demorou a chegar, demoraram um pouco mais a despertar para esse horizonte. São países como a Itália, Portugal e Espanha (com influência no Brasil, via colonização), que são menos desenvolvidos nessa visão associativa e de entidades privadas com finalidades públicas, e nesse modelo de investimento e intervenção social (MILANI FILHO; CORRAR e MARTINS, 2003).

Nas últimas décadas, o terceiro setor cresceu muito e o fato desse crescimento ainda ser recente implica que ainda se buscam melhores maneiras de administrar, regular e conhecer o campo.

2.1.2 As fases de desenvolvimento das organizações – profissionalização

Da mesma maneira que os seres humanos, as organizações passam por mudanças. Há momentos na vida de uma instituição em que o crescimento das estruturas existentes não mais é suficiente para responder aos estímulos e demandas dos ambientes externo e interno.

Nestes momentos, tornam-se necessárias mudanças qualitativas, que envolvem a formação de novas capacidades, novas estruturas, novos órgãos, até a integração das partes num novo sistema mais complexo, e, normalmente, os investimentos em processos de governança aparecem nessa fase.

Oliveira (2011) discorre a respeito das fases no desenvolvimento de organizações e, mesmo percebendo que as fases de desenvolvimento descritas não são processos estanques e absolutos, viu-se que este estudo pode ser muito útil para medir a necessidade de implantação de processos de governança e a maturidade da instituição para uma ou outra prática eventualmente recomendada.

Quando uma organização é pequena e/ou movimenta pequena quantidade de recursos, a cobrança por profissionalização é menor. No entanto, na medida em que a organização vai se desenvolvendo, aparecem as necessidades para garantir eficácia e resultados (GRUN, 2005).

Merege (2008) afirma que a maioria das organizações do terceiro setor nasceu tendo como referência projetos bastante específicos, a partir de um sonho de seus idealizadores, verdadeiros empreendedores, quase sempre voluntários.

Estudar o ciclo de vida das organizações não é tarefa fácil, pois requer um estudo longitudinal sobre as mesmas, que acompanhe desde o nascimento até o declínio e fechamento das organizações. A literatura está mais voltada para organizações maduras e é mais rica em estudos transversais do que longitudinais, porém, um número crescente de autores tem sugerido que o planejamento, desenvolvimento e comportamento das organizações são previsíveis a partir de modelos de ciclo de vida das organizações e sugerem que as organizações seguem padrões previsíveis em cada estágio de seu desenvolvimento (GRATULIANO, 2007).

Tsai e Yamamoto (2005) lembram que as entidades do terceiro setor muitas vezes surgem em meio à informalidade, cheios de ideais e nobres valores, boa vontade e filosofia de caráter humanitário, sem um bom planejamento, estratégias bem definidas, metas, estrutura alicerçada.

Ou seja, normalmente no início dos ciclos de vida dessas organizações, não se vê necessidade para busca de profissionalização, incluindo práticas de governança e/ou controle institucionais. Mas na medida em que as organizações crescem esse panorama parece mudar (GRUN, 2005).

Vieira, Feitosa e Correia (2007) afirmam que, na década de 90, as ONGs se viram diante de vários desafios, entre eles, o de contribuir para o desenvolvimento macro (e não apenas limitar suas ações a microrregiões), tornarem-se mais transparentes, divulgando para o público o que são e o que pretendem. Esse desafio foi também apontado por Tenório (2001 apud FISCHER e MELO, 2006).

Desse modo, as ONGs dos anos 90 viram-se diante da necessidade de profissionalização da sua administração e começam a aprender a realizar suas atividades utilizando a linguagem dos “projetos”, guiando suas ações por objetivos claros e quantificáveis, aliados a cronogramas controláveis. Com isso, além de se diversificarem, passaram por mudanças estruturais, tornando-se mais racionais (do ponto de vista gerencial), burocráticas e administradas por especialistas (DINIZ e MATTOS, 2002).

Com a profissionalização, a visão romântica da organização horizontal, baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade, dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno da competência, da produtividade e da eficiência. Esses novos valores conformam o ambiente institucional das ONGs, caracterizado pela influência do mercado manifestada por

meio da incorporação de modelos de gestão com lógica empresarial e pela influência do Estado, por meio do financiamento e da regulamentação, assim como gera uma progressiva mudança na sua identidade organizacional (VIEIRA, FEITOSA e CORREIA, 2007).

Por outro lado, autores como Salamon (2005) argumentam que a profissionalização do terceiro setor, além de estar sendo uma exigência dos financiadores, é uma necessidade para que sejam obtidos melhores resultados de suas ações. Como as atividades deste setor tomaram grandes extensões, envolvendo um alto valor de recursos e grande número de beneficiários, torna-se necessário, para estes autores, que o amadorismo que era característico deste setor seja substituído por técnicas gerenciais que facilitem a aplicação dos recursos e melhore a eficiência das atividades desenvolvidas, resultando em maiores benefícios para a sociedade.

2.2 Governança

Quanto à governança, considerando que também há pesquisas que tratam desta área tanto na perspectiva exclusivamente privada (SILVEIRA, 2002; VIEIRA e MENDES, 2004; BERGAMINI JUNIOR, 2005), quanto na perspectiva pública (OLIVEIRA, 2007), e ainda estudos que tratam de alguns aspectos da perspectiva das ONGs (MARQUES, 2005; LEAL E FAMÁ, 2007), viu-se parecer necessária a apresentação de alguns conceitos para delimitar bem o escopo da pesquisa.

2.2.1 Histórico e contextualização

As discussões envolvendo o tema da governança corporativa e a evolução de suas práticas têm sido particularmente intensas nos Estados Unidos e no Reino Unido, cujos investidores institucionais assumiram um papel relevante no financiamento de empresas no mundo inteiro. Isso é verdade também para os investimentos sociais (LETHBRIDGE, 1997).

No Brasil, a crise econômica do início da década de 1970 criou um ambiente de discussão acerca de movimentos que pudessem alavancar e dar credibilidade ao mercado nacional. Naquele momento, inspirados pelo tema que vinha sendo desenvolvido nos Estados Unidos e na Europa, os brasileiros também começaram a dar atenção à governança corporativa, pois esse tema profetizava que os aumentos de eficiência das organizações, das

empresas em particular, seriam fruto da qualidade da vigilância (governança) que seus proprietários efetivos exerceriam sobre suas operações.

Nessa primeira etapa da difusão da governança corporativa, seu conteúdo estava inteiramente ligado à necessidade do estabelecimento de um quadro legal que aumentasse a confiança dos investidores no mercado de ações.

A complexidade da questão aumentou quando entraram em campo novos atores, como, por exemplo, os fundos de pensão das empresas estatais e posteriormente as fundações empresariais, pois essas entidades não eram empresas, legalmente, mas sim associações ou fundações. Esse movimento de migração da governança eminentemente financeira para a governança institucional e política foi também uma tendência internacional (GRUN, 2005).

Segundo Grun (2005), aparece na história um novo gênero de “empreendedor moral”, cada vez mais profissionalizado e distinto, tanto das antigas formas de filantropia como da ação social tradicional das agências de Estado. Começou-se a falar na figura do “Balanço Social”. Atualmente, com o crescimento econômico do Brasil, essas questões do terceiro setor e da governança corporativa parecem estar atingindo seus ápices, em relação a estudos, investimentos e desenvolvimento (GRUN, 2005).

Muito embora os conceitos e práticas de governança corporativa tenham se originado nos Estados Unidos, no contexto da administração profissionalizada dos fundos de pensão, no Brasil, esse tema começou a ser tratado no contexto das grandes empresas de capital aberto.

Nos anos 70, surgiram os primeiros Conselhos de Administração, e a divisão de poderes entre acionistas e gestores, especialmente por causa da Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6404/76) que regulamentou a divisão de poderes entre diretoria e o conselho de administração das empresas de capital. No mesmo ano de 1976, a legislação brasileira regulamentou o mercado de capitais e criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), criando as bases para um maior controle dos gestores por parte dos acionistas minoritários.

Isso fez com que as práticas de Governança Corporativa tenham se tornado necessárias como um diferencial para empresas interessadas em liquidez para suas emissões de ações, e transparência para a oferta de ações no mercado. No mercado de ações, os níveis de Governança Corporativa são divididos em três classes:

- Nível 1 – as companhias classificadas neste nível devem apresentar melhorias na prestação de informações ao mercado e promoverem dispersão do controle acionário, além de cumprirem com as obrigações legais relativas à divulgação de informações.

- Nível 2 – as companhias classificadas neste nível comprometem-se a cumprir as exigências do Nível 1 e, adicionalmente, devem adotar um conjunto de regras mais amplo de práticas de governança, priorizando e ampliando os direitos dos acionistas minoritários.
- Nível 3 – as companhias listadas neste nível devem se comprometer a utilizar um conjunto de regras societárias mais exigentes do que as da legislação atendendo a exigências estruturais que minimizem os conflitos entre as partes interessadas (VIEIRA e MENDES, 2004).

Há estudos, como o de Vieira e Mendes (2004), que ratificam a afirmação de que empresas que aderem aos princípios de Governança Corporativa elevam o valor de suas ações, por serem consideradas mais transparentes, mais sustentáveis e com credibilidade.

2.2.2 O pensamento social brasileiro e a gestão social

Alguns temas são recorrentes nas obras dos grandes teóricos clássicos das ciências sociais no Brasil. Refiro-me às obras de Guerreiro Ramos, Celso Furtado, Paulo Freire e Milton Santos, dentre outros.

Um desses temas é o cuidado que o pesquisador social deve ter para evitar a importação de teorias e padrões internacionais sem as devidas adequações para o contexto histórico e social local/regional. Ramos (1981) defendia a nacionalização da teoria organizacional, a centralidade do indivíduo frente às organizações, e a racionalidade orientada pelos valores. Para este autor, toda produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária, ou seja, não pode se transformar em modelo ou paradigma, mas apenas servir de subsídio para a produção do conhecimento local.

Freire (1996), por sua vez, disse que não há técnicas neutras que possam ser transportadas de um contexto a outro, esteja-se tratando de contexto geográfico ou ainda econômico. Apontou-se a “redução sociológica” para proporcionar condições para o compromisso autêntico com o desenvolvimento emancipador (RAMOS, 1981).

Dowbor (1999) constatou uma série de conceitos básicos e palavras utilizadas no meio das ONGs que sequer encontravam tradução em português, ou quando tinham tradução, não eram utilizadas, como é o caso de: (i) *empowerment*, que os hispano-americanos já traduzem de *empoderamiento*, no sentido de resgate do poder político pela sociedade; (ii) *stakeholder*, ou seja, de ator social que tem um interesse numa determinada decisão; (iii)

advocacy, que representa o original etimológico de ad-vocare, de criar capacidade de voz e defesa a uma causa, a um grupo social; (iv) *accountability*, ou seja, da responsabilização dos representantes da sociedade em termos de prestação de contas; (v) *devolution*, recuperação da capacidade política de decisão pelas comunidades, como contraposição ao conceito de privatização; e (vi) *governance*, que envolve capacidade de governo do conjunto dos atores sociais, públicos e privados, onde o conceito tradicional de governança, tal como se entende normalmente, teria de ser reconstruído.

É fato que a origem da governança corporativa e seu primeiro e maior desenvolvimento se deu nos Estados Unidos da América, e entre as empresas. Mas, nesse projeto de pesquisa, pretendeu-se justamente investigar as adequações que as práticas de governança precisam sofrer para serem adotadas nas ONGs, sobretudo as brasileiras, e isso foi feito na medida em que, primeiramente, se perseguiu as dificuldades de implantação dessas práticas.

Souza e Oliveira (2005) alertaram para o perigo de se tratar de questões dessa natureza sem questionar as origens e os riscos de construtos que, em essência, privilegiam a racionalidade substantiva ou retardam a efetiva emancipação humana e neste projeto pretendeu-se atentar também para essa questão. Na análise de dados apresentada adiante, o caráter reflexivo, crítico e emancipatório ficará evidenciado.

O campo da gestão social ainda está em construção (PINHEIRO e CANÇADO, 2012). Segundo estes autores, para a Gestão Social se tornar realidade, é fundamental a emancipação das pessoas envolvidas, e em contrapartida, a emancipação é o terreno fértil para a construção da gestão social.

É provável que surja dificuldade no entendimento do sentido de expressões como “gestão” ou “governança” por envolverem termos que são predominantemente carregados de lógica mercadológica, empresarial. Não obstante, os sentidos dos termos e expressões ganham dimensões que excedem o campo da administração tradicional, pura e simples (PINHEIRO e CANÇADO, 2012).

2.2.3 A relação entre os riscos e benefícios de tratar de governança nas ONGs

Já constou nesta dissertação que a ideia de governança é originária das ONGs estadunidenses, mas o fato é que as práticas foram desenvolvidas nos contextos empresariais,

sobretudo no Brasil. Por isso, uma crítica que se faz da utilização de práticas e nomenclaturas de mercado nos estudos relativos à ONGs é que nas empresas com finalidade lucrativa tudo gira em torno do capital e do lucro enquanto que nas organizações da sociedade civil. Em tese, as organizações não buscam o lucro financeiro. Com objetivos tão distintos, seria um equívoco comparar e adaptar práticas, importar nomenclaturas e métodos.

No entanto, não é verdade que as organizações comunitárias, as ONGs, não tenham finalidade lucrativa. A questão apenas é que o lucro que buscam não é de natureza financeira, necessariamente. Há lucro social, lucro cultural, etc. (ROCHA e FEITOSA, 2012).

Não se desconhece os riscos inerentes ao uso dessas práticas e nomenclaturas. É que ao importar alguns construtos de mercado, as ONGs correm o risco de serem influenciadas com a cosmovisão do mercado e isso tem o poder (negativo) de influenciar os valores da organização. (DINIZ; MATTOS, 2002)

Costa, Penalva e Leite (2004) corroboram esse alerta afirmando que o crescimento do terceiro setor, e sua conseqüente profissionalização, fez com que as técnicas de gestão dos negócios fossem incorporadas à área social. Sendo Assim, tenta-se uma transposição dos conceitos vigentes dos setores privado e governamental para o terceiro setor.

Pizza (2010), comentando sobre a obra de Guerreiro Ramos, aponta que o mundo está centrado na acumulação indiscriminada de bens, onde a prevalência econométrica transforma em mercado todas as instituições e em mercadorias as pessoas, reduzindo a vida humana, individual e associada, à “lei” da oferta e da procura. E continua dizendo que a sociedade centrada no mercado, submetida a regras econométricas, só pode reconhecer como representativas as organizações econômicas.

De fato, é tendência mercantilizar as relações comunitárias e por conseqüência trazer para o mundo das ONGs os sistemas típicos de mercado, mas essa tendência não deve nos afastar por completo desses construtos, tais como o de governança corporativa, sob pena de jogarmos fora com o joio todo o trigo que há na colheita (ROCHA e FEITOSA, 2012).

O próprio Guerreiro Ramos (1981) dizia que uma teoria da organização centralizada no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo especial de atividade.

Mas Collins (2001) defende que o rigor na governança deve ainda ser mais cobrado das ONGs do que nas empresas, uma vez que no mercado, dando alguma coisa errada, no final das contas, o problema será sempre financeiro, com óbvias conseqüências sociais, mas sempre solucionável financeiramente.

No caso das ONGs das mais diversas áreas, dando alguma coisa errada por falta de boa governança, crianças morrem de fome, mulheres continuarão a ser violentadas, pessoas doentes não terão acesso à cura e assim por diante.

Leal e Famá (2007) dizem também que as organizações, sejam de caráter lucrativo ou não, devem estar prontas para responder a todas as dúvidas que possam surgir das partes interessadas (*stakeholders*), sendo necessário que sejam transparentes nas ações e no relato dos seus resultados.

As causas nobres precisam de instrumentos que garantam que todos os recursos, inclusive, mas não se limitando aos financeiros, sejam direcionados da melhor forma possível às atividades-fim das organizações (ROCHA; FEITOSA, 2012).

Apesar dos riscos, parece ser melhor insistir em pesquisas e práticas de governança corporativa nas organizações comunitárias, ONGs, clubes etc., ainda que estas práticas estejam intimamente ligadas e/ou sejam oriundas do mercado e das corporações com finalidade lucrativa, porque as causas nobres, públicas e privadas, não podem deixar de contar com instrumentos que garantam a correta aplicação dos recursos.

Com o tempo, novas pesquisas e práticas gerarão autoconhecimento e autocriação nesse meio comunitário criando linguagem própria e identidade nesse campo que vai surgindo, a partir desse corpo de conhecimentos (ROCHA e FEITOSA, 2012)

Segundo Marques, Merlo e Nargano (2005), o mercado demanda iniciativas de adoção de boas práticas de governança corporativa em ONGs e já começa a ensaiar uma divisão entre aquelas que adotam tais práticas e aquelas que não adotam. Também Dowbor (1999) há muito já apontava que enquanto as áreas de mercado dispõem de um sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão — taylorismo, fordismo, toyotismo, TQM, Kanban etc., a área social e comunitária não dispõe dos paradigmas de gestão correspondentes, e fica oscilando entre burocratismos estatais ultrapassados, e privatizações desastrosas, o que não deve continuar.

Portanto, as críticas à profissionalização da administração das ONGs pela incorporação de jargões típicos do mercantilismo, tais como marketing, *outsourcing*, *merchandising*, *resizing*, e outros do gênero, que afetam a identidade das mesmas, não invalidam o processo que parece ser correto de profissionalização, com os voluntários do passado, dando lugar aos especialistas e consultores do presente (VIEIRA; FEITOSA; CORREIA, 2007).

2.2.4 A positivação das regras de governança em ONGs

A categoria legal, decorrente de leis e do marco regulatório, é considerada por alguns autores como o mecanismo mais importante dentre os mecanismos de governança (DENIS, 2001; PROWSE, 1994 apud OKIMURA, 2003).

A Comissão Europeia que tratou das principais dificuldades de governança em associações de caráter desportivo chegou à conclusão de que a maioria dos desafios à fiscalização e controle poderia ser resolvido mediante autorregulação, independentemente de legislações (COMISSÃO EUTROPEIA, 2012).

Entretanto, no Brasil não se pensou assim. É que além das questões de prestação de contas, transparência, oportunidade e excelência, há matérias relativas a exigências legais acerca da governança em ONGs.

Tratam-se das normas atinentes à elaboração do estatuto social das organizações, constantes do Código Civil (art.s53 a 69), e que garantem um mínimo exigível de práticas de governança, como por exemplo, os requisitos para admissão e demissão de associados, regras para destituição dos administradores e para convocação das assembleias, representação legal, entre outros.

O estatuto da organização contém as normas fundamentais que norteiam a política de governança corporativa. Esse documento pode ser simples, com o mínimo legal exigido em lei, ou pode ser mais complexo, contendo previsão de outras práticas de governança, além das obrigatórias.

É comum, nos sítios eletrônicos corporativos, que o estatuto esteja disponível justamente na seção designada para a governança, como se observa no caso do BICBANCO, da Fundação UNIMED, entre outras.

Dentro dos microssistemas jurídicos, ou seja, dentro de áreas específicas de atuação das ONGs, há outras leis acerca da governança, que são aquelas que não se encontram no Código Civil. Ou seja, existe a possibilidade de outras leis serem promulgadas para fixarem critérios e regras obrigatórias nos órgãos de governança de uma ONG, além daquelas que já foram aqui referidas, que constam no Código Civil.

Por exemplo, dentro do microssistema jurídico relacionado ao desporto, além das regras do Código Civil, as associações desportivas têm outras obrigações, como a de publicar as suas contas na internet até abril do ano subsequente, como se observa no art.46 da chamada Lei Pelé, com a redação dada pela Lei nº 12.395, de 2011).

Outro exemplo se encontra nas associações que detêm o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), e que firmam contratos de parceria com órgãos públicos, as quais também são obrigadas a cumprir regras específicas não elencadas no Código Civil.

Essas obrigações decorrem da Lei Federal nº 9.790, de 23 de março de 1999, de forma que, por exemplo, além das normas gerais do Código Civil, o estatuto da organização deve possuir outras regras específicas, tais como: i) a observância, para aplicação de recursos públicos e gestão dos bens públicos, dos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da razoabilidade e da eficiência; ii) a duração igual ou inferior a três anos para o mandato dos membros dos órgãos deliberativos; iii) a adoção de práticas de gestão administrativas necessárias e suficientes para coibir a obtenção de benefícios ou vantagens pessoais em decorrência de participação nas atividades da respectiva pessoa jurídica; entre muitas outras.

Essa lei também incorporou e positivou bons princípios de governança corporativa, dentre as quais: (i) monitoramento da gestão executiva pelo Conselho; (ii) remuneração do trabalho executivo conforme padrões de mercado; (iii) obrigatoriedade da publicação de relatórios e contas; e (iv) auditoria periódica das organizações (somente as Oscips que tenham o Termo de Parceria).

Uma forma positiva de se enxergar a positivação de normas de governança consiste em saber que essa regulação legislativa foi vista como um avanço, pois algumas dessas instituições serviam a seus “dirigentes” como trampolim eleitoral, fonte inesgotável de corrupção e apropriação indébita (SILVA, TEIXEIRA E NIYAMA, 2009).

Mas uma forma negativa é saber que disso tudo decorre que, mesmo que algum pesquisador quisesse pensar práticas de governança e construtos teóricos nesse tema de maneira independente, isso não seria matéria simples, porque a lógica de mercado está tão impregnada na sociedade, que se encontram, inclusive, positivadas as normas de governança na legislação, impedindo a prática de outras ideias.

Em outras palavras, se alguma ONG, por exemplo, quisesse não ter a eleição de uma diretoria ou órgão de representação, nem ter um estatuto escrito, ela não poderia existir formalmente e legalmente no Brasil, em razão das exigências legais.

Rossoni e Machado da Silva (2010), falando justamente da institucionalização e positivação de práticas de governança, notam e apontam as dificuldades de se modificarem práticas de governança sedimentadas, em vista da necessidade de mudanças na legislação, que, por sua vez, dependem de acordos entre políticos e elite corporativa.

Ramalho (2009) aponta que, em todo o mundo, aumenta o debate sobre o modelo de desenvolvimento das nações e de “quanto” Estado deve-se ter. A forte intervenção do Estado, via regulação de mercados, segundo este autor, é agora a nova fase do capitalismo mundial.

Gaetani e Albuquerque (2009) defendem que a adoção da política regulatória tem como principal motivação a crença de que se trata da melhor forma de promover a institucionalização da busca por eficiência e legitimação em determinado mercado, ao mesmo tempo em que se asseguram investimentos.

O futuro certamente dirá se seria melhor positivar ou não essa regulação da governança corporativa, especialmente nas ONGs.

2.2.5 As especificidades das ONGs

Ainda é comum, quando se pensa em governança, diferenciar técnicas, melhores práticas, e princípios regulamentadores no setor público e no setor privado. Mas isso tem mudado. Há muita produção acadêmica sobre essas questões de terceiro setor e de governança, vistas de forma mais genérica, ou com outras ênfases.

Um exemplo é Silveira (2002), que defendeu sua tese de mestrado estudando a governança sob três variáveis: i) separação dos cargos de diretor executivo e presidente do conselho; ii) tamanho do conselho; e iii) independência do conselho. Essas três variáveis deverão ser exploradas porquanto também fazem parte da realidade das associações e fundações.

Além das questões teóricas sobre terceiro setor e governança, há ainda os aspectos de gestão que não devem ser olvidados. Nesse sentido, Bergamini Junior (2005) escreveu sobre a inter-relação entre bons padrões de governança corporativa e o uso de controles internos visando ao adequado gerenciamento dos riscos.

O direcionamento dos controles internos como subponto da questão da transparência possibilita a supervisão, pela alta administração, do processo de gerenciamento dos riscos conduzido pelos administradores e nesse assunto, é importante tratar do papel dos conselhos das organizações da sociedade civil.

No trabalho de Silva (2001), estudou-se, nas condições brasileiras, como devem trabalhar os conselhos diretores das ONGs, examinando-se as práticas de atuação dos conselhos consideradas mais eficazes e propondo uma série de princípios para fundamentar o comportamento de conselhos eficazes nas condições brasileiras.

Destacam-se as premissas que foram adotadas nessa obra: i) conselhos eficazes podem oferecer contribuições valiosas às suas organizações, que afetam a qualidade e a sustentabilidade da instituição no longo prazo; ii) existe um corpo de conhecimento que tem evoluído e que favorece o argumento de que certas práticas são melhores do que outras, na maioria das situações; iii) existem comportamentos específicos que distinguem conselhos mais eficazes de conselhos menos eficazes; iv) estes comportamentos que podem ser descritos e reconhecidos na prática das instituições; e v) existe um conjunto de competências e habilidades associadas a esses comportamentos.

Porém, foram Tsai e Yamamoto (2005) que, após estudarem os princípios e práticas de governança corporativa, concluíram que existem alguns que são aplicáveis ao terceiro setor, tais como a ética, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a transparência (auditoria, publicação de relatório anual, monitoramento da gestão executiva, etc.).

Os desafios de gestão das ONGs, que podem ser observados pelo prisma da governança, foram condensados por Alves Júnior, Faria, e Fontenele (2009) da seguinte maneira:

Quadro 2- Desafios da gestão de ONGs

| Desafio (Gestão) | Descrição (Ênfase) |
|--|--|
| Legitimidade | Sair da clandestinidade, divulgar suas atividades para toda a sociedade, ou seja, buscando a formalização legal. |
| Sustentabilidade | Capacidade de captar recursos, interagir com a sociedade e desenvolver política de gestão ambiental, dando suporte às estruturas de gestão, de maneira suficiente e continuada, sem comprometer a capacidade das gerações futuras. |
| Capacidade de articulação | Poder articular junto ao poder público e a iniciativa privada, sem interesses individuais, tornando-se mais participativo e parceiro. |
| Utilização de indicadores de desempenho | Mensurar as práticas de gestão utilizadas, para melhoria da qualidade de vida das pessoas da comunidade, como forma de quantificar e evidenciar esses resultados. |
| Converter doadores em contribuintes | Adotar postura de independência em relação aos doadores, para obtenção dos recursos, saindo da dependência dos mesmos. |
| Criar objetivos e identidades comuns | Ter a finalidade de transformação de cada cidadão em membro atuante e dinâmico em sua sociedade, visando sempre à causa social em questão. |
| Expandir suas ações sociais | Poder multiplicar as técnicas de gestão para outras regiões, com o propósito de disseminar as práticas para o bem-comum. |
| Accountability (transparência) | Necessidade de transparência e reponsabilidade de prestar contas perante os diversos públicos com interesses legítimos diante delas. |
| Qualidade dos serviços | Uso eficiente dos recursos e adequada avaliação do que deve ser priorizada, em função da disponibilidade dos mesmos e das necessidades do público e das alternativas existentes. |

Fonte: ALVES JÚNIOR; FARIA e FONTENELE (2009)

2.2.6 As práticas de governança

Governança é um processo no qual uma série de interesses, dos mais diversos grupos internos e externos à organização, está em jogo. A expressão grupos interessados (*stakeholders*) pode referir-se tanto àqueles grupos que são “carregadores” de uma iniciativa social, como àqueles que são apoiadores ou opositores dela (SILVA, 2011).

O grupo dirigente voluntário em uma ONG indica que há menos interesses próprios em jogo (em tese) e que se está mais disponível para considerar livremente interesses de terceiros e da sociedade como um todo.

A consciência do processo de governança potencializa a possibilidade de uma organização da sociedade civil ser efetivamente “da sociedade civil” e de ser recriada a cada momento que isso for necessário. Ao redor de toda instituição existe uma comunidade, composta pelos mais diferentes grupos: funcionários, clientes, apoiadores, opositores, diretores, colaboradores, voluntários, divulgadores, reguladores, etc.. Segundo Silva (2001), essa comunidade é uma pequena sociedade e pode até mesmo ser entendida como um espelho da sociedade maior.

Rossoni e Machado da Silva (2010) também fazem essa interessante analogia sobre as grandes organizações: a constituição legal de uma organização torna-se uma república em miniatura, os acionistas ou *stakeholders* são os eleitores, os conselheiros (membros da assembleia) são o poder legislativo, promulgando políticas gerais, buscando comprometer os executivos com sua realização.

Assim, como os acionistas não podem atuar diretamente na organização, muitas vezes sem direito de voto, o que lhes resta é buscar mecanismos pautados por princípios socialmente legítimos para garantir seus interesses. Esses princípios são as práticas de governança.

Todas as organizações da sociedade civil, sejam elas associações ou fundações, têm um Conselho e/ou uma Diretoria, porque a lei assim exige (arts. 50 e seguintes do Código Civil), mas, segundo Silva (2001), não sabem direito o que esperar deles. De fato, são poucas as referências que descrevem o que uma boa Diretoria ou um bom Conselho fazem na prática.

Um grupo de três autores americanos (CHAIT; HOLLAND; TAYLOR, 1996) entrevistou centenas de conselheiros e diretores de organizações sem fins lucrativos durante cerca de cinco anos para construir uma imagem do que seria um conselho ou uma diretoria competente.

O resultado deste estudo serviu de base para outra pesquisa feita aqui no Brasil, sobre o mesmo assunto, e ali se definiram os grupos de competências essenciais para o desenvolvimento de bons conselhos/diretorias, como por exemplo: i) competência contextual; ii) competência educacional; iii) competência interpessoal; iv) competência analítica; v) competência política; vi) competência estratégica; entre outras (SILVA, 2011).

Na mesma linha, o já citado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou em 2009 o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais. Nessa publicação, as boas práticas foram condensadas em princípios, que são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas, e Responsabilidade Corporativa.

Em cada organização, esses princípios são transformados em regras objetivas e processos internos que procuram dar vida à letra das normas. A título de exemplo, criam-se regras sobre as responsabilidades e funções dos órgãos de representação (assembleia, conselho de administração, conselho fiscal etc.), definindo suas estruturas, formas de avaliação, poderes, entre outros.

Além dos órgãos de administração, normatiza-se a feitura de relatórios de gestão, execução e funcionamento de auditorias interna e externa, consultorias, posicionamento público, comitês temáticos e de resolução de conflitos.

A definição generalizada do que seriam “boas” práticas pode gerar alguma disfunção ou desalinhamento quando se compara organizações de tamanho, inserção social e/ou área temáticas distintas. No entanto, práticas de transparência e prestação de contas, especialmente, são requeridas de todas as organizações, públicas ou privadas, com ou sem finalidade lucrativa.

Ao tratar das agências reguladoras, Oliveira (2007) aconselhou práticas de governança, tais como: conhecimento técnico como critério de seleção para o cargo de direção; ausência de vínculos ou interesses econômicos no setor regulado; estabilidade para os cargos de direção; salários competitivos com os oferecidos pelo setor regulado; não coincidência dos mandatos dos diretores; quarentena para os ex-diretores; forma de decisão colegiada; independência financeira; transparência no processo de tomada de decisões; divulgação dos motivos que resultaram na adoção de determinada ação; diretores sujeitos à sanções; audiências e consultas públicas prévias às decisões.

No presente estudo, enfocaram-se as práticas de governança ligadas aos conflitos de interesse, fiscalização e controle dos executivos, transparência e prestação de contas.

2.2.7 Dificuldades de governança em ONGs

O objeto específico da pesquisa ora proposta é justamente as dificuldades que as ONGs enfrentam para colocar em prática os bons princípios de governança. Os dados coletados trazem luz a essas questões.

Alexander e Weiner (2003) defenderam que a adoção de mecanismos de governança em ONGs depende da presença de apoio institucional e recursos financeiros condizentes com os investimentos de suporte para eventuais reestruturações, afirmando que boa vontade e boas intenções não seriam suficientes.

Lorsch (2012) opinou no sentido de que uma das dificuldades de implantação de bons princípios de governança é o fato de que, na medida em que as pessoas se engajam, correm o risco de passar a querer gerenciar a organização e isso causa conflitos.

Esse autor defende que a governança deve guiar a organização, fixar políticas e estratégias, mas nunca deve se esmiuçar na gestão, sendo esse limite muito tênue. Além dessa questão trazida como exemplo, segue-se o que a literatura traz a esse respeito, juntamente com as informações decorrentes da prática de consultoria nessa área.

2.2.7.1 Composição dos órgãos de representação

Carter (2012) defende que a principal razão de existir de órgãos de representação, como conselhos, assembleias e diretorias, é representar os interesses dos interessados ausentes e controlar/fiscalizar a gestão executiva das organizações.

É que, por exemplo, numa organização que pretende erradicar a pobreza de uma determinada área geográfica, os maiores interessados são os pobres que vivem nessa área. Os membros dessa assembleia/conselho devem representar esses interessados, os doadores, os colaboradores, e isso não é tarefa fácil.

Segundo Kester (1992), na perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

Carver (2006) aponta como boas práticas de governança, em relação aos órgãos de representação legal, que as pessoas que participam desses órgãos tenham: (i) visão para fora mais que em preocupação interna; (ii) liderança estratégica mais que detalhes administrativos; (iii) clara distinção dos papéis da governança e dos gestores executivos; (iv) decisões

coletivas mais do que individuais; (v) pensamento no futuro mais do que no passado ou presente; e (vi) proatividade mais que reatividade.

Os objetivos de um sistema de governança devem ser o fortalecimento das organizações e a redução da desconfiança que a sociedade tem com seu trabalho. Quanto ao fortalecimento organizacional e aumento da credibilidade, a grande dificuldade de aplicar essas boas práticas de governança, em relação aos órgãos de representação legal, é encontrar pessoas capacitadas, que tenham legitimidade e credibilidade social, e que estejam dispostas a servir nos conselhos de administração, assembleias e outros órgãos, voluntariamente. É que, em se tratando de organizações sem fins lucrativos, os associados e membros dos órgãos de governança não percebem remunerações pelas suas funções (CICONELLO, 2012).

Não é fácil mesmo encontrar pessoas, especialmente que possuam vínculos com as atividades-fim e objetivos sociais das ONGs. Quando se encontram pessoas com esse perfil, e que agregam legitimidade e credibilidade, normalmente se esbarra noutra dificuldade, que é a questão da administração do tempo.

Isso se dá pelo fato de que, normalmente, as pessoas que se desejam para emprestar credibilidade à governança de uma ONG são ocupadas e não dispõem de muito tempo, por mais bem intencionadas e comprometidas que sejam. Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007) pesquisaram uma ONG e observaram que os voluntários dos órgãos de representação participavam das reuniões com pressa, sem que os processos pudessem ser realizados com tranquilidade e profundidade.

Além disso, como são muitas as organizações e poucos os voluntários capacitados, pode ocorrer também de uma mesma pessoa fazer parte de órgãos de representação de mais de uma organização, o que também diminui o seu foco.

O fato é que essas boas práticas de governança são muito recentes e esse conhecimento ainda é muito pouco popular. Ou seja, mesmo quando se encontra uma pessoa capacitada e com credibilidade, voluntária, as organizações têm que investir muito em capacitação específica para participação nos órgãos de governança, de forma proativa.

Sobre essa pouca popularidade da função, Lorsch (2012) defende que não consta de leis ou normas positivadas um guia acerca dos reais papéis de membros de órgãos de governança, o que faz com que cada organização faça suas próprias regras e descrições de função. Ou seja, embora a legislação atual (código civil) obrigue que exista esse tipo de gestão democrática, associativa, para obter a formalização legal, a mesma não explica a função desses órgãos, os papéis das pessoas, etc..

2.2.7.2 Transparência - prestação de contas

No âmbito das ONGs, há certa dificuldade para responder quais são os seus “resultados”, mesmo quando alguns deles possam até ser quantificados. Para muitas ONGs, ser específico a respeito de resultados ainda é odioso. Muitos ainda acreditam que seu trabalho somente pode ser julgado pela qualidade. Embora existam dificuldades na mensuração dos resultados nas organizações do terceiro setor para fins de prestação de contas, esta postura de transparência fortalece a imagem institucional.

Pinheiro e Cançado (2012) apontam que a transparência na prestação de contas é característica essencial de Gestão Social. Para que essa característica conduza à Emancipação é imprescindível que se posicione como princípio norteador do comportamento individual, durante o processo de interação, para o sucesso da tomada de decisão coletiva, nos órgãos de governança, pois, se o processo decisório passa pelo entendimento, pela utilização da linguagem e comunicação entre as pessoas as informações devem disponíveis a todos, o segredo e a assimetria de informações devem ser estranhos a este processo.

Assim, além das questões dos órgãos de representação já relatadas acima, muitas práticas de governança, especialmente aquelas concernentes à prestação de contas, são operacionalizadas a partir da observância a exigências feitas pelos financiadores privados e órgãos governamentais do cumprimento de determinados regulamentos, contratos, convênios etc..

O cumprimento dessas obrigações contratuais de prestação de contas, observância de processos mais restritos e a necessidade de produzir justificativas e relatórios, tem servido como forma de praticar transparência.

A grande dificuldade nesse caso é que cada projeto (cada contrato) tem as suas especificidades, de maneira que, para atender a essas demandas, as ONGs acabam por implementar muitas e diferentes práticas, sem um sistema único e em colcha de retalhos, que torna difícil a análise e tomada de decisões com base nas informações geradas por esses processos.

2.2.7.3 Sustentabilidade e legitimidade

Nas ONGs, como a maioria dos recursos financeiros provém de doações e os recursos humanos muitas vezes provém de voluntariado, especialmente no início, até que se

dê a profissionalização, a questão da confiabilidade é muito importante. Tanto o investimento social privado quanto os voluntários são recursos escassos e os doadores, ao doarem tempo ou dinheiro, querem se sentir seguros de que os recursos investidos serão utilizados de maneira eficiente e honesta (TSAI; YAMAMOTO, 2005).

Por isso, muito mais do que os seus objetivos filantrópicos ou de garantia de direitos, o bom funcionamento das ONGs é intrinsicamente atrelado à integridade, transparência, decorrentes da sua legitimidade. Por conseguinte, é muito importante que a ONG tenha uma boa imagem, que dê sustentação e demonstre a sua ética para criar bases de confiabilidade perante todos os *stakeholders*.

Essa questão passa a ser um problema e uma dificuldade quando se observa que é muito difícil falar em sustentabilidade num ambiente em que pouco se pode prever em relação a doações, por exemplo. Por mais legítima que seja ou possa parecer uma organização e por mais que seus dirigentes sejam confiáveis, isso não pode garantir uma participação no mercado e a sua sustentabilidade de maneira segura, como se faz com organizações de finalidade lucrativa.

Rossoni e Machado da Silva (2010) ressaltam que existe uma expectativa de que as organizações atuem de maneira socialmente responsável ou tida como legítima. Assim, uma visão estritamente econômica acerca das práticas de governança tende a ser questionável. A definição de práticas e códigos de governança não tem papel somente relacionado à eficiência dos mercados, mas também tem papel legitimador.

2.2.7.4 Fiscalização

Como já foi dito nessa dissertação, as ONGs são entidades de natureza jurídica privada, mas muitas vezes possuem finalidade pública. Essa particularidade gera uma dificuldade, como adiante se observará.

É que os entes públicos são fiscalizados naturalmente pelos órgãos de controle previstos em lei, como, por exemplo, os Tribunais de Contas, a Controladoria Geral da União - CGU, as Corregedorias, etc.. As empresas privadas são fiscalizadas de perto pelos acionistas, controladores, diretores, para evitar perda de lucro. Mas não há previsão de órgãos de fiscalização para as ONGs e nem os seus lucros podem ser normalmente quantificados num sistema lógico e com linguagem genérica, facilmente decodificada. Nem mesmo o

Ministério Público tem competência para fiscalizar as associações, como já decidiu o Superior Tribunal de Justiça (2007).

Por isso é que a adoção de princípios de governança corporativa, muitas vezes caros (custos de transação) para serem implementados, são tão importantes quando se fala de fiscalização na aplicação de recursos.

2.2.7.5 O Mercado competitivo – conflito de interesse

Não se pode negar que as ONGs, mesmo não tendo finalidade lucrativa, competem entre si. Essa competição refere-se à corrida por recursos públicos e privados, licitações, etc.. Assim, surge a questão do conflito de interesses na medida em que uma pessoa, em tese, não deveria fazer parte de órgãos de governança de mais de uma ONG simultaneamente, e que trabalhem na mesma área ou com o mesmo foco.

Isso restringe ainda mais o público-alvo de pessoas que possam vir a emprestar seus nomes para dar credibilidade, legitimidade e boa imagem às organizações. Não devem atuar também na governança de organizações dessa natureza qualquer pessoa que tenha interesse direto ou indireto nos negócios gerados pela organização. Fornecedores, empregados, prestadores de serviços, etc. não têm isenção suficiente para representar os interessados ausentes porque têm interesses que podem vir a ser conflitantes.

Motta e Vasconcelos (2007) dizem que toda transação social traz conflitos e tensões inerentes, posto que os atores sociais possuem interesses divergentes que devem ser compatibilizados. Com esse entendimento, para a governança, os conflitos devem ser minimizados. Todas essas questões foram objeto da pesquisa empírica adiante detalhada.

2.3 Marco teórico

Em se tratando de Teorias Organizacionais, pode-se estudar governança sob as lentes de diversas teorias. Rodrigues e Malo (2006), em ampla revisão de literatura, encontraram estudos sob pelo menos seis enfoques teóricos diferentes, conforme se observa na tabela abaixo.

Quadro 3- Perspectivas teóricas da governança corporativa

| Perspectiva Teórica | Principais ideias e papel cabido ao conselho de administração |
|-----------------------------------|---|
| Teoria da Agência | <p>Proprietários (ou acionistas) e administradores têm interesses diferentes.</p> <p>Governança é um conjunto de práticas pelas quais o conselho de administração garante o controle dos atos dos gestores, em face dos interesses dos acionistas.</p> <p>O papel do conselho de administração tem ênfase ações de controle e rigor na transparência na prestação de contas por parte dos gestores (<i>accountability</i>). Alguns estudos tratam, também, da importância do conselho na definição de políticas de remuneração dos administradores (EISENHARDT, 1989; LE JOLY & MOINGEON, 2001).</p> |
| Teoria do Stewardship | <p>Acionistas e administradores são vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam.</p> <p>A governança tem natureza estratégica, com ênfase em ações de incremento do desempenho organizacional.</p> <p>O conselho de administração deve assegurar a conformidade entre os interesses de ambos, acionistas e administradores, e agir positivamente para incremento dos resultados da organização.</p> |
| Perspectiva Teórica | Principais ideias e papel cabido ao conselho de administração |
| Teoria da dependência de recursos | <p>Organizações dependem fortemente da relação com o ambiente externo para sobreviver.</p> <p>Governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com ambiente. externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessárias e assegurar a sobrevivência da organização.</p> <p>O conselho de administração é composto por membros tanto da organização, quanto do ambiente externo. Seu papel é ampliar as fronteiras e criar ligações relevantes com o meio externo, sendo crucial considerar a capacidade de cada membro em trazer para organização uma rede relevante de conhecimentos (MIDDLETON, 1987).</p> |
| Perspectiva democrática | <p>Ideias-chaves incluem eleições diretas em bases de cada indivíduo deter um voto, pluralismo de ideias, transparência de ações para o eleitorado, separação entre eleitos para funções legislativas e executivas.</p> <p>Governança é o ato de estabelecer práticas que representem os interesses de um ou mais grupos que constituem a organização e os quais ela se dispõe a atender.</p> <p>O conselho é a instância máxima de representação dos diversos grupos de interesses. Seu papel é escolher ou resolver entre as possibilidades de ação e definir políticas para leva-las a cabo.</p> |
| Teoria dos Stakeholders | <p>O conceito central é que organizações atendem ao interesse de vários grupos na sociedade e não apenas ao interesse de acionistas ou proprietários.</p> <p>Governança é um composto de práticas para que a organização responda aos interesses de múltiplos <i>stakeholders</i> e não de apenas um grupo.</p> <p>O conselho de administração deve ser composto pela maior diversidade possível, contemplando o máximo de parceiros relevantes para a organização.</p> |
| Teoria da Hegemonia Gerencial | <p>Ainda que os acionistas detenham legalmente a propriedade da organização, são os administradores que exercem efetivamente o controle.</p> <p>O conselho de administração tem, efetivamente, um papel simbólico, pois são os administradores que conhecem de fato as características do negócio (MACC, 1971 reiterado por LORCH & MACIVER, 1989).</p> |

Fonte: Rodrigues e Malo (2006)

Entre essas teorias há, evidentemente, elementos análogos. Entretanto, em todas elas o papel do conselho de administração e a gestão dos conflitos entre administradores e acionistas (ou proprietários) aparecem como sendo a ideia principal associada ao conceito de governança. Ou seja, o conflito de agência é algo que perpassa todas as teorias.

Além dessas teorias acima apresentadas, há literatura também sobre governança fundamentada na teoria dos custos de transação. Para os fins dessa pesquisa, creio ser importante tratar da teoria da agência e dos custos de transação, com maior ênfase na primeira.

2.3.1 Teoria dos custos de transação

Kester (1992) utiliza o termo governança contratual e acredita que o enfoque mais útil para analisar esta questão é o da teoria dos custos de transação. Segue-se a perspectiva de que as organizações buscam controlar recursos escassos dos quais dependem para sua sobrevivência.

Motta e Vasconcelos (2010) afirmam que a solução para problemas de credibilidade, muitas vezes, consiste no controle desses recursos raros por meio de redes de relações pessoais e influências mútuas, convidando outros dirigentes de instituições bancárias, governamentais, profissionais etc., a fazer parte do comitê de direção de sua organização.

Muitas empresas e pessoas físicas doadoras ou financiadoras começaram a aumentar seus controles e auditorias em seus fornecedores de tecnologia social (ONGs). Cada auditoria envolve altos custos de transação, de forma que vale a pena institucionalizar boas práticas de governança, inclusive para o fim de padronizar.

2.3.2 Teoria da agência

Carvalho e Bourdeaux-Rêgo (2010) ensinam que nem todos os intervenientes de uma organização moderna agem para o bem comum, de maneira que os possíveis conflitos de interesses e o modo como as empresas tentam ultrapassar esses conflitos formam a teoria da agência ou dos agentes.

Kester (1992), na perspectiva da teoria da agência, diz que a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos *stakeholders*.

O postulado básico dessa teoria é no sentido de que as relações existentes entre o principal e o agente se dão quando uma das partes (o principal) engaja a outra parte (o agente) a desempenhar algum serviço em seu nome.

Em se tratando de empresas com finalidade lucrativa, essa relação principal/agente é vista na relação entre administradores executivos (agentes) e os acionistas capitalistas (principais).

Nas organizações sem finalidade lucrativa os agentes são também os administradores executivos, mas os principais nem sempre são identificados facilmente, ou nem sempre podem ser reduzidos a um número pequeno, pois podem ser os muitos associados, os beneficiários da organização, os financiadores, etc..

Em uma relação de agência, geralmente verifica-se a existência de um claro conflito de interesses entre o principal e o agente. No caso das ONGs, o conflito de interesses pode se dar entre as pessoas que administram executivamente os recursos e as pessoas que doaram os recursos, os beneficiários dos recursos e outros *stakeholders*.

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo descreve a metodologia que se adotou na pesquisa. Nele são tecidos comentários sobre objetivos, abordagens, procedimentos e estratégia de implementação da pesquisa.

Podemos considerar o método como um guia geral, um elemento determinante para atingirem-se os fins da pesquisa. De forma análoga, se pode considerar que o método exerce para o pesquisador a mesma função do mapa para os viajantes. Assim, quanto mais elementos esse mapa contiver maior tenderá a ser a segurança nessa navegação (MAY, 2004).

3.1 Bases epistemológicas

Em primeiro lugar, é fato que o conhecimento científico pode ser compreendido como uma construção e não ter a pretensão de representar a realidade tal como ela é, ontologicamente (MINAYO, 2004).

Portanto, adoto uma visão de mundo subjetivista, considerando que um fenômeno só pode ser compreendido e interpretado a partir dos significados atribuídos pelos atores sociais que o vivenciam.

Essa visão aproxima-se do paradigma interpretativista nas ciências sociais. Vieira e Passos (2011) sugerem a categorização em quatro paradigmas que fundamentariam a análise organizacional: Humanista Radical, Estruturalista Radical, Interpretativista e Funcionalista.

O paradigma interpretativista, apesar de também compartilhar de uma visão da sociedade dentro do eixo chamado de “regulação”, como o funcionalista, é contrário ao objetivismo do funcionalismo. O paradigma interpretativista é mais compatível com as análises tidas como qualitativas, ou melhor, de cunho subjetivista, e essa abordagem é a mais relevante na estratégia adiante apresentada.

Os teóricos localizados dentro do contexto do paradigma interpretativista preocupam-se em compreender o mundo “como ele é”, compreender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva, ou seja, uma explicação na esfera da consciência individual e da subjetividade (VIEIRA E PASSOS, 2011).

Estou completamente ciente de que a pergunta de pesquisa parece indicar um estudo funcionalista, mas o leitor poderá observar nas análises dos resultados e na discussão que o foco pretendido é interpretativista.

3.2 Delineamento da pesquisa

Este estudo possui **caráter indutivo**, por conduzir a uma interpretação analítica, pois os dados foram analisados e interpretados à luz dos conceitos teóricos de determinadas orientações e as conclusões do estudo foram discutidas em relação aos conhecimentos existentes. De acordo com Gibbs (2009), pesquisa indutiva "é a produção e justificação de uma explicação geral com base no acúmulo de grandes quantidades de circunstâncias específicas, mas semelhantes".

As pesquisas, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, podem ser classificadas em pesquisa quantitativa e qualitativa. Pesquisa quantitativa é aquela que traduz em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las com o uso de técnicas estatísticas. Nas ciências sociais, métodos quantitativos são usados em *surveys*, experimentos e simulações computacionais.

A pesquisa qualitativa se caracteriza por uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. A fonte para a coleta de dados é o ambiente e o pesquisador é o instrumento-chave (SILVA; MENEZES, 2005). O presente projeto adotou a **abordagem qualitativa**.

No campo organizacional, a pesquisa qualitativa emerge como uma alternativa metodológica ao pesquisador. Esta auxilia a compreensão do ator contemporâneo envolvido com o fenômeno da gestão, na medida em que relata suas experiências, impressões e sentimentos relativos ao cotidiano pessoal e profissional (PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2008).

Dentro das modalidades de pesquisa qualitativa, **a presente pesquisa pretende ser compreendida com sendo "básica ou genérica"**, por apresentar quatro características-chave, segundo destaca Merriam (1998), a seguir:

- 1) O pesquisador está interessado em compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada;

- 2) Busca-se compreender os significados que as pessoas constroem sobre as experiências vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados. Para coletar os dados são feitas entrevistas, realizadas observações ou analisados documentos;
- 3) O processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo, isto é, o pesquisador coleta e organiza os dados com objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados leva à identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias;
- 4) Os resultados da pesquisa são um mix de descrição e análise – uma análise que usa conceitos do referencial teórico que estruturou o estudo. A análise geralmente resulta na identificação de padrões recorrentes (na forma de categorias, fatores, variáveis, tema).

Segundo Lima (2007), do ponto de vista de seus objetivos as pesquisas podem ser classificadas como (i) Exploratória; (ii) Descritiva; (iii) Explicativa. O presente projeto tem **objetivos exploratórios e explicativos**, na medida em que visa proporcionar maior familiaridade com o problema da governança em ONGs, ao mesmo tempo em que também visa explicar as principais razões da dificuldade que se tem de implantar boas práticas de governança nas ONGs.

Há pequena produção acadêmica específica sobre o assunto, o que se sabe por causa da relação autor-temática-atividade profissional. Especificamente, é sabido que as ONGs têm dificuldades em implantar boas práticas de governança, mas não se sabe as razões dessas dificuldades.

Assim, considerando a singularidade de envolver a minha participação na administração de uma organização sem fins lucrativos e nela ter participado do processo de desenvolvimento de nova estrutura de governança, este crer que investigar com sua própria experiência com conflitos de governança em uma organização sem fins lucrativos pode oferecer contribuições para outros estudos ou situações semelhantes (RODRIGUES e MALO, 2006).

3.3 Coleta e análise de dados

Para o referencial teórico já apresentado, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental porque, além da literatura em forma de livros, revistas, e publicações científicas propriamente ditas, foi necessário analisar informações que se encontravam dispersas conferindo-lhes nova importância como forma de consulta (FIGUEIREDO, 2007).

A etapa inicial foi constituída, portanto, por revisão teórica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, que trouxeram informações relevantes para o estudo da governança e das ONGs. Esta etapa foi importante, para não se correr o risco de ignorar as pesquisas e os quadros de referências teóricas já desenvolvidos, além de ter possibilitado um maior embasamento sobre a temática estudada, facilitando a análise dos dados e o desenvolvimento de conclusões sobre a pesquisa.

Posteriormente delimitou-se o campo empírico. Para a pesquisa de campo, foram escolhidas 3 (três) ONGs, dentre as maiores e mais conhecidas no Recife-PE, e que o pesquisador tinha acesso. A escolha dessas organizações levou em consideração também o tamanho das organizações, a existência de diretores voluntários ativos e de executivos contratados profissionalmente.

Para cada organização, foram convidadas pessoas para serem entrevistadas, sendo uma delas necessariamente seu diretor executivo (agente), e as outras que eram membros de órgãos de governança (principal). Ao todo, 7 (sete) pessoas foram entrevistadas, de maneira que se pôde enxergar nas 3 (três) ONGs as visões dos executivos e dos mandatários. Além disso, mais de um dos entrevistados participava de órgãos de governança de mais de uma organização, tendo trazido suas experiências também em relação àquelas realidades.

A opção pela pesquisa de orientação qualitativa se justifica em razão do fato de que esse tipo de investigação, direcionado fundamentalmente para esse tipo de descoberta, pode trazer significativas contribuições tanto em nível teórico quanto em nível de prática nas ONGs.

A análise das entrevistas comparadas com as informações coletadas e os referenciais teóricos adotados serviram de inspiração e fonte para a apresentação dos resultados (MATTOS, 2006), como se observará a seguir.

A escolha metodológica constituiu-se de alguns elementos que não se limitaram a uma preferência, mas a uma concepção com a qual me identifiquei e que acreditei que responde melhor ao problema de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Com essas entrevistas pretendi: a) desenvolver estudo que tenha real base empírica; b) obter fatos reais e não somente opiniões e impressões de pessoas com experiência prática; c) obter informações de pessoas que participam diretamente dos eventos práticos, especialmente aquelas na melhor posição possível para fazer observações; d) examinar em maior profundidade acontecimentos específicos.

Para Patton (2002), os dados qualitativos consistem, basicamente, em citações, observações e excertos de documentos. Além disso, devem ser ricamente descritivos em suas análises, capturando e comunicando a experiência do pesquisado sobre o mundo, tal qual ele o percebe.

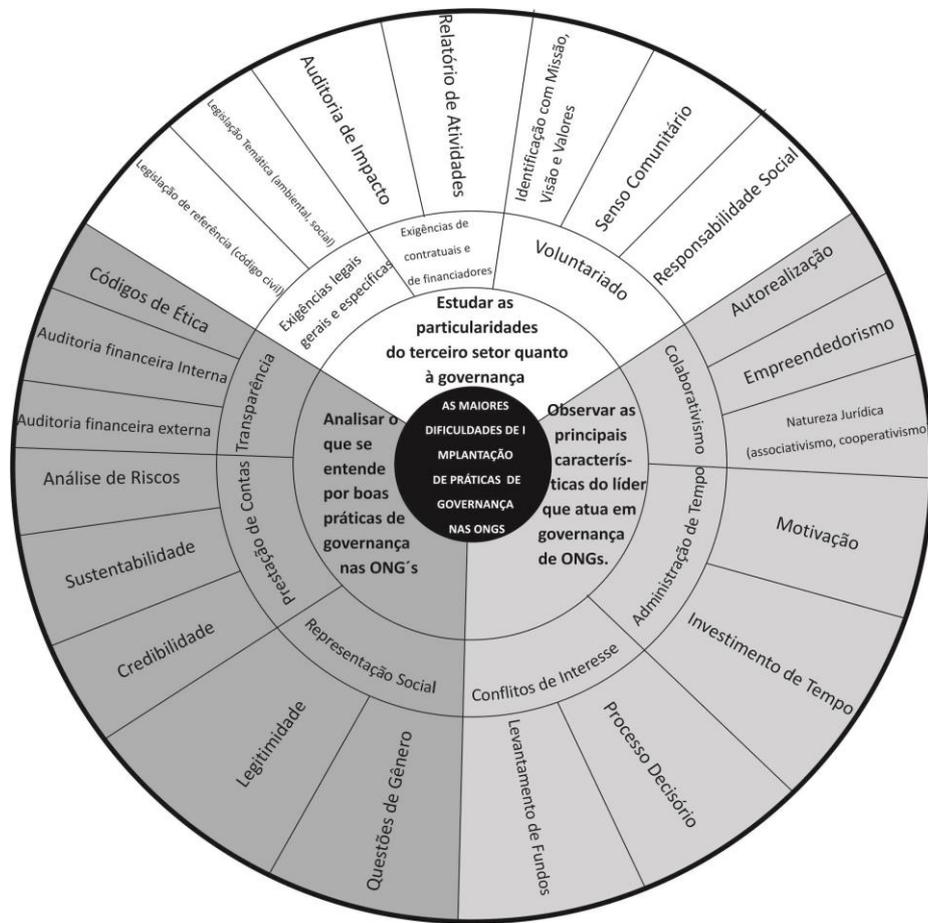
A preparação da entrevista foi uma das etapas mais importantes da pesquisa que requereu tempo e exigiu alguns cuidados, entre eles destacam-se: o planejamento da entrevista, que teve em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha dos entrevistados, que deveriam ser pessoas que tinham familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer os depoimentos que foram marcados com antecedência; as condições favoráveis que pudessem garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade; e, por fim, a preparação específica que consistiu em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (BONI e QUARESMA, 2005).

Em razão das questões pessoais e de confidencialidade, eu procurei não citar expressamente o nome das organizações, dos entrevistados e principalmente de pessoas mencionadas nas respostas das entrevistas. Os nomes das organizações e dos entrevistados foram propositalmente omitidos do texto e inclusive das citações. No lugar dos nomes das organizações utilizou-se a designação (org.) e no lugar dos nomes das pessoas utilizou-se a designação (fulano). Isso se deu porque nas entrevistas emergiram muitas questões delicadas de cunho ético, muitas vezes com críticas fortes e acusações morais. Essas informações se encontram à disposição nos apêndices desta dissertação, como: (i) roteiro de entrevistas; (ii) transcrição dos dados; (iii) sistema de análise dos dados.

Ainda para cumprir o compromisso ético de manter o sigilo em torno das pessoas envolvidas, se estabeleceu que os participantes fossem citados obedecendo uma ordem de codificação, como por exemplo: E1; E2; E3; E4; E5; E6; e E7.

Na figura abaixo, pode-se observar a estrutura da pesquisa, partindo do seu objetivo geral, passando pelos objetivos específicos, suas variáveis, e os temas que deveriam ser abordados nas entrevistas.

Figura 2- Variáveis inicialmente abordadas nas entrevistas



Fonte: Elaborada pelo autor

Porém, a experiência do campo e a troca de informações com os entrevistados culminaram com a mudança dos objetivos principais, das categorias e das variáveis, como se observará no capítulo seguinte, de análise de dados.

3.4 Roteiro de entrevistas

A mandala acima foi destrinchada para elaboração do roteiro para as entrevistas. No apêndice, relacionam-se as perguntas com suas intenções e classificações dentro das categorias relevantes para a pesquisa. Além disso, no campo das intenções e objetivos de cada pergunta há a informação sobre a relação com outras perguntas e outras categorias para garantir o caráter integrativo da pesquisa.

Finalmente, é importante registrar que, na apuração das respostas das entrevistas, foi utilizada a análise pragmática da linguagem, que Mattos (2003) explica ser a maneira como alguém usa as palavras para produzir certo sentido. Ou seja, a preocupação foi menos semântica e mais do objetivo das respostas. É que se pretendeu fazer das entrevistas verdadeiras conversações (MATTOS, 2005)

Mattos (2005) define que esse método de análise pragmática da linguagem é composto pelas seguintes fases: (i) recuperação do momento da entrevista e suas contingências. Após a realização das entrevistas, recuperaram-se os diálogos registrados e fez-se a sua transcrição; (ii) análise do significado pragmático da conversação. Fase relevante, construída em duas "demãos": observação do desenrolar do contexto pragmático do diálogo e observação pergunta-resposta, visando à construção dos seus significados; (iii) validação junto aos entrevistados, que se deu ao final das entrevistas; (iv) montagem e consolidação das falas; e (v) análise de conjunto das falas e significados das mesmas.

3.5 Cuidados adicionais

Esta seção destina-se a esclarecer os cuidados adicionais adotados neste estudo para superar situações que conspiraram contra o rigor e a validade do trabalho.

Martins (2004) alerta que a metodologia qualitativa, mais do que qualquer outra, levanta questões éticas, principalmente, devido à proximidade entre pesquisador e pesquisados. Os riscos a superar foram provenientes das características típicas de um envolvimento profissional com o fenômeno estudado.

Assim, todas as variáveis e a elaboração da minuta de instrumento de pesquisa, ou seja, o roteiro para a entrevista semiestruturada, foram construídas com a participação direta do orientador.

O processo de gravação e transcrição na íntegra, apoiados ainda pelas notas tomadas por mim, no ato da entrevista, consistiu informação relevante e essencial para a análise interpretativa dos dados.

4 Análise dos resultados

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos com a pesquisa. Para tanto, de forma alinhada ao método escolhido, as análises se valeram, essencialmente, das entrevistas semiestruturadas, de maneira que trechos das entrevistas estão citados para avivar os achados.

4.1 Análise e interpretação dos resultados

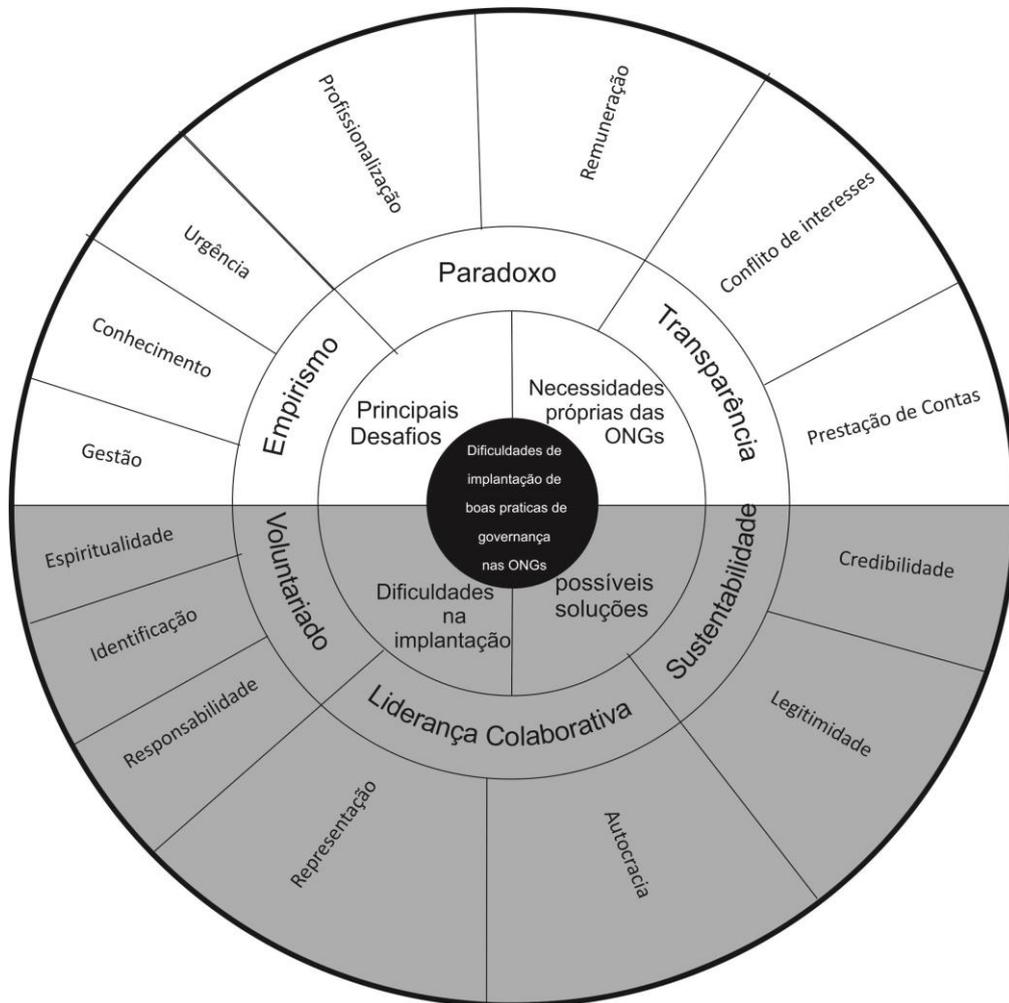
Os dados das entrevistas foram organizados por meio da análise pragmática da linguagem (MATOS, 2005), cujo processo recupera, analisa os significados pragmático-semânticos, e categoriza para compor os dados em conjuntos.

De acordo com Merriam (1998), “as categorias podem vir pelo menos de três fontes: o investigador, os participantes, ou fontes fora do estudo, tal como a literatura”. As categorias neste estudo partiram em parte do investigador, com base no referencial teórico pesquisado antes do trabalho de campo (ver figura 2), e em parte dos entrevistados, como adiante se observará.

Tal fato se deu porque alguns assuntos que não estavam previstos no roteiro de entrevistas foram surgindo espontaneamente. Além disso, algumas expressões utilizadas pelos entrevistados emprestavam maior clareza ao tópico do que as palavras que haviam sido utilizadas no roteiro.

Com as mudanças havidas durante e após a pesquisa de campo, a mandala de categorização, partindo da pergunta de pesquisa e dos objetivos, se transformou. Algumas categorias foram extirpadas da pesquisa e outras categorias foram transformadas, fundidas ou renomeadas, conforme se observa da figura abaixo:

Figura 3- Variáveis definidas após as entrevistas



Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, os dados foram organizados em tópicos que se relacionam com a pergunta de pesquisa e com os objetivos do estudo. Esta sessão está subdividida em cinco partes, que são, exatamente, as categorias encontradas.

4.1.1 Voluntariado

A primeira categoria já havia sido deduzida antes da pesquisa de campo e buscou compreender a razão e os sentimentos que motivam as pessoas que se engajam voluntariamente nos órgãos de representação e governança das ONGs assistenciais. A ideia era justamente saber sobre a identificação do entrevistado com a missão, visão e valores da

instituição, o senso comunitário, as noções e a conscientização da responsabilidade social, com o objetivo de investigar se essas questões influenciam nas práticas de governança. Além disso, buscava saber como se enxerga a legitimidade das pessoas que são convidadas a contribuir voluntariamente e quais requisitos devem ser preenchidos para conferir real representação social.

Os entrevistados foram instados a responder perguntas tais como: Há algo na declaração de visão, missão e valores da organização que você acha que deveria ser reescrito? Com quais aspectos da missão, visão ou valores da organização você mais se identifica? Por que aceitou participar voluntariamente? Como você acha que revela o grau de compromisso que tem com a organização? Quanto tempo é investido na organização direta e indiretamente? O que motivou a aceitar a função? Há alguma restrição para participação de pessoas, que já foram presas, o que tenham um cadastro restrito de crédito? Há requisitos morais ou sociais para inclusão de membros nos órgãos de governança? Como é feita a análise de riscos da organização? Quem você representa nesse conselho? Quem são os *stakeholders* principais?

Para facilitar a análise, os achados foram agrupados e os conjuntos de evidências estão apresentados em tópicos, conforme o quadro 4 a seguir:

Quadro 4- Voluntariado

| Categoria | Tópico |
|------------------|---|
| Voluntariado | (i) Aspectos Religiosos e Sociais |
| | (ii) Marketing Pessoal e Conflito de Interesses |
| | (iii) Responsabilidades e Identificação |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1.1 Aspectos religiosos e sociais

As razões são variadas pelas quais os respondentes associaram sua participação na governança das organizações. A visão de mundo deles, reorientada por uma perspectiva religiosa que incorporou a possibilidade de uma presença no mundo mais atuante, visando transformação, ajudando aos pobres ou com necessidades especiais, e se tornando comprometida na prática com o serviço, se mostrou um dos fatores mais importantes.

Em alguns casos, esses dois aspectos convergem:

(...) Porque ia ao encontro da minha missão como cristã, então pra mim foi uma oportunidade de servir. (...)

O que mais me motivou era ver a concretização dessa coisa de promover a transformação humana, entendeu, e a justiça, isso foi o que mais me motivou na realidade. Ver o quanto essa organização é importante para que isso acontecesse, pro Reino de Deus acontecer nesse mundo. (E1)

(...) Agente já fazia o direito voluntariamente no caso esporádico, então foi uma possibilidade de agente ter um foco, e outra coisa Ivan, uma coisa que passa pela cabeça da gente sempre nos nossos evangelhos aos domingos, sempre isso é constante, a ideia de que a quem muito foi dado, muito será cobrado. Tinha esse compromisso com agente de eu querer retribuir tudo aquilo que recebi. (E2)

Esse aspecto religioso, durante algum tempo, se sobrepunha, mas com o passar do tempo, a educação, a maturação e a conscientização de outras questões mais modernas, como as causas ambientais e de inclusão cidadã, as pessoas passaram a se motivar também para as funções voluntárias da sociedade civil, independentemente da recompensa religiosa:

(...) Na sua origem ela (motivação) teve muito do sentimento religioso, o que uma santa casa de misericórdia lá dos primórdios com todos seus defeitos e estudos são uma organização não governamental, geralmente surgiu como beneficente, hospital evangélico. No fundo você era movido não era nem pela responsabilidade de cidadão, você era movido pelo sentimento religioso e pela recompensa extraterrena, pelo apelo de sua consciência religiosa, então isso foi o primeiro mover, foi a primeira coisa que mobilizou sem dúvida nenhuma. Depois é que a sociedade foi ficando mais complexa, as Ongs começaram a surgir com um conteúdo de natureza social e política de proteção das minorias, de proteção ao meio ambiente, de proteção das pessoas portadoras de deficiência (...) (E5)

Às vezes, era a percepção de um problema ou consequência percebida em algum relatório ou visto *in loco* em algum lugar do mundo que aguçavam a sensibilidade e necessidade premente de fazer algo de maneira preventiva.

Nessa linha de raciocínio, as causas sociais e assistenciais foram ganhando adeptos e pessoas dispostas a trabalhar voluntariamente, na medida em que as questões, as causas, eram sendo apresentadas e as pessoas iam se sensibilizando.

(...) eu quando fundei o (org.), ou quando o Dr. fundou a (org.) lá atrás, ele fundou porque ele voltou apavorado com umas sequelas de poliomielite que ele viu na Europa. Eu quando procurei a questão do (org.) é porque eu via crianças morrendo e crianças sendo salvas, os ricos salvos e os pobres morrendo, então era a sensibilidade (...) (E5)

Ainda sob o aspecto social, há ainda aquelas pessoas que tiveram alguma experiência diretamente, ou por meio de parentes e amigos, vivenciando as necessidades latentes que não eram endereçadas com suficiência ou competência pelo Estado, que recebiam motivação para iniciar ou se engajar numa iniciativa social:

(...) não só nos voluntários mais em grande parte dos funcionários (...) todos tem alguma ligação afetiva com a (org.); tem ou já teve algum parente que necessitasse o atendimento da (org.); no meu caso especificamente existem ligações afetivas extremamente fortes. Há pelo menos uns 30 anos eu tive um filho com paralisia cerebral que não teve o privilegio de ser tratado na (org.) (...) (E4)

Como se observa, as pessoas foram motivadas por uma visão de mundo específica, que as fizeram agora atentas a problemas que porventura não viam ou não tinham a sensibilidade de perceber antes. Esta reorientação de visão de mundo ajuda não só a perceber realidades, mas ao mesmo tempo para ficarem sensíveis a elas e dispostas a realizarem alguma coisa para mudança. As pessoas são motivadas de acordo com seus valores pessoais, com suas vivências sociais, e com o nível de sensibilidade que possuem em relação a uma determinada causa.

Houve ainda quem opinasse no sentido de que a motivação passa também por uma necessidade pessoal, uma carência de sentir-se útil:

(...) De nível pessoal o que me motiva as causas, sempre as causas... (...) a principio mesmo eu acho que é uma necessidade de você atender uma carência sua. (E7)

Portanto, a motivação para que um indivíduo se torne membro voluntário na governança de uma ONG assistencial parte de diferentes perspectivas.

4.1.1.2 Marketing pessoal e conflito de interesses

Mas o coração e as mentes das pessoas que se propõem a contribuir voluntariamente nas ONGs assistenciais não estão cheios apenas de boas intenções, ou de valores positivos, socialmente considerados virtudes. Há também quem decida se engajar em organizações dessa natureza para se autopromover:

(...) agente tem ali na Diretoria algumas pessoas que estão ali pra aparecer nas festas, algumas pessoas que vão ali uma vez por mês, entendeu, pra dar pitaco, mas não conhece o dia-a-dia da instituição (...)

(...) também sumiu da Diretoria, (...), depois ela só queria ir pra festa tirar foto, eu estou falando aqui de uma forma, a minha preocupação não é falar mal de ninguém, só mostrar pra você o cenário. (E2)

Atrelar a própria imagem a alguma iniciativa social é expediente utilizado há muito tempo tanto por pessoas como por empresas que desejam se posicionar no mercado. Assim, além das festas e eventos da própria organização, onde a pessoa pode ser vista, há quem se utilize de assessoria de imprensa para informar o engajamento social supostamente desinteressado:

(...) fulaninha diretora da instituição esta comandando uma mesa do restaurante tal, mas acontece muito, eu acho que as coisas em termo de instituição deve ser bem separada. Você tem que ter muito cuidado. É tanto que o pessoal da assessoria de imprensa daqui já sabe que eu digo: não bote! Porque agente aqui nenhum diretor tem essa postura (...) tem muitas pessoas que ajudam as instituições pra se autopromover (...) (E3)

Esse tema foi recorrente nas entrevistas. Interessante apontar que pessoas entrevistadas da mesma instituição discordaram acerca desse assunto. Enquanto uma entrevistada declarou e nominou pseudo-voluntários que gostariam apenas de se autopromover. Outro entrevistado da mesma organização declarou que via essa prática em outras organizações, mas não na sua:

(...) A formação desse conselho praticamente 14 anos atrás é um dos maiores fatores de sucesso da unidade, são figuras representativas da sociedade, mas que (...) elas efetivamente trabalham; ninguém está preocupado em se projetar em vaidades pessoais e em estar aparecendo na imprensa (...) (E4)

O marketing pessoal parece poder ser visto também como conflito de interesse. Isso se dá porque não raro se observa situações nas quais uma pessoa voluntária, que assume um cargo honorífico, não remunerado, em ONGs assistenciais, se valer do poder em que está investido para obter ganhos indiretos:

(...) a gente não só dá não, (...) também recebe (...) o que acontece de evento ela leva pra lá. Agente faz um preço camarada e dá muito, mas também agente faz questão de colocar na mídia; em prestigiar ela (...) (E5)

O compromisso de não citar expressamente os nomes das pessoas referidas nas entrevistas dificulta a compreensão da citação acima, mas da transcrição apenas, é fácil observar que advogados são voluntários nas ONGs, mas seus escritórios cobram e são contratados para causas judiciais; professores são voluntários na governança, mas a organização os contrata para dar aula em projetos, cursos etc.; empresárias são voluntárias, mas suas empresas prestam serviços à ONG e ainda se faz questão de “colocar ela na mídia; em prestigiar ela”.

O fato é que nem todos os entrevistados sentem-se à vontade para falar de um assunto tão delicado como esse. Finalizo essa subseção citando um trecho de entrevista em que um entrevistado disse expressamente:

(...) nesse campo principalmente eu vejo muito a vaidade porque você começa no trabalho desse e chama atenção porque você agrada a todo mundo, você é aceito com facilidade, você tem uma cobertura. (E7)

Este estudo não teve o objetivo de perscrutar as intenções, os discursos e a racionalidade por trás dessa decisão de ser voluntário na governança de ONGs assistenciais, mas já dá para observar que essa questão é muito complexa, e isso se mostra ser desafiador para a implementação de boas práticas de governança.

4.1.1.3 Responsabilidades e identificação

Quando uma pessoa se dispõe a participar, ainda que voluntariamente ou honorificamente, da composição dos órgãos de governança, é fato que a mesma fica exposta aos riscos naturais de governar uma pessoa jurídica. Essa responsabilidade jurídica é decorrente do fato de que esses voluntários passam a ser os responsáveis legais pelos atos de gestão das organizações, especialmente quanto a eventuais fraudes e outros problemas decorrentes de má-gestão.

Aceitar ser voluntário, portanto, também traz riscos:

(...) De 0 – 10 eu diria 10, tanto é que eu me arrisquei né, especialmente você sabe. Com risco em relação a (org.), eu não estava preparada e sabia que não estava preparada, mas mesmo assim quando não tinha ninguém e que era preciso ter alguém e eu me arrisquei. (...)

E com que medida a lei me responsabilizava essa era uma preocupação que eu tinha. (E1)

É comum que as organizações criem processos de mitigação dos riscos, com a assinatura conjunta de documentos, como cheques e contratos, mas mesmo assim há riscos.

(...) o risco legal existe. Inclusive, há pouco tempo atrás, me inscrevi, mas não pude comparecer, a um evento de responsabilidade civil e criminal do gestor de entidade civil sem fim lucrativo. A minha condição de empregado é diferente da deles (voluntários), mas no momento que nós assinamos o contrato em conjunto, ou no momento que nós assinamos um cheque em conjunto, nós somos responsáveis respondendo perante a lei (...) (E4)

Apesar desses riscos que decorrem das responsabilidades assumidas com a assinatura nas atas e estatutos, e justamente em função de não os conhecerem, é comum que os voluntários não busquem perscrutar melhor o funcionamento das organizações, como se observará nas seções seguintes.

Mesmo correndo riscos e se responsabilizando legalmente pela gestão da ONG assistencial, as pessoas aceitam essa função porque representar socialmente a organização significa comprar a causa da organização; vestir a camisa.

(...) Não tem isso não, por exemplo, quem é voluntario ali (...) é como se você comprasse a causa (...) (E2)

Além dessa identificação com a causa, os voluntários sentem-se bem por atuarem nessas organizações, com um sentimento bom por servirem à sociedade, desinteressadamente:

(...) Um conselho de representação social onde as pessoas sintam a necessidade daquilo (...) que eles tenham a sensação efetiva de que são pessoas de utilidade pública e a sensação igual a essa não há. Quando você vai numa reunião é uma sensação de felicidade e às vezes o problema é serio, mas é uma reunião onde as pessoas estão se sentindo bem por estarem ali. (E5)

Observe-se que a pessoa que se envolve nessas funções se identifica com a causa, com a missão da organização. Desses resultados, vê-se que a participação nos órgãos de governança de ONGs assistenciais está estritamente vinculada a aspectos pessoais, valores e princípios proclamados pela pessoa. Essa participação está muito vinculada também a carências e necessidades pessoais, seja no plano religioso ou puramente moral e de consciência.

Observa-se nessa primeira categoria, sobre o voluntariado, que há desafios na implementação de mecanismos de governança em ONGs assistenciais, tanto sob o aspecto da motivação e dos interesses dos voluntários, como sob o aspecto da harmonização das suas expectativas e responsabilidades.

Essa questão poderá ser mais bem observada a partir da apresentação das categorias seguintes.

4.1.2 Empirismo

A segunda categoria foi objeto de fusão de variáveis antes previstas (exigências legais e de financiadores), e inclusão de novas variáveis depois da pesquisa de campo. Buscou-se compreender o tempo (*kairós*, momento propício) e a situação que faz com que voluntários adentrem no governo de ONGs e o nível de conhecimento que esses voluntários têm das leis que regem o terceiro setor, da própria organização e das técnicas de gestão (papéis de governança).

Os entrevistados foram instados a responder perguntas tais como: O código civil fixa regras obrigatórias de governança nas Ongs? Como você qualificaria o seu conhecimento sobre essas regras? Há alguma lei específica, além do código civil, que regula a organização e que influencia na sua governança? Quais? Há normas internas, além do estatuto, que regulem minimamente práticas de governança? Regimentos internos? Políticas expressas?

Quadro 5 – Empirismo

| Categoria | Tópico |
|------------------|---------------------------------|
| Empirismo | (i) Desconhecimento dos papéis |
| | (ii) Desconhecimento da Org. |
| | (iii) Desconhecimento de gestão |
| | (iv) Urgência |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2.1 Desconhecimento dos papéis

Muitas vezes uma pessoa se dispõe a participar voluntariamente da composição dos órgãos de governança, mas não sabe quais são as suas responsabilidades, seus papéis, suas funções.

(...) eu, por exemplo, como uma gestora de ong que fui, eu me detinha ao estatuto, então para mim aquele estatuto era a nossa lei, o que eu precisava fazer, de dar satisfação, em envolver e engajar o conselho da organização naquilo. Enquanto membro de um conselho como o da (org.), também me preocupava com o estatuto da organização. O que é que o Estatuto pedia e exigia de mim como conselheira.

(...) Como eu acredito que muitos membros de conselho de organização eles não tem a menor noção. Então, primeiro você entra no mundo que você não domina, eu estou me lembrando da época que eu entrei a 10(dez) anos atrás na (org.), não dominava, o que era aquilo? Que organização era aquela? O que ela fazia? Como eu deveria contribuir como governo dela e qual a minha responsabilidade com relação a isso? (E1)

Os executivos também não os informam acerca dos papéis:

(...) é raro o diretor da (org.) que quer saber quais são as obrigações ou não deles. Eles entregam aos executivos as coisas de forma muito descompromissadas mesmo. (E7)

Segundo um entrevistado, o senso comum seria de que o papel é apenas de representação política, sem qualquer responsabilidade na gestão, na fiscalização, no controle e nas estratégias das organizações:

(...) A grande dificuldade hoje que eu acho não só no terceiro setor, mas em qualquer setor é a definição de papéis, a definição de funções de atribuições eu acho que todos os setores são muito complicado e muito difícil, mas no terceiro setor existem aspas descompromisso. É como se o papel fosse só representar politicamente. (E7)

Não somente os voluntários sofrem com esse desconhecimento de papéis, mas os executivos também se ressentem quando as suas funções não ficam claras:

(...) Ou seja, profissionais nós somos, mas não temos uma linha escrita do que é pra fazer, agente sabe o que precisa fazer, sabemos como fazer e fazemos, agora não existe isso no papel, não tem ainda. Por exemplo, o exercício da administração eu faço de acordo com o meu código de ética, e etc... Porque faço essas, não seria bem uma adaptação, eu levo isso de encontro à necessidade da Instituição, e depois presto contas, mas sempre em cima da minha ética. (E6)

Já se começa a enxergar que nem sempre as expectativas dos voluntários que aceitam fazer parte da governança de ONGs assistenciais, por desejarem ser úteis, ou para se sentirem bem, ou para cumprirem um papel que sua espiritualidade prescreve, é congruente com as responsabilidades que lhes são impostas.

4.1.2.2 Desconhecimento das organizações

Da transcrição acima, pode-se verificar que também muitas pessoas são convencidas ou constrangidas a aceitarem esses cargos, sem conhecer de fato a própria organização. As pessoas que convidam outras para essas funções, muitas vezes o fazem pensando apenas na mobilização de recursos e naquilo que determinada pessoa pode trazer economicamente para a organização.

(...) “fulana” mesmo, esta ali mais o dia-a-dia da (org.) ela não sabe nada, todas as festas são no “seu estabelecimento”, ela faz doação com o “seu negócio”. (E2)

Interessante é ver que os voluntários que não fazem parte do rol de dirigentes e dos demais órgãos de governança, mas permanecem vinculados à atividade-fim, demonstram conhecer melhor as organizações.

(...) eu me sentia muito mais a vontade quando eu estava no meio do voluntário, acho que você ali realmente enxerga a essência, ali está a Instituição. Não é na Diretoria. (E2)

É certo que nem todas as organizações têm essas características, de maneira que o conhecimento da organização depende muito do interesse do voluntário dirigente, mas os dados apontam que essa é, sem dúvida, uma dificuldade da implantação de práticas de governança, ou seja, a mistura de papéis de governo, representação e mobilização de recurso.

A expressão utilizada no trecho de entrevista a seguir, “emprestar o nome”, demonstra como se dá o envolvimento de alguns voluntários:

(...) tem quem esteja fazendo parte do conselho que não está envolvida, faz parte do conselho é porque tem o nome no conselho, mas não está envolvida no trabalho. Emprста o nome. Isso tem; isso existe. (E7)

Esse pragmatismo que se observa no momento do convite para que alguém seja voluntário na governança de ONGs assistenciais parece ser um grande desafio, na medida em que nem sempre se procura investir no envolvimento dos indivíduos com a organização.

4.1.2.3 Desconhecimento de gestão

Nem sempre as pessoas que são convidadas para a governança das ONGs têm conhecimento de técnicas de gestão. Como já visto acima, há casos de pessoas que têm motivação religiosa ou uma sensibilidade social, e se deparam com a gestão de entidades complexas, sem competências para isso.

(...) ele fundou o (org.), ele é Oncologista ele teve uma visão ampla para necessidade da criança e fundou o (org.). As pessoas que começaram a administrar tinham essa visão inicial. Eu sou Psicóloga e administradora Hospitalar e aí no dia a dia você vai vendo que não é só isso, mas só que pra fazer a + b eu tenho que aprender outras coisas, então eu fui aprender sobre mobilização de recurso, eu fui aprender algo mais de administração, então você termina aprendendo muita coisa. (E3)

Além de não terem competências de formação acadêmica, há casos de pessoas que passam a governar organizações sem qualquer experiência prática.

(...) Primeiro, quando eu me tornei diretora eu me tornei meio por acaso. Eu estava participando da eleição da diretoria e as pessoas disseram: por que você não assume a diretoria? Você vai ser a diretora! Daí eu fiquei aquela coisa meu Deus do céu eu não quero ser diretora. Como? Eu não tenho experiência eu nunca geri uma instituição, mas eu sou muito determinada nas minhas coisas a partir do momento que eu assumo um compromisso pra fazer eu faço. (E3)

A consequência disso é que alguns voluntários passam a estudar e se preparar para o desempenho desse papel.

(...) aí eu fui estudar, passei 45 dias lá aprendendo como é que eles trabalham com a mobilização de recurso e me dediquei realmente. Eu já tinha uma curiosidade muito grande porque antes de eu ser diretora, eu era voluntária, aquela voluntaria informal, as pessoas faziam: você conhece alguém de propaganda? Conheço, aí ia lá chamar a pessoa, mas era aquela coisa que não tinha estrutura, eram coisas pontuais não tinha seguimento. Aí quando eu digo bom já que eu estou na diretoria eu agora vou, como diz o matuto do interior, pegar o boi pelo chifre, vou fazer acontecer. Aí fui estudar e comecei a ver qual era a necessidade (...) (E3)

Mais uma vez destacamos que as expectativas dos voluntários de emprestarem seus nomes, doarem seu tempo, comprarem as causas etc., nem sempre são suficientes para suprir as necessidades das organizações, que clamam por gestão, por competências, por técnicas e por eficiência.

4.1.2.4 Urgência

Finalmente, ainda na categoria de empirismo, foi interessante verificar que uma causa comum para a participação de pessoas nos órgãos de governança, ainda que não tenham conhecimento de gestão, dos seus papéis e da própria organização, é a urgência.

(...) mas vamos começar, é muito diferente da concepção dos 2 setores evidentemente, começa na tora, pela necessidade de agir, a necessidade da ação transformação é urgente e micro. Você tem que fazer duas mudanças; se você quer mudar a realidade você tem que mudar interiormente, e mudar o seu micromundo. (E5)

As necessidades das organizações de agirem nas emergências e de ações transformadoras urgentes, baseadas em sentimentos e sensibilidades com algum distanciamento da racionalidade técnica, fazem com que as iniciativas sociais comecem sem

um planejamento adequado, e com possíveis consequências na sustentabilidade, como se observará mais adiante.

4.1.3 Contradições e dificuldades

A terceira categoria também foi objeto de fusão de variáveis antes previstas, e inclusão de novas variáveis depois da pesquisa de campo e buscou compreender como se enxergam o processo decisório, os processos de prestação de contas, a análise de riscos, etc..

A ideia era justamente saber os reais papéis desses voluntários e se a prática se aproximava mais das funções de representação social ou de gestão. Os entrevistados foram instados a responder perguntas tais como: A organização possui políticas expressas ou códigos de ética ou de conduta, que definam direitos e deveres dos líderes e colaboradores? Há auditoria financeira interna? Em caso positivo, a que órgão (pessoa) ela se reporta? Há auditoria financeira externa? Em caso positivo, a que órgão (pessoa) ela se reporta? Quem contrata, distrata e se relaciona com as empresas de auditoria? Que tipos de decisões são tomadas pela equipe executiva e quais são tomadas pelos órgãos de governança? Quem provê você de informações de gestão sobre a organização que você governa? Quem provê você de informações sobre o desempenho dos executivos que você governa?

Quadro 6- Contradições e dificuldades

| Categoria | Tópico |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| Contradições e dificuldades | (i) Governar x Administrar |
| | (ii) Profissionalização x Remuneração |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3.1 Governar x administrar

A literatura sobre governança, que é originada majoritariamente das organizações com finalidade lucrativa, aponta para o distanciamento das pessoas que atuam nos órgãos de governo em relação às decisões operacionais. É que nas empresas, especialmente aquelas de capital aberto, as regras legais são mais claras em relação à responsabilização dos executivos.

Nas ONGs a literatura não tem sido diferente, muito embora a legislação não traga as regras de forma mais clara, como nas empresas, e isso gera uma contradição entre as funções de governo e de administração.

(...) o conselheiro ele responde pela organização, um membro da assembleia responde pela organização e mais ainda no caso a diretoria voluntária da organização, a junta diretiva da organização responde pela organização, mas ela não pode se envolver com a organização, porque no nível da governança não é o nível de você se apropriar. Não dá para você se apropriar do que esta acontecendo. Quem gere; quem dá a direção é realmente a Direção Executiva, aí em que tese você esteja respondendo pelas Leis Brasileiras, na prática você não pode responder, porque você não tem o domínio da organização, apropriação da organização.

(...) é contraditório essa coisa de você governar e você não se apropriar daquilo que governa, entendeu? Não se apropriar por não ter acesso aos fluxos de informações, não se apropriar porque de repente você... (pausa) é meio paradoxal, é como se você estivesse ali para compor um poder que de ultima instancia não é seu, mas pela Lei ele é, mas de fato ele não é. (E1)

Por trás dessa posição de distanciar as funções de governo das funções operacionais está também diminuir o conflito na hora de avaliar a gestão. Quem não participa da gestão tem melhor condição de fiscalizar e avaliar.

(...) No terceiro setor os conselhos consultivos, conselhos gestores, eles têm o papel mais de que acompanhar, fiscalizar, respaldar, e legitimar a instituição. Eu diria mais esse aspecto e menos a operação. Um exemplo clássico disso é que os diretores e conselheiros da (org.) eles acordaram conosco de que não iriam indicar em nenhum momento profissionais para nenhuma função dentro da (org.). A argumentação de que, no momento que cada um indique ou algum dele indique alguém, eles não vão poder cobrar desempenho de mim, não há interferência de natureza nenhuma. (E4)

Entretanto, nem todas as ONGs parecem seguir a orientação da literatura. Mesmo aquelas ONGs de grande porte, com pessoal profissional contratado para gerir a organização, como é o caso das entidades pesquisadas, ainda têm voluntários que fazem parte da governança e ao mesmo tempo participam ativamente da gestão.

(...) quem vier pra cá vai ter que trabalhar (...) ninguém vem pra cá pra brincar, ninguém que ser diretor pra ter trabalho não, mas aqui tem. (E3)

O executivo dessa mesma organização, com suas palavras, afirmou que o voluntário da governança, no final das contas, é quem decide.

(...) Como também as vezes eu tomo algumas iniciativas e elas chegam pra mim e falam, olha eu não quero que faça assim, esse não quero que faça assim significa quem manda sou eu. (E6)

A conscientização dos papéis e a definição do raio de atuação dos voluntários da governança e os executivos parecem ser um grande desafio nas ONGs assistenciais. Ainda que uma organização divirja da outra em relação ao que seria estratégico, da governança, e operacional, dos executivos, essa definição interna parece ser crucial.

4.1.3.2 Profissionalização x remuneração

A participação ou não dos voluntários da governança nas questões operacionais passa pela questão da profissionalização, que está diretamente ligada ao tamanho e desenvolvimento da organização.

(...) ai como acontece com toda instituição quando ela começa a crescer, quando ela começa a se ampliar, aí vem a chamada, como em toda organização, as crises do crescimento, as dificuldades do crescimento, a necessidade de você se ajustar ao crescimento. Quer dizer, todo tipo de organização ela passar por isso, ela tem que se preparar para isso, a preparação para isso se chama profissionalização de quadros, métodos inovadores, métodos eficientes. No fundo, é incorporar na prática as mais inovadoras e as mais recentes práticas em gestão. (E5)

Para um dos entrevistados, que fundou e participa de órgãos de governo de diversas ONGs assistenciais, essa profissionalização e necessário distanciamento se dão quando a organização ultrapassa a fase do empirismo.

(...) uma organização governamental que ultrapassou os limites do empirismo, do amadorismo, ela ou se profissionaliza, ou trabalha em cima de indicadores de desempenho, dentro de todas aquelas fases, aquelas recomendações da chamada governança corporativa (...) (E5)

O mesmo entrevistado asseverou ainda que:

(...) e se não fizer isso vai acontecer o que acontece nas empresas familiares, um enorme sucesso. e um enorme sucesso Quando precisam desse tipo de transição ou quando crescem ou quando passam para outra geração, então não há muita diferença. (...) então as organizações não governamentais de acordo com seu porte elas vão precisar adotar e integralizar métodos de gestão modernos e que acompanhem a evolução tecnológica, por exemplo. (E5)

As contradições não se limitam à questão do distanciamento entre as funções de governo e de gestão. Muito embora as organizações, em determinada fase, clamem pela profissionalização, o fato é que nem sempre as remunerações desses profissionais são adequadas.

(...) quem vem para o terceiro setor em busca de realização financeira ou ele vai ser frustrado ou ele está vindo com outras intenções. (E4)

(...) Baixa, quem pensar que vai ficar rico no terceiro setor pode morrer, porque é sempre um setor que esta precisando de dinheiro, de investimento de projetos de recurso é uma remuneração eu acho até que é injusta. (E7)

Essa contradição tem como consequência, entre outras dificuldades, a perda de quadros e alto índice de “turnovers”.

(...) as instituições filantrópicas, elas querem que os seus empregados sejam filantrópicos também. É uma coisa assim; a questão salarial tem a cultura da filantropia, de ter que pagar pouco pra poder ter dinheiro. Vivem também em uma incerteza de renda, de doações, tem lá suas explicações, agora acontece que perdem muito quadros, porque são centros de excelência. (E5)

Ou seja, está evidente que boa parte das aparentes contradições e paradoxos observados na gestão e operação da governança de ONGs está diretamente ligada ao nível de conscientização de papéis, de definição de valores, e de planejamento.

4.1.4 Liderança colaborativa e sustentabilidade

A quarta categoria trata de duas questões que estão coligadas nas respostas e já haviam sido identificadas antes da pesquisa de campo, e buscou compreender como se enxerga a obrigação legal de se gerir a organização mediante participação coletiva (assembleia de associados) e em que medida isso influencia a mobilização de recursos e a sustentabilidade das organizações. A ideia era também saber como de fato essas reuniões de assembleia acontecem, se a existência desse órgão coletivo faz algum sentido.

Os entrevistados foram instados a responder perguntas tais como: Como é a experiência de tomar decisões coletivas? Como você vê o exercício da democracia nos diversos níveis da organização? Em que sentido a governança influencia na sustentabilidade (levantamento de fundos) da organização? Você se sente responsável pela sustentabilidade da organização? Em que medida as pessoas físicas que fazem parte da governança influenciam na credibilidade/legitimidade da organização?

Quadro 7- Liderança colaborativa e sustentabilidade

| Categoria | Tópico |
|---|---------------------------------|
| Liderança colaborativa e sustentabilidade | (i) Autocracia e Personificação |
| | (ii) Credibilidade |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4.1 Autocracia

A lei brasileira obriga que as associações tenham uma forma democrática e coletiva de investidura nos cargos de governo das ONGs, e essa é a razão pela qual existem as assembleias, conselhos e juntas de voluntários. No entanto, os dados parecem demonstrar que a cultura de decisão colegiada e colaborativa não está ainda bem disseminada.

Na prática, parece haver um jogo de faz de conta.

(...) Por incrível que pareça, eu acho que é como em todas as ongs, não é só nessa ONG, é uma liderança ainda autocrática (...)

(...) o que não tem essa cultura, não existe a cultura colaborativa, nos vivermos numa sociedade autocrática ainda, centenas de anos, só que o mundo hoje começa a mudar e dizer não pode ser assim, mas só que nem todo mundo está preparado para ouvir isso e nem as organizações estão preparadas para ver isso, porque eles acham que não tem controle, vai virar um caos, e não é, é porque ninguém sabe lidar com isso ainda. (E1)

Esse tema da liderança colaborativa definida em lei, embora a sociedade não pareça estar preparada para isso, e embora as ONGs pareçam burlar as normas através de assembleias e conselhos fictícios deve ser objeto de pesquisas e estudos futuros.

4.1.4.2 Personificação

Além das dificuldades de tomada de decisões coletivas, democráticas e colaborativas, há o fato de que alguns líderes ainda personificam a organização e se sentem donos da mesma.

(...) Agora o que agente vê é que tem aquelas pessoas que são as chaves, não é a Diretoria, pra mim a organização tinha duas pessoas eram Dr. “fulano” e “sicrano” e tinha essa medica que não era da Diretoria mas era funcionaria. (E2)

Noutro momento da entrevista, houve quem utilizasse assumidamente a primeira pessoa do singular para descrever a criação, formação e condução do conselho.

(...) eu fiz o conselho composto de pessoas com representatividade, das pessoas que não estavam ali como pessoas decorativas, e pessoas que tinham determinadas aptidões, então eu peguei um grande medico que era do IMIP, peguei um advogado (...) questão da comunicação é comigo (...) depois eu vou criando pessoas que não precisam mais de mim e pessoas como “fulana, beltrana” que formavam um grupo heterogêneo (...) (E5)

A personificação tem consequências tanto na questão da liderança quanto nas questões de empirismo, mas há uma faceta muito relevante, que é a sua influência sobre a sustentabilidade das organizações.

É que deitando a organização sobre os fundamentos pessoais de uma ou outra pessoa, na sua falta, tende-se a ter poucas garantias de continuação da iniciativa.

(...) eu enquanto diretora que estou aqui, que estou brigando e que estou conseguindo que consigo fazer as coisas funcionarem, mais e no dia que eu sair, pode ate chegar uma pessoa que tenha uma visão muito melhor que a minha muito mais ampla. Mas não tem uma lei que garanta que aquilo vá acontecer, entendeu? A minha grande questão é exatamente isso aí. A gente vai fazer, a casa precisa disso a gente vai fazer, vai captando recurso e vai fazendo, mais a gente precisa de uma garantia que aquilo realmente vai acontecer.(E3)

O interessante é ver que o executivo dessa mesma organização pensa diferente do dirigente voluntário. Ele afirma categoricamente a liderança autocrática e a colaboração de fachada.

(...) a diretoria do (org.), são 4 pessoas, agente tem a presidente, tem o diretor vice presidente, tem diretor de voluntários e tem diretora tesoureira, a presidente é quem manda e acabou. É um cargo, um comportamento autoritário. (E6)

4.1.4.3 Credibilidade

Quase todos os entrevistados de alguma forma trouxeram em suas respostas a questão da credibilidade da organização, que é também construída a partir dos voluntários que a dirigem na governança.

(...) ele tem influencia, porque é como se ele desse o aval, principalmente para uma organização que vem de fora, é o conselho brasileiro. São pessoas que moram no lugar, são pessoas que são conhecidas e reconhecidas pela sociedade local. Então o conselho é fundamental. (E1)

Esse aval vai além de emprestar o nome, mas passa também pelas conexões de rede e influência política.

(...) Ai agente fez todo o trabalho de aproximação, agente entrou em contato com o pessoal do Governo, Secretaria de saúde, chamamos “Fulano” pra ir pra lá conhecer o trabalho, chamamos “Fulana” pra ir, nas festas da (org.) fazíamos questão que Eduardo (governador) fosse. (E2)

A ideia é que os voluntários, sendo pessoas de destaque em seus meios sociais, abonem a operação das ONGs.

(...) empresário de sucesso das suas atividades autos executivos de empresas eles quando emprestam seu nome a (org.) estão como abonando a idoneidade e a qualificação de cada um dos profissionais que estão aqui. Nós mostramos que é plenamente possível fazer e realizar saúde publica sem que exista possibilidade de problemas de desvios, de mau atendimento, de instalação sucateada. Enfim, tudo isso cada um deles se sentem orgulhosos de estarem nesta instituição. (E4)

Em suma, se, por um lado, os órgãos colegiados de governança de ONGs parecem não cumprir os objetivos definidos em lei quanto à democratização real, por outro lado, permitem a alocação de muitas pessoas que podem conferir mais legitimidade à organização.

4.1.5 Transparência

A quinta categoria já havia sido identificada antes da pesquisa de campo e buscou compreender como os processos internos se revelam a todos os *stakeholders*. A ideia era conhecer como se dá o fluxo de informações nos diversos níveis organizacionais.

Os entrevistados foram instados a responder perguntas tais como: Qual é a frequência de reuniões dos órgãos de representação? Há regras expressas quanto a conflitos de interesses? Exemplos? Quem você representa nesse conselho? Quem são os *stakeholders* principais? Quem provê você de informações de gestão sobre a organização que você governa? Quem provê você de informações sobre o desempenho dos executivos que você governa?

Quadro 8- Transparência

| Categoria | Tópico |
|------------------|----------------|
| Transparência | (i) Informação |
| | (ii) Chancela |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.5.1 Informação

O distanciamento dantes referido entre as funções de governo e a operação da organização traz consigo outra dificuldade, quiçá um paradoxo. O fato é que as informações que fluem da organização para os dirigentes voluntários da governança, majoritariamente, pelas vias oficiais, partem dos executivos profissionais da organização.

No entanto, esses executivos são contratados, demitidos, avaliados e fiscalizados pelos voluntários da governança. Disso surge uma possibilidade de sonegação de informações ou manipulação de interpretações. Observe o que dois dos entrevistados disseram sobre isso:

(...) quem nos provia de informações era o Executivo local e a quem agente devia avaliar, então como é que nós como governo podíamos avaliar um Executivo, quando avaliávamos em cima das informações que eles próprios nos davam? (E1)

(...) Eles precisam ser sempre orientados pelo executivo, se eles não tiverem sendo orientados pelos executivos eles não tem (informações). (E7)

O fluxo de informações é essencial para a transparência na gestão de qualquer organização, e dos dados surgiu a possibilidade das informações serem “filtradas”:

(...) o conselho não tinha acesso a essas informações antes de o executivo ter acesso, pra mim esse foi um dos maiores problemas que eu identifiquei. (E1)

E isso pode comprometer a avaliação dos resultados da organização.

(...) o executivo que está contaminado com o dia-a-dia e com os interesses próprios de preservação, inclusive dele próprio, da função, do cargo, do salário dele, porque ele tem interesse, ele não está desprovido de interesse, porque ele quer garantir o poder que ele tem na organização, ele quer garantir o salário que ele ganha, por tudo isso ele quer justificar o seu trabalho, dizer que foi muito bom. (E1)

Mais uma vez destaca-se a confusão que pode haver entre as funções dos voluntários, suas expectativas e as necessidades das organizações.

4.1.5.2 Chancela

Em razão do fluxo de informações acima demonstrado, o papel dos voluntários da governança corre o risco de passar a ser somente de chancela dos atos dos executivos. É que, sem informação primária e com garantia de isenção e manipulação, um órgão deliberativo qualquer não parece ter condições de tomar decisões estratégicas.

Os voluntários passam a ser reféns dos executivos que são únicos conhecedores dos problemas, oportunidades, riscos e outras variáveis do processo decisório, e, naturalmente, cedem o poder decisório assumindo uma posição meramente de validação das escolhas já sugeridas.

As decisões do conselho eram decisões estratégicas de aprovação de contas, aprovação do planejamento estratégico da organização, mas não da elaboração, nós não participávamos do processo verdadeiramente de criação, você opinava, o executivo fazia o planejamento estratégico e nós dizíamos é por aí, não é por aí. Era mais no sentido de aprovar ou não aprovar. Só aprovação ou uma validação talvez, a palavra é essa validação. (E1)

Indagado sobre se os voluntários da governança pedem informações ou se metem na gestão, o entrevistado que era executivo respondeu:

(...) Só se eu pedir, nunca teve; talvez tivesse se as coisas tivessem dando muito errado. Eles podem até se meter, até agora sempre eu levo as coisas à discussão com eles e até tenho dificuldade em trazer esses assuntos que eles ficam achando que eu tenho que fazer e os executivos tem que sair fazendo. Eles deixam a coisa correr. Por um lado é bom porque eu tenho a liberdade para trabalhar. Por outro lado é ruim porque a responsabilidade fica muito grande e as vezes eu não tenho com quem dividir essas responsabilidades. (E7)

Nesses casos, o senso pessoal de responsabilidade foi apontado.

(...) ninguém me fiscaliza não, eu me fiscalizo me cobro muito por isso. Exatamente, eu me cobro muito. Acho que preciso ser melhor do que o rei porque eu tenho uma carga de responsabilidade de confiança grande deles, mas é ruim. (E7)

(...) agora na maioria das vezes eu mesmo faço esse limite, eu mesmo estabeleço esse limite na minha cabeça. (E6)

Outro entrevistado executivo apontou que, muito embora os voluntários nem sempre queiram receber informações para fiscalizar, em alguns casos a comunidade, os doadores, fazem essa demanda, que é bem vista e bem aceita:

(...) temos a auditoria também que é a comunidade, essa é a maior e o cara que doa um centavo e o cara que doa um milhão têm os mesmos direitos. Ele pode chegar aqui falando, Sr. “fulano”, senta aí e me explica como está gastando esse dinheiro, me traga balanço, me traga isso, e eu tenho obrigação de fazer. Já aconteceu comigo varias vezes, umas 8 a 9 vezes, já ligou uma pessoa querendo saber se podia vir aqui. Pode sim, o senhor quer que eu adiante alguma informação? Desses 9 parece que uns 4 ficaram satisfeitos só de eu falar e os demais alguns vieram olharam a casa, ficam chateados, comovem-se rapidinho quando olham as crianças. Um deles, esse veio e quis ver tudo, balancete, estatuto, foi uma sabatina. (E6)

Exsurge dos dados que as práticas, os processos e as rotinas de governança quanto aos processos de prestação de contas tem variado entre as organizações e normalmente não fazem parte de um rol pré-definido ou de um termo de referência, o que se revela desafiador.

4.1.6 Considerações Gerais

Essa seção de apresentação dos resultados da pesquisa de campo já aponta para algumas questões centrais que serão muito úteis na discussão e tentativa de resposta à pergunta de pesquisa, na medida em que as entrevistas se mostraram surpreendentes, trazendo para o centro do estudo algumas questões que não estavam previstas no projeto.

Expressões assumidas nessa dissertação como, por exemplo, “empirismo” e “paradoxo”, foram retiradas das transcrições das entrevistas. Ou seja, foram questões que não foram objeto do roteiro de perguntas, mas cuja importância revelou-se fundamental no entendimento das dificuldades de implantação de práticas de governança nas ONGs assistenciais.

A dicotomia entre a necessidade de profissionalização e a remuneração dos executivos também não havia sido imaginada anteriormente, de forma que muitas questões foram sendo abandonadas e substituídas por outras no decorrer da pesquisa, o que gerou a necessidade de se recorrer a mais literatura.

Portanto, na seção seguinte, os resultados serão discutidos à luz de teorias e referenciais já apresentados anteriormente e também à luz de nova literatura pesquisada ao longo da análise dos dados.

5 Discussão e Conclusão

Este capítulo tem por objetivo apresentar um diálogo entre os resultados obtidos com a pesquisa e a teoria/conceitos invocados no referencial teórico, com foco nos objetivos específicos e respondendo à pergunta de pesquisa. Para tanto, de forma alinhada ao método escolhido, a discussão será apresentada a partir dos objetivos específicos, com exceção do objetivo de identificar as necessidades de governança que são próprias às ONGs, uma vez que esse objetivo foi alcançado a partir da própria literatura, especialmente no artigo de Tsai e Tamamoto (2005), que identificaram assuntos de governança corporativa nas entidades do terceiro setor, a partir de relevantes questões, tais como a legitimidade, a sustentabilidade, a eficiência e a colaboração.

Essas autoras, após estudarem os princípios e práticas de governança corporativa no mercado de capitais brasileiro, concluíram que existem alguns que são aplicáveis ao terceiro setor, tais como a ética, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a transparência (auditoria, publicação de relatório anual, monitoramento da gestão executiva, etc.). Concluíram ainda que outras práticas não se aplicariam, como a equidade, realização de ofertas públicas para a dispersão do capital e programas de *stock options*.

Dentro do primeiro objetivo específico proposto, a saber - **identificar os principais desafios que as ONGs têm na área de governança** – destacaremos as categorias: (i) Empirismo, que engloba o desconhecimento dos papéis, o desconhecimento das organizações, o desconhecimento de gestão e a questão da urgência; (ii) Contradições e dificuldades, que engloba os paradoxos de governar sem administrar, profissionalização e remuneração; e (iii) Transparência, que engloba as questões de informação e chancela.

O segundo objetivo específico - **apontar as dificuldades na implantação dessas práticas** – destacará as categorias: (i) Voluntariado, englobando os aspectos religiosos e sociais, marketing pessoal e conflito de interesses; e (ii) Liderança colaborativa e sustentabilidade, que trata das questões de autocracia, personificação e credibilidade.

Antes de abordar o terceiro objetivo específico - **apontar o que poderia ser feito para implantação de boas práticas de governança nas ONGs** – tratar-se-á também de algumas curiosidades decorrentes das diferentes visões que os voluntários e os executivos têm acerca de um mesmo fenômeno. O fato é que, indagados sobre uma mesma questão, algumas

respostas demonstraram certa discrepância de pontos de vista, que valem a pena serem discutidos. E finalmente, apresentar-se-á uma seção de conclusão com a resposta da pergunta de pesquisa.

5.1 Identificar os principais desafios que as ONGs têm na área de governança

Tsai e Yamamoto (2005) definiram a prestação de contas e a transparência (monitoramento da gestão executiva) como sendo ações relevantes para a boa governança de ONGs. Por suas vezes, Alves Júnior; Faria e Fontenele (2009) apontaram que a legitimidade, a sustentabilidade e a transparência seriam os maiores desafios das ONGs nesse processo de profissionalização. Todos esses pontos perpassam os resultados apresentados no capítulo anterior, como restará demonstrado a seguir.

Normalmente, as pessoas convidadas para fazer parte de um conselho ou assembleia, de maneira voluntária, não têm ideia das suas funções, deveres e responsabilidades. Mais ainda, a pesquisa demonstrou que há casos em que as pessoas não querem nem saber das suas responsabilidades.

Isso já havia sido apontado por Lorche (2012), quando disse que não há um guia acerca dos reais papéis de membros de órgãos de governança, o que faz com que cada organização faça suas próprias regras e descrições de função. Em muitas organizações, especialmente aquelas menores e menos complexas, a prática ainda é de emprestar o nome, a credibilidade e a imagem. Não se tem conhecimento das regras legais.

No trabalho de Silva (2001), que tentou distinguir conselhos voluntários mais eficazes de conselhos menos eficazes, constou que existe um conjunto de competências e habilidades que contribuiriam para o sucesso da governança. No entanto, como se verificou nessa pesquisa, não há regras universais, não se estudam essas competências e nem se valorizam essas habilidades.

A realidade chega a ser mais nefasta. Não só os voluntários não sabem das suas funções, riscos e papéis, como muitas vezes não se tem conhecimento das próprias organizações, sua cultura, sua gestão etc.. Ou seja, empresta-se o nome a uma organização sem sequer conhecê-la de perto.

Há casos em que a pessoa é convidada apenas pela capacidade de mobilização de recursos. Ou seja, a organização usa a fama ou a capacidade de relacionamento e/ou influência de um voluntário para levantamento de fundos e fortalecimento institucional e inclui essa pessoa na governança da organização.

O que ocorre é que esse voluntário tende a não exercer as demais funções que se espera de um dirigente, especialmente aquelas voltadas para a gestão, acompanhamento de executivos, prestação de contas etc., e a organização se queda carente nessas áreas.

A pesquisa demonstrou também que é comum que os voluntários que dirigem as organizações nem sempre são vistos como pessoas que realmente as representam, ou seja, nem sempre são as pessoas que detêm legitimidade e autoridade pessoal para representação.

As pessoas mais próximas à gestão da organização notam que funcionários e pessoas mais próximas do nível operativo tendem a representar melhor a organização. Isso ocorre porque, como se observou, os voluntários que se restringem a atuar em uma determinada área da governança das ONGs, sem se envolver holisticamente com a mesma, carecem de conhecimento da organização como todo.

Não se deve olvidar também o fato de que muita gente não tem experiência nenhuma de gestão, especialmente de pessoas jurídicas sem finalidade lucrativa, e ainda assim, são instadas a governarem ONGs, supervisionando e fiscalizando os executivos.

Essa prática faz com que, na verdade, haja um jogo de faz de contas, pois os executivos podem manejar as informações como desejarem e os voluntários, inexperientes e contando apenas com sua boa vontade, passem apenas a legitimar legalmente suas ações.

Outra questão que sobressaiu na pesquisa já havia sido observada por Tsai e Yamamoto (2005) quando lembram que as entidades do terceiro setor muitas vezes surgem em meio à informalidade, cheios de ideais e nobres valores, mais boa vontade e filosofia de caráter humanitário sem um bom planejamento, estratégias bem definidas, metas, estrutura alicerçada. É que é comum na hora da institucionalização prevalecer o caráter de urgência, que implica no empirismo.

Merege (2008) afirma que a maioria das organizações do terceiro setor nasceu tendo como referência projetos bastante específicos, a partir de um sonho de seus idealizadores, verdadeiros empreendedores. A pesquisa demonstrou que, nesse caso, esses fundadores voluntários, que partiram para a institucionalização com esse caráter de urgência, se diferenciam das outras pessoas que se agregam à organização ao longo do tempo.

Uma vez que a organização já é madura e grande o suficiente, e passa pelo necessário processo de profissionalização, com a entrada de pessoas que se agregam à

organização, inicia-se o processo de definição de funções entre os voluntários e os profissionais.

Nesse momento, especialmente no começo, é muito difícil ter/ser um conselho ativo e atuante sem atropelar as funções. É muito difícil gerir as questões estratégicas sem adentrar nas questões operacionais. A definição do que é estratégico muitas vezes é subjetiva para as pessoas envolvidas. A relação entre governar e administrar é muito tênue.

Lorsch (2012) opinou no sentido de que uma das dificuldades de implantação de bons princípios de governança é o fato de que, na medida em que as pessoas se engajam, correm o risco de passar a querer gerenciar a organização e isso causa conflitos.

O nível da governança, tanto em empresas quanto nas ONGs, é estratégico. Na pesquisa, observaram-se duas situações interessantes. Em algumas organizações, os voluntários não se intrometem na gestão direta e fazem questão de não fazer isso. No entanto, eles também não atuam estrategicamente.

Ou seja, eles simplesmente fazem constar seus nomes nos órgãos de governança e comparecem às reuniões apenas para cumprir um ritual que a lei obriga, para registro das atas e estatutos em cartório, etc.. A pesquisa mostrou que muitos deles não sabem o que se passa nas organizações e aparecem para chancelar as decisões tomadas pelo executivo ou pelas outras pessoas voluntárias, sem qualquer envolvimento.

Noutras situações, a intromissão é obrigatória e valorizada. Nesses casos, os executivos apenas executam as ordens dos voluntários, independentemente de tratar-se de questão estratégica ou operacional.

A dificuldade vem quando a organização vai crescendo e fugindo por entre os dedos dos voluntários ou visionários fundadores, pois a necessidade contar com mais pessoas faz com que novos profissionais sejam contratados e essa relação entre principal e agente torna-se necessariamente mais burocrática. Nesses casos, regras de governança precisam ser ajustadas.

Outra questão é que, mesmo considerando tratar-se de grandes ONGs de Recife, viu-se na pesquisa que a questão da má remuneração dos executivos, em algumas as organizações, reflete o pensamento dos voluntários, de quererem que todos sejam filantropos.

A presente investigação demonstrou que os voluntários que participam das decisões referentes à remuneração dos executivos têm dificuldade de oferecer bons salários por acharem que no terceiro setor os profissionais não devem buscar compensação financeira pelos seus trabalhos. Isso é uma enorme contradição com a necessidade de profissionalização e tem consequências deletérias para o campo da gestão social.

Bons profissionais muitas vezes abandonam as organizações em busca de melhores salários no âmbito empresarial e/ou estatal, aumenta-se a rotatividade nas estruturas de pessoal das ONGs e a consequência disso é perda de efetividade organizacional.

Recentíssima pesquisa levada a efeito pelo GIFE (2012) apontou que houve um aumento na remuneração média dos trabalhadores das ONGs, o que se aproxima mais um pouco da lógica da profissionalização.

Durante as entrevistas, surgiu uma comparação interessante das ONGs com as empresas familiares e a preocupação com as melhores práticas de gestão e governança para gerar sustentabilidade. O fato é que o futuro da ONG que não se profissionaliza é perder espaço cada vez que a liderança é trocada, especialmente de uma geração para a outra, assim como acontece nas empresas familiares que não se profissionalizam.

Leal e Famá (2007) defendem que à medida que se multiplicam as iniciativas do terceiro setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Isso tem muita influência na questão da transparência das organizações.

O acesso a informações, a origem das informações e o tratamento dado às informações é questão crucial da governança por estratégia e por metas, sob pena de manipulação. Quem detém o poder é que detém a informação. Kester (1992), na perspectiva da teoria da agência, diz que a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos *stakeholders*.

Assim, uma coisa é decidir estrategicamente, influenciar e governar. Outra coisa é validar, aprovar e cancelar decisões, apenas com o viés da fiscalização. Carter (2012) defende que a principal razão de existir de órgãos de representação, como conselhos, assembleias e diretorias, é representar os interesses dos interessados ausentes e controlar/fiscalizar a gestão executiva das organizações.

A pesquisa revelou que os voluntários estão se deixando informar quase que exclusivamente pelos executivos, o que não parece ser congruente com os papéis de fiscalização. Viu-se também que os voluntários são quase que “tutelados” pelos executivos, os quais normalmente comandam inclusive as reuniões de diretoria voluntária.

Essa realidade demonstra que a função fiscalizadora ou controladora dos voluntários da governança fica em xeque na medida em que os executivos participam o tempo todo das reuniões e se responsabilizam por prover todas as informações.

Na revisão de literatura dessa dissertação, apresentaram-se algumas dificuldades de implantação de práticas de governança em ONGs, como se observa dos itens 2.2.7.1 a 2.2.7.5, especialmente quanto à composição dos órgãos de representação, transparência (prestação de contas), sustentabilidade, fiscalização e conflitos de interesse.

Como se verifica, a maior peculiaridade do terceiro setor quanto à governança é o fato de que os indivíduos que se envolvem nos mecanismos de gestão de ONGs, especialmente nos órgãos de representação, o fazem de maneira necessariamente voluntária. Isso é uma peculiaridade, porque nas empresas isso não ocorre.

Quanto à transparência (prestação de contas), é peculiar também o fato de que muitos desses voluntários não se preocupam em criar mecanismos para tornar a organização mais transparente. Não há uma proatividade na busca de informações válidas e às vezes também não há interesse no desenvolvimento institucional da organização, diferentemente das empresas em que os membros da governança não se desincumbem da tarefa de saberem exatamente o que ocorre na organização.

Impressiona o depoimento de vários entrevistados que atestam que muitos voluntários não exercem suas funções de fiscalização, confiando cegamente nos executivos contratados. Isso ocorre mesmo considerando o fato de que altas quantias de dinheiro dão movimentadas e considerando que os voluntários se responsabilizam legalmente pelas organizações.

Esse fenômeno ora descrito, por certo, não é generalizável e a pesquisa não pretendeu ter esse caráter. Porém, está muito claro que uma peculiaridade crucial do terceiro setor quanto à governança encontra-se no grau de conscientização dos papéis e responsabilidades.

No setor exclusivamente privado da economia, conselheiros e diretores que participam da governança das organizações têm muito claros seus papéis, suas responsabilidades, seus riscos e suas contribuições. Isso nem sempre ocorre no terceiro setor.

As pessoas acham que, por serem voluntárias, podem e devem participar no limite das suas possibilidades, considerando a ordem de prioridades que elas mesmas estabelecem. Ainda não se entendeu que o voluntariado também requer compromissos e assunção de responsabilidades. Essa questão será mais bem discutida no item seguinte, que ataca o segundo objetivo da presente investigação.

5.2 Apontar as dificuldades na implantação dessas práticas

A razão de se envolver voluntariamente numa ONG normalmente tem a ver com questões religiosas ou filosóficas quanto ao sentido da vida, senso de vocação, etc.. Há casos também do envolvimento voluntário ser precedido de alguma experiência forte com a “causa” da organização.

Essa constatação vai ao encontro de Paes (2009), quando demonstra o crescimento do terceiro setor em paralelo com aspectos religiosos, nomeadamente em relação à responsabilidade pessoal pela promoção da justiça.

Esse resultado também corrobora com Carver (2006), quando ele aponta como boas práticas de governança, em relação aos órgãos de representação legal, que as pessoas que participam desses órgãos tenham visão para fora mais que em preocupação interna, ou seja, sejam menos egoístas e mais altruístas.

Mas há também a sensibilidade social. Pessoas que se dispõem a participar voluntariamente de órgãos de governança de ONGs pelo senso de responsabilidade social independentemente de religião, o que corrobora com o ensino de Grun (2005), quando trata do novo “empreendedor moral”, cada vez mais profissionalizado e distinto, tanto das antigas formas de filantropia como da ação social tradicional das agências de Estado e igreja.

No entanto, nem só de motivações positivas e associadas a virtudes a governança voluntária em ONGs se constitui. Há casos em que pessoas se envolvem para aparecer, para ter sua imagem vinculada a boas ações, como acontece também na responsabilidade social empresarial e as organizações devem cuidar para que as participações dessas pessoas não acabem por atrapalhar mais do que ajudar.

Silva, Teixeira e Niyama (2009) já alertaram também para o perigo de ONGs servirem a seus “dirigentes” como trampolim eleitoral ou outros tipos de conflitos de interesse.

Motta e Vasconcelos (2007) dizem que toda transação social traz conflitos e tensões inerentes, posto que os atores sociais possuem interesses divergentes que devem ser compatibilizados. Com esse entendimento, para a governança, os conflitos devem ser minimizados.

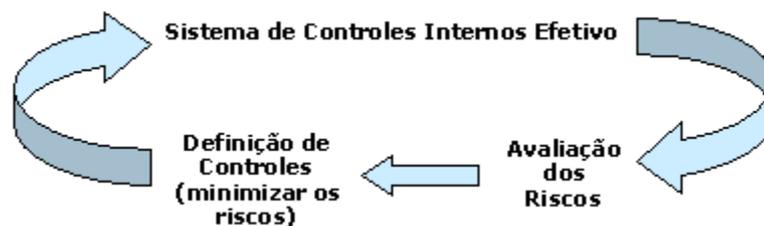
Mesmo em função voluntária, quando se assina um cheque ou se é representante legal de uma pessoa jurídica, o voluntário assume os riscos legais de eventuais fraudes e outros problemas decorrentes de má-gestão. É por isso que, no entender de Bergamini Junior

(2005) bons padrões de governança corporativa ajudam no adequado gerenciamento dos riscos.

Práticas de governança ajudam na mitigação dos riscos, pois a boa governança corporativa garante equidade aos *stakeholders*, transparência e responsabilidade pelos resultados (IBI, 2012).

Observe-se na figura abaixo, que a mitigação de riscos é decorrente da avaliação das circunstâncias e dos sistemas internos de controle, papéis estratégicos que devem sempre ser cumpridos no nível de governança das organizações.

Figura 4- Governança e mitigação dos riscos



Fonte: Banco Ibi (2012)

Uma reflexão que deve ser feita diz respeito às pessoas que convidam outras para participação voluntária nos órgãos de governança e representação de ONGs assistenciais. Elas devem informar os convidados acerca desses riscos e dos seus papéis, sob pena de perpetuar-se o sistema atual.

Ficou bastante claro na pesquisa que a identificação com a causa das organizações é um fator primordial para os voluntários atuarem, ainda que em condições desinformadas ou precárias, nas ONGs assistenciais. Alia-se a isso a carência pessoal de sentir-se útil ou de participar de boas obras. A evidência disso é a fala nas entrevistas que aponta o sentir-se bem nas reuniões, como uma recompensa interna pela doação de tempo, do nome, etc..

Outra questão importante acerca do voluntariado nos órgãos de representação é que, por lei, o funcionamento desses órgãos deve ser democrático. As organizações, embora por lei, tenham um sistema de gestão coletivo, na prática, nem sempre exercem essa colaboração. Essa questão chega a ser mais ampla do que simplesmente no tocante à governança em ONGs. Segundo um dos entrevistados, a sociedade não tem o costume de tomar decisões coletivas e/ou métodos colaborativos ou democráticos de processo decisório.

O direito à livre associação para fins lícitos está previsto e assegurado pela Constituição Federal no artigo 5º, inciso XVIII. No entanto, para que uma ONG seja

legalmente constituída no Brasil, é necessário que seus fundadores cumpram um rígido ritual burocrático, com elaboração de documentos diversos, eleição de representantes legais, requisitos para admissão e demissão de associados, regras para destituição dos administradores, etc.. Esse ritual está elencado no Código Civil em seus artigos 53 a 69 (Lei Federal nº 10.406, 2002).

Mossoni e Machado da Silva (2010) tratam dessa institucionalização como sendo o momento em que as iniciativas sociais tornam-se organizadas juridicamente. Mas mesmo quando um conselho se reúne, as evidências demonstram que há casos em que os poderes são personificados numa só pessoa ou num grupo de pessoas, sendo certo que as outras aparecem no rol de membros, associados ou conselheiros apenas para “emprestar o nome” ou “fazer número”.

Um dos entrevistados não se acanhou em utilizar sempre a primeira pessoa ao informar que ele mesmo havia escolhido, chamado e preparado seus colegas de conselho, segundo a sua visão do que seria bom para a organização. Nem todos os voluntários participantes são empoderados ou sentem-se empoderados para contribuir no processo decisório.

Mota; Ckagnazaroff e Amaral (2007) haviam observado que as pessoas participavam das reuniões de ONGs com pressa, sem que as rotinas pudessem ser realizadas com tranquilidade e profundidade. Isso se dá porque o sentimento é de emprestar nome, sem muita geração de significado e sem real liderança colaborativa.

Muitas vezes, o cumprimento dessas obrigações legais se dá apenas no nível burocrático, com vistas à obtenção de regularidade jurídica, o que implica, por exemplo, em assembleias fictícias e associados que “emprestam o nome” para composição dos órgãos de representação.

Marques; Merlo e Nargano (2005) demonstraram que as pessoas voluntárias que constam no rol de membros associados ou diretores nem sempre controlam de fato as organizações. Segundo esses autores, para os propósitos das ONGs, não há necessidade de a representatividade se encaixar em um modelo formal ou legal, desde que sua estrutura e o cumprimento dos seus propósitos tenham como suporte uma rede de conexões pessoais que gere credibilidade.

Na condução de suas pesquisas, esses autores perceberam que:

“(...) embora os mecanismos de participação existam, a possibilidade de efetiva participação na ONG não é muito clara. Existia um calendário mensal de reuniões para essas pessoas, mas em virtude do baixo comparecimento as reuniões foram

reduzidas a uma reunião anual e a algumas extraordinárias, conforme a necessidade” (MARQUES, MERLO E NARGANO, 2005).

Vieira, Feitosa e Correia (2007), investigando as peculiaridades da consultoria em ONGs também já haviam apurado que a democracia e a horizontalidade não são tão comuns como se imagina nas ONGs. Esses autores apontaram que há ONGs que têm verdadeiros “donos”.

Essa personificação de poderes ou esvaziamento do poder democrático e participativo tem também grande influência sobre a sustentabilidade das organizações na medida em que limita e não garante a continuidade dos processos. Ocorrendo alguma fatalidade ou imprevisto com determinado líder, a crise se instala. Isso corrobora com Alves Júnior, Faria, e Fontenele (2009) que declararam que um dos desafios de gestão das ONGs, que podem ser observados pelo prisma da governança, é o não comprometimento das gerações futuras.

O desenvolvimento de novos líderes, a oxigenação dos espaços de poder e a alternância de estilos de liderança são vantagens e benefícios que uma verdadeira liderança colaborativa, democrática e participativa produziria. Com a existência de lideranças autocráticas e que monopolizam os espaços de poder, há menos preocupação com o desenvolvimento de novos quadros e, por consequência, com a sustentabilidade da organização.

A pesquisa demonstrou também que esses espaços de governança também são importantes pelas conexões de rede e influência política que determinados indivíduos podem gerar, o que aponta ainda mais para necessidade de diversidade e coletividade. Esse aspecto já havia sido apontado por Motta e Vasconcelos (2009) quando trataram da convocação de pessoas estrategicamente convidadas para participar de conselhos em razão de suas influências políticas.

A participação de voluntários nos órgãos de governança, portanto, tem o condão de conferir legitimidade e credibilidade a uma organização, na medida em que a sociedade sabe que há indivíduos atentos aos processos e a correta aplicação dos recursos organizacionais.

O investimento no bom funcionamento dos órgãos de representação implica em maior transparência (prestação de contas), que necessariamente influencia na sustentabilidade da organização.

As iniciativas das ONGs que possuem um sistema organizado de governança com os voluntários que compram a causa têm mais chances de êxito, na medida em que todos os

interessados, *stakeholders*, sejam os doadores, financiadores, colaboradores, ou mesmo o público alvo das iniciativas terão garantias de fiscalização e mecanismos de controle.

Os voluntários que fazem parte da governança das ONGs assistenciais são os guardiões das missões. Contingências externas, crises, desastres, e o mercado volúvel podem até influenciar algum executivo que esteja preocupado com a sua sobrevivência, mas não terão força para desviar a mente do indivíduo que, voluntariamente, dedica parte da sua vida à causa.

5.3 A visão do voluntário e do executivo

É interessante observar que, em alguns aspectos, a visão do voluntário convidado a fazer parte integrante de órgãos de governança sobre alguns assuntos é completamente diferente, e algumas vezes, diametralmente oposta, à visão que os executivos têm sobre o mesmo fenômeno.

Numa das organizações pesquisadas, a entrevista com a diretora voluntária presidente da ONG apontava para um conselho diretor colaborativo, de quatro membros participativos. Mas a entrevista com o diretor executivo remunerado apontava categoricamente para uma liderança autocrática. Segundo esse executivo, a colaboração, assim como as motivações, era “de fachada”.

Noutro caso, um voluntário que participa da governança de uma ONG acusou outros indivíduos de participarem dos órgãos de representação apenas para aparecerem em festas, vinculando sua imagem como uma pessoa altruísta e socialmente engajada, enquanto que o executivo da mesma organização defendeu o seu conselho afirmando categoricamente que todos os participantes eram motivados pelo desejo de servir.

Houve também um voluntário que entendia que a sua participação era estratégica, sem que se metessem nas questões operacionais, enquanto que o executivo afirmou que os voluntários se metiam em todas as questões, inclusive indicando pessoas para postos de trabalho e outras práticas não recomendadas.

5.4 Apontar o que poderia ser feito para implantação de boas práticas de governança nas ONGs

As entrevistas revelaram que a motivação de quem convida um indivíduo para fazer parte da governança voluntária de uma ONG assistencial varia muito, assim como varia a motivação de quem aceita essa função.

Os dados também demonstram que, majoritariamente, as pessoas envolvidas voluntariamente nos órgãos de governança tendem a se preocupar mais com a representação política e associação de imagem do que com aspectos de gestão, fiscalização de executivos, prestação de contas, etc..

Partindo desses pressupostos, o ideal parece ser a criação de órgãos diversos, com finalidades pré-definidas. Por exemplo, a criação de um conselho especial, apenas para questões de marketing e levantamento de fundos, representação social, mídia, etc., e outro conselho gestor, com funções mais ligadas à gestão, representação institucional e legal, prestação de contas, fiscalização, etc..

É que não se pode confundir a gestão com a imagem externa. A pesquisa revelou que as organizações que, repita-se, são grandes e muito relevantes em Recife-PE, trazem para seus conselhos voluntários pessoas com poder de articulação, pessoas com credibilidade, pessoas com identificação com a causa e pessoas que desejam ajudar na gestão da organização e, muitas vezes, as põem num mesmo órgão colegiado.

Ou seja, as organizações muitas vezes tratam pessoas com expectativas pessoais distintas, motivações pessoais distintas e contextos sociais distintos para atuarem coletivamente num mesmo sistema.

Motta e Vasconcelos (2010) afirmam que a solução para problemas de credibilidade das organizações, muitas vezes, está nas relações pessoais e influências mútuas dos voluntários. A questão nodal aqui é que se deve ter muito cuidado para não resolver um problema das organizações (necessidade de credibilidade) criando outros problemas (conselhos e órgãos de pessoas que só emprestam o nome). Resolve-se a questão da credibilidade e cria-se um “gap” na questão da fiscalização, controle, gestão, etc..

Sob o aspecto do voluntariado, considerando que as entrevistas apontaram para uma identificação dos membros da governança com a missão das organizações, parece ser recomendável o investimento em treinamento e desenvolvimento de competências para atuação.

Dá-se que, apontado o empirismo e a urgência naturais de grande parte das iniciativas sociais, é comum que haja boa vontade, sensibilidade e disposição para servir sem a equivalente fortaleza em segurança, conhecimento e alinhamento das funções que o cargo requer.

Quanto aos paradoxos e contradições encontradas na pesquisa, mormente em relação à remuneração, profissionalismo, governo por estratégia e operações das organizações, a solução que se enxerga repousa na definição clara e precisa de papéis, poderes, processos e rotinas.

A redação de códigos de conduta, regimentos internos, declaração de políticas e outros documentos afins, juntamente com o alinhamento em todos os níveis da organização acerca dos seus conteúdos, certamente ajudariam na prevenção de conflitos de interesses ou de poderes.

5.5 Conclusão

Retorna-se à pergunta de pesquisa: Quais são as maiores dificuldades de implantação de boas práticas de governança nas ONGs?

As maiores dificuldades de implantação de práticas de governança decorrem do desconhecimento generalizado acerca do que é governança, do que é voluntariado, etc.. A pesquisa de campo evidenciou que as organizações e as pessoas envolvidas na gestão social, muitas vezes imbuídas das melhores intenções, desconhecem os postulados básicos de governança e, portanto, agem intuitivamente ou copiando modelos irracionalmente ou irrefletidamente.

Considerando que a aplicação de práticas e mecanismos de governança em ONGs é assunto relativamente recente, assim como o próprio campo da gestão social ainda está em construção, é comum que isso seja assim. Com o tempo, relatos de práticas e estudos de caso produzirão mais conhecimento e a aplicação de mecanismos de governança se dará de maneira mais natural e consciente.

O alinhamento e definição prévia e planejada das funções e responsabilidades dos voluntários parecem ser cruciais para o sucesso e aplicação de boas práticas de governança em ONGs. Para isso, as organizações precisam investir deliberadamente no desenvolvimento desses voluntários e na confecção de normas, regimentos e manuais para detalhar, esclarecer e trazer luz às práticas de governança.

Todas as ONGs assistenciais possuem, por determinação legal, um mínimo de mecanismos de governança que precisam ser ativados e deve-se começar pelo aprimoramento dessas práticas, como a liderança democrática e o empoderamento real das assembleias.

Organizações que sejam mais maduras podem passar a utilizar outras práticas recomendadas, como a atuação independente de um conselho fiscal consciente e com voluntários capacitados, etc., sendo certo que sempre, a conscientização e os processos que geram conhecimento e reflexão devem ser priorizados para impedir a criação e manutenção de mecanismos meramente burocráticos.

Esses alinhamentos e o contínuo processo de conscientização implicarão em organizações mais transparentes, que contribuirão para o crescimento e fortalecimento da sociedade civil organizada.

6 Ética, limitações e sugestões de pesquisa

Foucault (2007) aponta que as trajetórias pessoais dos pesquisadores são pressupostos não ditos do discurso científico, defendendo que o caráter autobiográfico dos estudos deve ser plenamente assumido.

Não é sem razão, portanto, que escrevo algumas vezes na primeira pessoa, seja por perceber o caráter autobiográfico e a influência da minha trajetória pessoal no estudo, seja ainda porque quando escrevo em primeira pessoa aumento minha responsabilidade e assumo socialmente que meu ser influencia o estudo e é influenciado por ele, continuamente, conforme ensina Palmer (1997).

Não há dúvidas de que minha formação de advogado (sistema regulatório) e minha atuação como consultor e como voluntário na governança de ONGs assistenciais são espaços de ordem onde esse saber que estou promovendo, com todas as características contextuais e históricas, forma o solo epistemológico do estudo (FOUCAULT, 2007).

Não há demérito nas limitações do saber a partir do solo epistemológico, da identidade do pesquisador e sua influência (simbiose) no objeto de pesquisa. É fato que, ao buscar conhecer algo, eu participo da sua organização. Mas não devo negar que esse objeto pode ser observado e organizado por mim. Não pretendo ter apreendido, mas, com os estudos e a pesquisa, busquei conhecer pelo menos alguns aspectos de ser da governança em ONGs e suas nuances (PLASTINO, 2001).

Alguns fatores limitaram um maior rigor e aprofundamento da pesquisa. O primeiro deles foi o fator tempo, pois toda a pesquisa foi feita concomitantemente com as disciplinas obrigatórias do mestrado, sem que eu tenha me dedicado exclusivamente ao projeto.

A decisão de submeter esta dissertação em tão curto espaço de tempo, considerando que ainda havia mais um ano de prazo, se deu pelo fato de que o projeto, no seu desenrolar, pareceu a mim e ao meu orientador, ser interessante para uma tese de doutorado. Assim, optou-se pela submissão em tempo de participar da seleção do doutorado, que foi exitosa.

Possivelmente, depois das entrevistas realizadas, seria interessante implementar um *focus group* para compartilhamento dos resultados com consultores e outros atores que atuam no ramo da governança em ONGs assistenciais. Por certo, essa iniciativa traria novos insights.

Finalmente, durante a pesquisa de campo e com base na literatura apresentada, surgiu uma hipótese de que em muitas organizações a existência de assembleias e as necessidades

das assinaturas nas atas, estatutos, entre outros documentos, são fictícias. Ou seja, colhem-se assinaturas como se indivíduos estivessem presentes nas discussões, registram-se atas de assembleias que não existiram de fato, com vistas apenas ao cumprimento de obrigações legais, sem qualquer razão lógica, substantiva, autônoma e mesmo técnica de existir.

Disso exsurgiram ideias para futuras pesquisas para conhecer, por exemplo, até que ponto a governança de ONGs assistenciais, conforme é atualmente praticada e regulamentada na legislação, atende aos objetivos e necessidades dessas organizações.

Referências

ALEXANDER, J. A; WEINER, B. A. The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, Volume 8, Issue 3, pages 223–242, 2003.

ALVES JÚNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. Enanpad **Anais XXXIII Encontro ANPAD**, 2009. Disponível em: <http://www.gomesdematos.com.br/blog/wp-content/uploads/2010/02/Artigo-Cient%C3%ADfico-Gest%C3%A3o-no-Terceiro-Setor.pdf>. Acesso em 12 de setembro de 2012.

ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM. [Links]

ANDION, C; SERVA, M. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS. **Abong on line**. [On-line] Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 06 abr. 2012.

BERGAMINI Jr., S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do Bndes**, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 149-188, DEZ. 2005.

BERNARDES, P. **Incertezas na decisão estratégica de investimento na geração de energia**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte, 2003.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: www.emtese.ufsc.br.

BRASIL. **Lei Federal nº 12.395**, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

_____. **Lei Federal nº 9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

CARLEZZO, E. Governança corporativa em clubes de futebol. **Revista Brasileira de Direito Desportivo**, v. 4, p. 149/157, 2003.

_____. **Direito desportivo empresarial**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

CARRIO, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. **Revista Tempo Social**, vol.12 no. 2 São Paulo Nov. 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702000000200015>. Acesso em 12/09/2012.

CARVALHAL, R. L.; BORDEAUX-RÊGO, R. Teoria do Agente, Teoria da Firma e os Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil. **RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO** V.10 N.13. 2010. Disponível em: http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume102010/RelPesq_V10_2010_13.pdf

CARVER, J. **Boards that make a difference: a new design for leadership in nonprofit and public organizations** (1990). 3rd edition 2006, Jossey-Bass.

CHAIT, R., HOLLAND, T.P. & TAYLOR, B.E. **Improving the performance of governing boards**. Arizona: The Oryx Press, 1996.

COLLINS. J. **When business thinking fails the church: an interview** - Jim Collins. Disponível em “The Global Leadership Summit 2006: Team Edition DVD”.

COMISSÃO EUROPEIA. **Livro branco sobre o desporto**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Disponível em: http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_pt.pdf. Acesso em 18 de julho de 2012.

COSTA, M. F. da; PENALVA, D. D. C.; LEITE, E.F. Análise da utilização do marketing nas organizações não governamentais. **Revista de Administração** – Edição 38 Vol. 10 No. 2, mar-abr 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. de. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: XXVI Encontro Anual da ANPAD, 2002, Florianópolis. **Anais Enanpad**, 2002.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cinthya; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1988. Capítulo 3.

DOWBOR, L. Tendências da gestão social. **Revista Saúde e Sociedade** 8 (1): 3-16, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v8n1/02.pdf>. Acesso em 12/09/2012.

FERNANDES, R. C. **Privado porém Público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA). **Governança do futebol.** Disponível em: <http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/process/structure.html>. Acesso em 21 de agosto de 2012.

FISCHER, T; MELO, V. P. Programa de Desenvolvimento e Gestão Social: uma Construção Coletiva. In FISCHER, T; ROESCH, S. e MELO, V. P. (Org.). **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social.** Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 2a ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007.

FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas:** uma arqueologia das ciências humanas. 9ª.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. P.IX-XXII.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GAETANI, F.; ALBUQUERQUE, K. Análise de impacto regulatório e melhoria regulatória. In RAMALHO, P.I.S. (Org.). **Regulação e agências reguladoras:** governança e análise de impacto regulatório. Brasília: Anvisa, 2009, pags.189/196. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/Regulacao.pdf>. Acesso em 02/08/2012.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONÇALVES, A. **O conceito de governança.** [On-line] Disponível em: <<http://www.ligiatavares.com/gerencia/uploads/arquivos/24cccb375b45d32a6df8b183f8122058.pdf>>. Acesso em: 31/08/2011.

GONÇALVES, E. **Fundações e Ongs – Transparência para gerar confiança.** [On-line] Disponível em: <http://www.gife.org.br/artigo-fundacoes-e-ongs-transparencia-para-gerar-confianca-14324.asp>. Acesso em: 31/08/2011.

GRUPO DE INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS. Gife on line. [On-line] Disponível em: <http://www.gife.org.br/artigo-afinal-o-que-nos-mostram-os-novos-dados-da-fasfil-14882.asp>. Acesso em: 04/12/2012.

GRUN, R. Convergência das Elites e Inovações Financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** - VOL. 20 Nº. 58, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/rbcsoc/v20n58/25629.pdf>. Acesso em 12/08/2012.

HABERMAS, J. **Knowledge and human interests.** Boston: Beacon Press, 1971.

_____. **The theory of communicative action.** Boston: Beacon Press, 1984.

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

IBI. **IBI on line.** [On-line] Disponível em: <http://www.ibi.com.br/pdf/governanca-corporativa-gestao-de-riscos.pdf>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **IBGC on line**. [Online] Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 06 abr. 2012.

KESTER, W. C. **Industrial groups as systems of contractual governance**. Oxford Review of Economic Policy, v. 8, n. 3. 1992.

LANDIM, L. **Ações em sociedade**: militância, caridade, assistência, etc.. Rio de Janeiro: NAU, 1998.

LEAL, E. A.; FAMÁ, R.. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 10, 2007, São Paulo. **Anais...**, 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2012.

LETHBRIDGE. E. **Governança corporativa**. 1997. Disponível em <http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/gov-corp/lethbridge-1997.pdf>, acesso em 01/09/2011.

LIMA, J. G. G. D. **Avalanche**: um sistema web para avaliação de competências e lacunas do talento humano nas organizações. Dissertação de mestrado apresentada no Propad. 2007.

LIMA, S. M. M.; HOPFER, K. R.; SOUZA-LIMA, J. E. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 19, jul./dez. 2004.

LODI, J.B. **Governança corporativa – o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LORSCH, J.W. **The future of boards: meeting the governance challenges of the twenty-first century**. Harvard Business Press, 2012. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/7042.html>. Acesso em 20 de agosto de 2012.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S.. A questão da avaliação da legitimidade de ONGs. **REGE-USP [online]**. 2005, vol.12, n.2, pp. 67-84.

MARTINS, H. H. T. d S. **Educação e pesquisa**. São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago.2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07.pdf>

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. pp. 347-373.

_____. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea** vol.7 no.2 Curitiba Apr./Junabril/junho de 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000200003>. Acesso em 20 de agosto de 2012.

_____. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública** n° 39, págs.823/847 Rio de Janeiro. Julho/Agosto de 2005. Disponível em: http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1HXT2LHJX-JPHT4Y-78M/MATTOS-Pesq.NA_oEstruturada2005.pdf. Acesso em 20 de agosto de 2012.

MEDEIROS, J.P.d; SOUZA, W.J.d. A racionalidade na gestão do setor social: estudos em organizações de caráter solidário. **Revista de Gestão** vol.18 no.2 São Paulo jun. 2011.

MENDONÇA, L.R.; MACHADO, F. Governança nas Organizações do Terceiro Setor; considerações teóricas. **Revista de Administração**, USP, São Paulo, n° 4, p.302/308. 2004.

MEREGE, L. C. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/AIDS**. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/odesafio.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 2ed. Jossey-Bass: San Francisco, 2009.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991.

MILANI FILHO, M. A. F; CORRAR, L. J; MARTINS, G. A. O voluntariado nas entidades filantrópicas paulistanas: o valor não registrado contabilmente. **Revista UNB Contábil**. 2003, vol.6, n.1, pp. 153/172.

MORAIS, A. M.; NEVES, I. P. Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. **Revista Portuguesa de Educação**. v.20. n.2 p. 75-104 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

NAISBITT, J. **O líder do futuro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

NIETZSCHE, F. **Obras incompletas: sobre verdade e mentira no sentido extra-moral**. São Paulo: Nova Cultural, 2000. (Coleção Os Pensadores). P.51-60

NUNES, A. **Terceiro setor: fiscalização e outras formas de controle**. Recife: Nossa Livraria, 2002.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, M. d. M. C. **Portal RISolidária**. Fundação Telefônica - CEATS/USP. Disponível em www.risolidaria.org.br. Acesso em 04/01/2013.

PAES, J. E. Sa. **Fundações e entidades de interesse social**. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

PAIVA JÚNIOR, F. G. D; MELLO, S. C. B. D. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: contribuições fenomenológicas de Alfred Schütz. **Organizações em Contexto**, Ano 4, n. 8, dezembro 2008, disponível em <http://132.248.9.1:8991/hevila/Revistaorganizacaoemcontexto/2008/no8/2.pdf>. Disponível em 08 de junho de 2012.

PALMER, P. J. **The heart of a teacher: identity and integrity in teaching**. Disponível em <http://www.mcli.dist.maricopa.edu/events/afc99/articles/heartof.pdf>. Acesso em 30/04/2012.

PIZZA JÚNIOR, W. Guerreiro Ramos, Administração e Ciências Sociais. **O&S**, v.17, n. 52, jan./mar. 2010, p. 202/208. Disponível em: <www.revistaoes.ufba.br>. Acesso em: 14 maio 2012.

PINHEIRO, L. S; CANÇADO, A.C. Contribuições para a construção do conceito de Emancipação e suas implicações para o campo da Gestão Social. XII Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador. **Anais...**, 2012.

PLASTINO, C. A. **O primado da afetividade: a crítica freudiana ao paradigma moderno**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2001. P.21-40.

RAMALHO, P. I. S. (Org.). **Regulação e Agências Reguladoras: governança e análise de impacto regulatório**— Brasília: Anvisa, 2009. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/Regulacao.pdf>. Acesso em 02/08/2012.

RAMOS, G. **A nova ciência das organizações, uma reconceituação da riqueza das nações**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro (RJ), 1a.edição, 1981, p.XV.

RESENDE, T. de A. **Roteiro do terceiro setor**. 2. ed. Belo Horizonte: Newton Paiva, 2003.

ROCHA, S. L. F.. **Terceiro setor**. São Paulo, Malheiros, 2003.

ROCHA, I.B.d.L; FEITOSA, M.G.G. Governança em ONGs: um ensaio teórico. XII Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador. **Anais...**, 2012.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C.. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea** versão On-line ISSN 1982-7849. Rev. adm. contemp. v.10 n.3 Curitiba jul./set. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000300003>.

RORTY, R. **Contingência, ironia e solidariedade**. Lisboa: Presença, 1994. P.52-55

ROSSONI, L.; MACHADO DA SILVA, C. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea versão On-line** ISSN 1982-7849. Rev. adm. contemp. vol.14 no.spe Curitiba set. 2010. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000600008>

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

SAMPAIO, L. R. C. (Org.). **Solidariedade**: a rede como mecanismo de interação social. São Paulo: Summus, 2005.

SANTOS, B. de S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. V.1. São Paulo: Cortez, 2000. P.55-94 [Reprodução de “Um discurso sobre as ciências”]

SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SILVA. A. L. d. P. **Governança institucional**: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo-USP. 2001.

SILVA, C. A. T.; TEIXEIRA, H. M.; NIYAMA, J. K. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009.

SILVA. E. d. S. **Efeitos da governança corporativa sobre os ratings de crédito e spread de debêntures**. 2010. Disponível em http://www.ufpe.br/propad/index.php?option=com_content&view=article&id=428%3Adissertacoes-2010-&catid=2&Itemid=239. Acesso em 02/09/2011.

SILVA, E. L. d; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em 27 de junho de 2012.

SILVEIRA. A. D. M.. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Disponível em http://mrm.comunique-se.com.br/arq/132/arq_132_13828.pdf. Acesso em 01/09/2011.

SOUZA, W. J. d.; OLIVEIRA, M. D. d.. **Fundamentos da gestão social na revolução industrial: leitura e apreciação crítica**. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/247607/Fundamentos-da-Gestao-Social>. Acesso em 12/09/2012.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Ministério Público não tem poder para fiscalizar associações**. Disponível em: http://www.conjur.com.br/2007-jun-04/ministerio_publico_nao_fiscalizar_associacoes. Acesso em 31 de julho de 2012.

TENÓRIO, F. G. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3o setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

TORRES, F. J.V. **Os estudos sobre transparência na prestação de contas das empresas, igualdade de tratamento entre os acionistas majoritários e minoritários, autonomia e desempenho dos conselhos deliberativos e fiscais.** Recife. Dissertação de Mestrado, 2009. Disponível em http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=173684. Acesso em 30 de abril de 2012.

TSAI, P. Y.; YAMAMOTO, M. M. Análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. **Anais.** Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos22005/589.pdf>. Acesso em 30 de abril de 2012.

VEJA. **O caso do vídeo Kony.** 2012. Edição 2261• 21 de março de 2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/internacional/o-caso-do-video-kony2012-boa-causa-ou-manipulacao>. Acesso em 20 de agosto de 2012.

VIEIRA, N.dos S.; FEITOSA, M.G.G.; CORREIA, F. B. Adaptação ou criação: os aprendizados do consultor obtidos com a prestação de consultorias a ONGs. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 31., Rio de Janeiro-RJ, 2007. **Anais** Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

VIEIRA, S. P; MENDES, A. G. S. T. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.11, n.22, Dez. 2004.

APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro de Perguntas para Entrevistas

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS

Objetivo Geral: Encontrar algumas das maiores dificuldades de implantação de boas práticas de governança nas ONGs.

1º Objetivo: Estudar as particularidades do terceiro setor quanto à governança

| CATEGORIA | SUBCATEGORIAS | PERGUNTAS | INTENÇÃO DAS PERGUNTAS |
|---|---|--|--|
| Exigências legais gerais e específicas | Legislação de referência (código civil) | O código civil fixa regras obrigatórias de governança nas Ongs. Como você qualificaria o seu conhecimento sobre essas regras? | Saber o nível de conhecimento do entrevistado sobre as regras obrigatórias de governança, definidas no CC. |
| | Legislação Temática (ambiental, social) | Há alguma lei específica, além do código civil, que regula a organização e que influencia na sua governança? Quais? | Saber se a organização do entrevistado possui alguma legislação especial que influencie na governança e o seu nível de conhecimento sobre a mesma. |
| | | Há normas internas, além do estatuto, que regulem minimamente práticas de governança? Regimentos internos? Políticas expressas? | Saber se as normas de governança, caso existam, estão formalizadas em normas infra legais. Essa questão tem conexão com a questão sobre códigos de ética. |
| Exigências de contratuais e de financiadores. | Auditoria de Impacto | Há medidas para medir o impacto (qualitativo e quantitativo) e a eficiência da organização? Quais? | Saber se há relatório de impacto e se há preocupação em relatar o êxito ou as falhas em relação às metas. Essa questão tem conexão com a transparência, para além das questões financeiras. |
| | Relatório de Atividades | Qual a intenção de existência desses relatórios? | Saber qual a razão declarada para a confecção desses relatórios. Investigar se a existência ou não é mera exigência contratual ou política voluntária pela transparência e publicidade. |
| | | Qual é o papel do relatório de atividades, se houver? | Saber se há relatório de atividades e seu papel declarado, especialmente para ver se o mesmo reflete a governança da organização. |
| | | Algum doador ou financiador exige alguma forma de | Saber se as práticas de governança existem apenas para satisfazer as necessidades econométricas. |

| CATEGORIA | SUBCATEGORIAS | PERGUNTAS | INTENÇÃO DAS PERGUNTAS |
|--------------|---|---|--|
| | | prestação de contas ou prática de gestão específica? | |
| Voluntariado | Identificação com Missão, Visão e Valores Senso Comunitário Responsabilidade Social | <p>Há algo na declaração de visão, missão e valores da organização que você acha que deveria ser reescrito?</p> <p>Com quais aspectos da missão, visão ou valores da organização você mais de identifica?</p> <p>Porque aceitou participar voluntariamente?</p> <p>O que motivou a aceitar a função?</p> <p>Como você acha que revela o grau de compromisso que tem com a organização?</p> <p>Quanto tempo é investido na organização direta e indiretamente?</p> | <p>Saber se os fins da organização influenciam na decisão de participar voluntariamente da governança. Essa questão tem conexão com a questão da motivação.</p> <p>Identificar um ou mais aspectos recorrentes.</p> <p>Saber quais fatores influenciam nessa decisão altruísta de laborar de graça. Essa questão tem conexão com a autorrealização.</p> <p>Saber o que está por trás (o espírito) dessa decisão.</p> <p>Saber se há real compromisso dos integrantes da governança. Essa questão tem conexão com o investimento de tempo.</p> <p>Saber o real comprometimento de tempo necessário para atuação na governança.</p> |

2º Objetivo: Analisar o que se entende por boas práticas de governança nas ONG's

| CATEGORIA | SUBCATEGORIAS | PERGUNTAS | INTENÇÃO DAS PERGUNTAS |
|---------------------|------------------------------|---|--|
| Transparência | Códigos de Ética | A organização possui políticas expressas ou códigos de ética ou de conduta, que definam direitos e deveres dos líderes e colaboradores? | Governança tem muito a ver com relações de poder. Deseja-se saber se há códigos de conduta e ética expressos. |
| | Auditoria financeira Interna | Há auditoria financeira interna? Em caso negativo, porque? Em caso positivo, a que órgão (pessoa) ela se reporta? | Saber se a organização do entrevistado sofre auditoria e tem essa boa prática de governança. Em caso negativo saber a razão. Em caso positivo, saber se o auditor se reporta aos executivos (agentes) ou aos membros da governança, como deve ser. Essa questão tem conexão com o processo decisório e a qualidade das informações. |
| | Auditoria financeira externa | Há auditoria financeira externa? Em caso positivo, a que órgão (pessoa) ela se reporta? Quem contrata, distrata e se relaciona com as empresas de auditoria? | Em caso positivo, saber se a existência é apenas por questão legal ou se é por prática (convencimento) mesmo. Essa questão tem conexão com as exigências dos financiadores. Em caso positivo, saber se o auditor se reporta aos executivos (agentes) ou aos membros da governança, como deve ser. Saber se o relacionamento comercial se dá com os agentes (fiscalizados) ou com os membros da governança. Essa questão tem a ver com o processo decisório e com conflito de interesses. |
| | | | |
| Prestação de Contas | Análise de Riscos | Como é feita a análise de riscos da organização? | Quem governa é responsável pela organização. Os agentes devem ser fiscalizados. Saber se isto está claro para os entrevistados e se isso pode ser uma dificuldade para encontrar pessoas para a governança. |
| | Sustentabilidade | Em que sentido a governança influencia na sustentabilidade (levantamento de fundos) da organização? Você se sente responsável pela sustentabilidade da | Saber se os entrevistados participam de alguma forma, ainda que somente emprestando o nome ou a imagem, para o levantamento de fundos da organização, e se isso torna a organização mais ou menos sustentável. Saber até que nível os entrevistados entendem seus deveres de |

| CATEGORIA | SUBCATEGORIAS | PERGUNTAS | INTENÇÃO DAS PERGUNTAS |
|----------------------|---|---|--|
| | Credibilidade | <p>organização?</p> <p>Em que medida as pessoas físicas que fazem parte da governança influenciam na credibilidade/legitimidade da organização?</p> | <p>“governantes” e se há identidade e sentido de responsabilização pessoal pelo êxito da organização.</p> <p>Saber se a organização usa o nome/imagem das pessoas físicas que a dirigem como diferencial no mercado. Essa questão tem conexão com requisitos morais (imagem).</p> |
| Representação Social | <p>Legitimidade</p> <p>Questões de Gênero</p> | <p>Há alguma restrição para participação de pessoas divorciadas, que já foram presas, o que tenham um cadastro restrito de crédito?</p> <p>Há requisitos morais ou sociais para inclusão de membros nos órgãos de governança?</p> <p>Como é vista a participação de mulheres na governança? Há alguma política de gênero específica?</p> | <p>Saber se a organização restringe a participação na governança a pessoas com determinados perfis ou características e se isso é um problema para a governança.</p> <p>Saber se a questão de gênero pode ser um problema.</p> |

3º Objetivo: Investigar os motivos e dificuldades de se adotar práticas de governança nas ONGs assistenciais

| CATEGORIA | SUBCATEGORIAS | PERGUNTAS | INTENÇÃO DAS PERGUNTAS |
|---|---|--|---|
| Conflitos de Interesse | Levantamento de Fundos | A governança tem alguma influência no levantamento de fundos da organização? | Saber se há conflito de interesse na questão do levantamento de fundos. |
| | Processo Decisório | Há regras expressas quanto a conflitos de interesses? Exemplos? | Saber se uma pessoa está levantando fundos para mais de uma organização e se as técnicas utilizadas são aprovadas pela organização. |
| | | Que tipos de decisões são tomadas pela equipe executiva e quais são tomadas pelos órgãos de governança? | Saber qual o nível de envolvimento da governança na gestão da organização e se isso pode ser um problema para a implantação de boas práticas. |
| | | Qual é a frequência de reuniões dos órgãos de representação? | Saber se as pessoas da governança realmente estão se imiscuindo na gestão executiva ou estão se mantendo com foco nas questões estratégicas. |
| | | Quem você representa nesse conselho? Quem são os stakeholders principais? | Saber se o entrevistado tem noção de seu papel no processo decisório da organização. |
| | | Quem provê você de informações de gestão sobre a organização que você governa? | Saber se as informações da governança são originárias de fontes confiáveis. |
| Quem provê você de informações sobre o desempenho dos executivos que você governa? | Saber se a governança te condições de avaliar os executivos providos de informações fieis e acuradas. | | |
| Administração de Tempo | Investimento de Tempo | Você serve em órgãos de governança de mais de uma organização? Quantas? | Saber se uma pessoa serve em mais de uma organização e qual o investimento de tempo feito nesse voluntariado. |
| | Motivação da Pessoa Física | Você se sente realizado no seu trabalho fora do conselho? | Saber se os entrevistados se sentem realizados no trabalho ou se o voluntariado é importante para suprir essa necessidade. |
| | | Você se sente realizado pessoalmente ou profissionalmente atuando nesse conselho? | Saber se os entrevistados atribuem significados pessoais de realização nesse voluntariado. |

| CATEGORIA | SUBCATEGORIAS | PERGUNTAS | INTENÇÃO DAS PERGUNTAS |
|---|---|--|--|
| Motivação da Organização e Dificuldades | Perfil da ONG (Idade, Tamanho e Número de Beneficiários) | Quanto tempo tem a ONG? | Saber o estágio de desenvolvimento da ONG. |
| | | Como está o grau de desenvolvimento e de crescimento? | Saber se o crescimento foi rápido ou teve tempo de maturação, com vistas à aprendizagem transformativa. |
| | | Qual é o tamanho da ONG/ Quantos colaboradores? | Saber se os fundadores, com o passar dos tempos, ajudam ou atrapalham as práticas de governança. |
| | | Qual é a relação do fundador da organização com a mesma? | Saber se os fundadores, com o passar dos tempos, ajudam ou atrapalham as práticas de governança. |
| | Estilo de liderança | Qual é o universo de beneficiários diretos e indiretos? | Saber quantas pessoas tem interesse na boa governança da ONG |
| | | Qual é a relação do fundador da organização com a mesma? | Saber se os fundadores, com o passar dos tempos, ajudam ou atrapalham as práticas de governança. |
| | | Qual o estilo de liderança atualmente evidente na organização, tanto por parte do <i>board</i>, como da equipe executiva? | Saber se o estilo de liderança influencia na adoção de mecanismos colaborativos, na motivação da própria organização em se tornar mais transparente etc. |
| | | Como é a experiência de tomar decisões coletivas? | Em se tratando de organizações pluripessoais, que dependem de várias pessoas, saber como essa decisão colegiada impacta a governança. |
| Cultura Colaborativa | Como você vê o exercício da democracia nos diversos níveis da organização? | Saber se as organizações são de fato democráticas. | |
| | Como você diria que a sua participação ajuda na sua autorrealização? | Saber se a função ajuda na busca da felicidade. | |

- 1 – Sabe do CC?
- 2 – Sabe de lei específica?
- 3 – Normas internas, regimentos?
- 4 – Medidas de impacto?
- 5 – Relatórios, por quê?
- 6 – Qual o papel dos relatórios?
- 7 – Alguma exigência do financiador?
- 8 – Conhece? Algo da missão que deveria ser reescrito?
- 9 – Com o quê mais se identifica?
- 10 – Por que aceitou voluntariamente?
- 11 – O que motivou?
- 12 – Qual o grau de compromisso?
- 13 – Quanto tempo investido?
- 14 – Há código de ética?
- 15 – Auditoria interna?
- 16 – Por quê?
- 17 – A quem se reporta?
- 18 – Auditoria externa?
- 19 – A quem se reporta?
- 20 – Quem contrata auditoria?
- 21 – Como se analisa riscos?
- 22 – Governança influencia sustentabilidade?
- 23 – Se sente responsável?
- 24 – Influencia na credibilidade?
- 25 – Há restrição de ficha limpa, etc.?
- 26 - Há alguma restrição moral?
- 27 – Há mulheres?
- 28 – Influencia na captação?
- 29 – Há regra de conflitos de interesse?
- 30 – Que decisões executa/governa?
- 31 – Frequência das reuniões.
- 32 – Quem você representa?
- 33 – Quem provê informações?
- 34 – Quem provê sobre os executivos?

- 35 – Mais de uma organização assistencial?
- 36 – Sente-se realizado?
- 37 – Pessoalmente/profissionalmente?
- 38 – Quanto tempo tem a ONG
- 39 – Está crescendo?
- 40 – Qual é o tamanho?
- 41 – Relação com o fundador?
- 42 – Número de beneficiados?
- 43 – Estilo de liderança?
- 44 – Decisões coletivas?
- 45 – Há democracia?
- 46 – Poderia melhorar sua atuação?

Apêndice B: Sistematização e Análise dos Dados

Nos quadros abaixo, o primeiro número refere-se ao entrevistado. O segundo número refere-se ao local das respostas no documento de transcrição apenas.

Em cima de cada quadro há a variável pesquisada/perguntada e no início de cada transcrição está uma subdivisão sublinhada para ajudar na categorização dos dados.

Voluntariado

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|--------------------------------------|---|--|
| <p>1.1</p> <p>1.11</p> | <p>Aspectos religiosos e Sociais. Porque ia ao encontro da minha missão como Cristã, então pra mim foi uma oportunidade de servir.</p> <p>O que mais me motivou era ver a concretização dessa coisa de promover a transformação humana, entendeu, e a justiça, isso foi o que mais me motivou na realidade. Ver o quanto essa organização é importante para que isso acontecesse, pro Reino de Deus acontecer nesse mundo.</p> | <p>A razão de se envolver voluntariamente numa ONG normalmente tem a ver com questões religiosas ou filosóficas quanto ao sentido da vida, senso de vocação etc.</p> |
| 2.3 | <p>Agente já fazia o Direito Voluntariamente no caso esporádico, então foi uma possibilidade de agente ter um foco, e outra coisa Ivan, uma coisa que passa pela cabeça da gente sempre nos nossos evangelhos aos Domingos, sempre isso é constante, a ideia de que o quem muito foi dado, muito será cobrado, tinham esse compromisso com agente de eu quero retribuir tudo aquilo que eu recebi.</p> | Idem. |
| 5.1 | <p>Essas ongs, ou essa ação que ficava entre governo e estado, na sua origem ela teve muito do sentimento religioso, o que uma santa casa de misericórdia la dos primórdios com todos seus defeitos e estudos são uma organização não governamental, geralmente surgiu como beneficente, hospital evangélico, no fundo você era movido não era nem pela responsabilidade de cidadão, você era movido pelo sentimento religioso e pela</p> | |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|--|
| | recompensa extraterrena, pelo apelo de sua consciência religiosa, então isso foi o primeiro móvel, foi a primeira coisa que mobilizou sem duvida nenhuma, depois é que a sociedade foi ficando mais complexa, as ongs começaram a surgir com um conteúdo de natureza social e politico de proteção as minorias, de proteção ao meio ambiente, de proteção as pessoas portadoras de deficiência, essas são pessoas, que são grupos que o pessoal, que os drogados, | |
| 4.11 | não só nos voluntários mais em grande parte dos funcionários dos executivos contratado do Conselho de administração todos tem alguma ligação efetiva ou afetiva com a AACD tem ou já teve algum parente que necessitasse o atendimento da AACD meu caso especificamente existem ligações efetiva e afetivas extremamente fortes pelo menos uns 30 anos eu tive um filho com paralisia cerebral que não teve o privilegio de ser tratado na AACD | Há casos também do envolvimento voluntário ser precedido de alguma experiência forte de vida com a “causa” da organização. |
| 7.1 | De nível pessoal o que me motiva as causas, sempre as causas... a principio mesmo eu acho que as pessoas mesmo com causas, primeiro as causas são pessoais é uma necessidade de você atender uma carência sua | Carência pessoal |
| 4.6 | A formação desse conselho praticamente 14 anos atrás é um dos maiores fatores de sucesso da unidade, são figuras representativas da sociedade, mas que na AACD elas efetivamente trabalharem ninguém esta preocupado em se projetar em vaidades pessoais e em esta aparecendo na imprensa, | Note que o executivo da mesma organização diverge...diz que não querem aparecer...o depoimento sobre as motivações... |
| 5.1 | eu quando fundei o NACC, ou quando o Dr. Fundou a AACD lá atrás, ele fundou porque ele voltou apavorado com umas sequelas de poliomielite que eles viu na Europa. Eu quando procurei a questão do NACC é porque eu via crianças morrendo e crianças sendo salvas, os ricos salvos e os pobres morrendo, | Há também a sensibilidade social. |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|----------------------|
| | são pessoas de utilidade pública e a sensação é essa não há, quando você vai numa reunião é uma sensação de felicidade e as vezes o problema é sério, mas é uma reunião onde as pessoas estão se sentindo bem por estarem ali | |

Empirismo (Exigências legais)

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|---|
| 1.1 | <p>Desconhecimento das Leis e Papéis</p> <p>Eu, por exemplo, como uma gestora de ong que fui, eu me detinha ao estatuto, então para mim aquele estatuto era a nossa lei, o que eu precisava fazer, de dar satisfação, em envolver e engajar o conselho da organização naquilo. Enquanto membro de um conselho como o da Visão Mundial, também me preocupava com o estatuto da organização. O que é que o Estatuto pedia e exigia de mim como conselheira.</p> <p>(...)</p> | Normalmente, as pessoas convidadas para fazer parte de um conselho ou assembleia, de maneira voluntária, não tem ideia das suas funções, deveres e responsabilidades. A prática ainda é de emprestar o nome, a credibilidade e a imagem. Não se tem conhecimento das regras legais. |
| 1.2 | <p>Como eu acredito que muitos membros de conselho de organização eles não tem a menor noção, então era, primeiro você entra no mundo que você não domina, eu estou me lembrando da época que eu entrei a 10(dez) anos atrás na Visão Mundial, não dominava, o que era aquilo? Que organização era aquela? O que ela fazia? Como eu deveria contribuir como governo dela e qual a minha responsabilidade com relação a isso?</p> | Muitas vezes não se tem conhecimento das próprias organizações, sua cultura, sua gestão etc. |
| 6.3 | <p>Ou seja, profissionais nós somos, mas não temos uma linha escrita do que é pra fazer, agente sabe o que precisa fazer, sabemos como fazer e fazermos, agora não existe isso no papel, não tem ainda. Por exemplo, o exercício da administração eu faço de acordo com o meu código de ética, e etc... Porque faço essas, não seria bem uma adaptação, eu levo isso de encontro à necessidade da Instituição, e depois presto</p> | Os próprios executivos não tem claro seu papel |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|--|
| | <p>especialização Oncologia Pediátrica eu sou administradora Hospitalar e ai no dia a dia você vai vendo, que não é só isso, mas só que pra fazer a +b eu tenho que aprender outras coisas, então eu fui aprender Capacitação de Recurso, eu fui aprender algo mais de Administração, então você termina aprendendo muita coisa</p> | |
| 3.4 | <p>Primeiro quando eu me tornei diretora eu me tornei meio por acaso eu estava participando da eleição diretoria e lá trás a coisa se mudou tudo e ai as pessoas disseram por que você não assume a diretoria você vai ser a diretora daí eu fiquei aquela coisa meu Deus do céu eu não quero ser diretora como? Eu não tenho experienciam eu nunca geri uma instituição, mas eu sou muito determinada nas minhas coisas a partir do momento que eu assumo um compromisso pra fazer eu faço não gosto _____gosto de uma coisa bem feita ai eu fui estudar, fui pra o SAC que é a organização que mantém _____ passei 45 dias lá aprendendo como é que eles trabalham com a capacitação de Recurso e me dediquei realmente eu já tinha uma curiosidade muito grande porque antes de eu ser diretora, eu era voluntaria, aquela voluntaria informal, as pessoas faziam Arli você conhece alguém propaganda? Conheço ai ia lá chamar a pessoa, mas era aquela coisa que não tinha estrutura, eram coisas pontuais não tinha seguimentos continuo e ai eu quando eu digo bom já que eu estou na diretoria eu agora vou como diz o matuto do interior pegar o boi pelo chifre, vou fazer acontecer ai fui estudar e comecei a ver qual era a necessidade do paciente</p> | |
| 5.1 | <p>Urgência (...) mas vamos começar, é muito diferente da concepção dos 2 setores evidentemente, começa na tora, pela necessidade de agir, a necessidade da ação transformação, e urgente e</p> | <p>Muitas vezes a motivação da institucionalização possui o caráter de urgência, que implica no empirismo.</p> |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|--|----------------------|
| | micro , você tem que fazer duas mudança, se você quer mudar a realidade você tem que mudar interiormente, e mudar o seu micromundo. | |

Motivação e Dificuldades (Voluntários)

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|--|--|
| 1.16 | Governar sem Administrar o conselheiro ele responde pela organização, um membro da assembleia responde pela organização e mais ainda no caso a diretoria voluntaria da organização, a junta diretiva da organização responde pela organização mas ela não pode se envolver com a organização, porque no nível da governança não é o nível de você se apropriar, não dar para você se apropriar do que esta acontecendo. Quem gere, quem dar a direção é realmente a Direção Executiva, ai em que tese você esteja respondendo pelas Leis Brasileiras, na pratica você não pode responder, porque você não tem o domínio da organização. Apropriação da Organização. (...) | É muito difícil ter/ser um conselho ativo sem atropelar as funções. É muito difícil gerir as questões estratégicas sem adentrar nas questões operacionais. A definição do que é estratégico muitas vezes é subjetiva para as pessoas envolvidas. |
| 1.17 | É contraditório essa coisa de você governar e você não se apropriar daquilo que governa entendeu. Não se apropriar por não ter acesso aos fluxos de informações, não se apropriar porque de repente você... é meio paradoxal, é como se você estivesse ali para compor um poder que de ultima instancia não é seu, mas pela Lei ele é, mas de fato ele não é. | A relação entre governar e administrar é muito tênue. |
| 3.9 | Governar e Administrar Quem vier pra cá vai ter que trabalhar (...)ninguém vem pra cá pra brincar, ninguém que ser diretor pra ter trabalho não. | Nesse caso, vê-se que quem governa, também trabalha... |
| 4.3 | Governar sem Administrar No terceiro setor os conselhos consultivos, conselhos gestores eles tem o papel mais de que acompanhar, fiscalizar, respaldar, e ilegítima a Instituição, eu diria mais esse | Em algumas organizações os dirigentes voluntários de fato não se intrometem |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|--|--|
| | <p>aspecto e menos a operação, um exemplo clássico disso é que os diretores da ação conselheiros eles acordaram conosco de que não iria indicar em nenhum momento profissionais para nenhuma função dentro da AACD, a argumentação de que, no momento que cada um indique ou algum dele indique alguém eles não vão poder cobrar desempenho de mim, não há interferência de natureza nenhuma</p> | |
| 5.1 | <p>Profissionalização Ai como acontece com toda Instituição quando ela começa a crescer, quando ela começar a se ampliar ai vem a chamada como em toda organização, as crises do crescimento, as dificuldades do crescimento, a necessidade de você se ajustar ao crescimento, quer dizer todo tipo de organização ela passar por isso, ela tem que se preparar para isso, a preparação para isso se chama profissionalização de quadros, métodos inovadores, métodos eficientes, no fundo é incorporar na pratica as mais inovadoras e as mais recentes que uniam-se em gestão, eu tenho que saber,</p> | <p>A dificuldade vem quando a organização vai crescendo e fugindo por entre os dedos dos voluntários ou visionários fundadores.</p> |
| 5.2 | <p>Uma organização governamental que ultrapassou os limites do empirismos, do amadorismo, ela ou se profissionaliza, ela ou trabalha em cima de indicadores de desempenho, dentro de todas aquelas faces, aquelas recomendações da chamada governança corporativa, código de ética,</p> | |
| 4.10 | <p>Remuneração Quem vem para o terceiro setor em busca de realização financeira ou ele vai ser frustrado ou ele esta vindo com outras intenções</p> | <p>Má remuneração, na maioria das organizações, fazem com que esse pensamento exista. Observe-se que entrevistamos pessoas das maiores ONGs de Recife.</p> |
| 5.1 | <p>as instituições filantrópicas, elas querem que os seus empregados sejam filantrópicos também, é uma coisa assim a questão salarial ela tem a cultura da filantropia, tem que pagar pouco pra poder ter dinheiro, vivem também em uma incerteza de renda, de doações, tem lá suas explicações, agora acontece que</p> | <p>Embora essa resposta tenha sido de um voluntário, reflete também essa dificuldade.</p> |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|---|
| | perdem muito quadros, porque como são centros de excelência vocês produz e toma, | |
| 7.10 | Baixa, quem pensar que vai rico no terceiro setor pode morrer, porque é sempre um setor que esta precisando de dinheiro, de investimento de projetos de recurso é uma remuneração eu acho até que é injusta. | |
| 4.12 | Flexibilidade A governação corporativa que é novo pra mim, é novo como você disse bem início ela pressupõe centralização, essa centralização nessa fase de implantação ela tem como que enjeitado em algumas decisões ela tem diminuído o ritmo de decisões administrativas | Boas práticas de governança exigem disciplina. É comum que se pense em engessamento, centralização e pouca velocidade. O que é melhor: transparência e credibilidade ou velocidade e total flexibilidade? |

Liderança Colaborativa

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|---|
| 1.30 | Por incrível que pareça, eu acho que é como em todas as ongs, não é só na Visão Mundial é uma liderança ainda autocrática. | As organizações, embora por lei, tenham um sistema de gestão coletivo, na prática, não exercem essa colaboração. |
| 1.32 | o que não tem essa cultura, não existe a cultura colaborativa, nos vivermos numa sociedade autocrática ainda, centenas de anos, só que o mundo hoje começa a mudar e dizer não pode ser assim, mas só que nem todo mundo ta preparado para ouvir isso e nem as organizações estão preparadas para ver isso, porque eles acham que não tem controle, vai virar um caos, e não é, é porque ninguém sabe lidar com isso ainda. | Essa questão possivelmente é maior do que nas ONGs...a sociedade não tem o costume de decisões coletivas e métodos colaborativos. O STF e Joaquim Barbosa são um exemplo. |
| 2.18 | Agora o que agente ver é que tem aquelas pessoas que são as chaves, não é a Diretoria, pra mim a AACD tinham duas pessoas eram Dr. Henrique e Krause e tinha essa medica que não era da Diretoria, mas era funcionaria da AACD. | Mesmo quando um conselho se reúne, os poderes são personificados numa só pessoa, ou num grupo de pessoas. |
| 3.14 | Agente tem quatro diretores todos os quatro tem autonomia pra tomar uma decisão se for uma decisão que tenha a caráter | Em tese decisões colaborativas... os executivos não concordam... |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|--|
| | <p>mais específico que precise da opinião do outro ai agente se comunica, reúne ou se comunica pra tomar uma decisão, mas eu não estando os outros diretores têm autonomia pra tomar uma decisão, de dizer oh eu estou decidindo isso, você não esta vou decidir, você concorda se der pra esperar, ai eles esperam e funciona bem, não é normal, os quatro trabalha realmente e funciona</p> | |
| 6.7 | <p>A diretoria do NACC, são 4 pessoas, agente tem a presidente, tem o diretor vice presidente, tem diretor de voluntários e tem diretora tesoureira, a presidente é quem manda e acabou. É um cargo, um comportamento autoritário.</p> | Ver item acima com dicotomia |
| 5.1 | <p>Eu fiz o conselho composto de pessoas com representatividade, das pessoas que não estavam ali como pessoas decorativas, e pessoas que tinham determinadas aptidões, então eu peguei um grande medico que era do IMIP _____, ai peguei um advogado pra, primeiro fez a ___ depois deve que sair, ai veio Aluísio, Aluísio inclusive colocou a questão representação institucional e a questão comunicação é comigo, de primeiro ponto é conosco no segundo momento sem a representação pra fora e depois eu vou criando pessoas que não precisa mais de mim e pessoas como Celinha Batista, Lurdinha Maciel, Aparecida lá da Veneza Veículo, são pessoas e Fernando Catão, eu fui chamando pessoas que formavam um grupo heterogêneo, mas que eram pessoas Henri Silveira que é a pessoa mais importante do Conselho, que era o homem do que era o braço direito do Clóvis _____, que foi quem trouxe AACD pra cá, então eu digo nós vamos nos reunir toda semana, depois agente vai diminuindo essa reunião, e estabeleci juntamente com o Conselho um modo de conviver.</p> | Note que as frases estão na primeira pessoa: “Eu fiz”, “estabeleci”... |
| 6.7 | <p>Como também às vezes eu tomo algumas iniciativas e elas</p> | Quem manda sou eu? |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|--|----------------------|
| | chegam pra mim e falam, olha eu não quero que faça assim, esse não quero que faça assim significa quem manda sou eu. | |

Transparência

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|--|---|
| 1.15 | <p>Informações O conselho não tinha acesso a essas informações antes de o Executivo ter acesso a organização, pra mim esse foi um dos maiores problema que eu identifiquei na organização, porque quem contrata é o Executivo da Visão Mundial Internacional que por sua vez passava batido por cima do conselho.</p> | O acesso a informações, a origem das informações e o tratamento dado às informações é questão crucial da governança por estratégia e por metas, sob pena de manipulação. Quem detém o poder é que detém a informação. |
| 1.23 | <p>Governar ou cancelar? A decisão do Conselho eram decisões estratégicas de aprovação de contas, aprovação do planejamento estratégico da organização, mas não da elaboração, nós não participávamos do processo verdadeiramente de criação, você opinava, o Executivo fazia o planejamento estratégico e nós dizíamos é por ai, não é por ai, era mais no sentido de provar ou não aprovar. Só Aprovação ou uma validação talvez, a palavra é essa VALIDAÇÃO.</p> | Uma coisa é decidir estrategicamente, influenciar e governar. Outra coisa é validar, aprovar e cancelar decisões, apenas com o viés da fiscalização. |
| 1.26 | <p>Informações Quem nos provia de informações era o Executivo local e a quem agente devia avaliar, então como é que nós como governo podíamos avaliar um Executivo, quando avaliávamos em cima das informações que eles próprios nos davam?</p> | Esse conflito é também muito relevante. Se o executivo participa o tempo todo das reuniões e provê todas as informações, como avalia-lo corretamente? 360 graus? |
| 6.5 | Temos a auditoria também que é a comunidade, essa é a maior e o cara que doa um centavo e o cara que doa um milhão tem os mesmos direitos, ele pode chegar aqui falando, Sr. Padilha senta ai me explica como esta gastando esse dinheiro, me traga balanço, | A comunidade fiscaliza e a diretoria nem tanto |

| | | |
|-----|--|--|
| | <p>me traga isso, e eu tenho obrigação de fazer, já aconteceu, comigo varias vezes umas 8 a 9 vezes já ligou querendo saber se podia vim aqui, pode sim, o senhor quer que eu adiante alguma informação? Desses 9 pareci que uns 4 vieram satisfeitos só de eu falar e os demais alguns vieram olharam a casa, fica chateado comove rapidinho quando olha as crianças, um deles, esse veio e quis ver tudo, balancete, Estatuto, foi uma sabatina.</p> | |
| 7.5 | <p>Eles precisam ser sempre orientados pelo executivo, se eles não tiverem sendo orientados pelos executivos eles não tem (informações), como em muitos lugares.</p> | |
| 7.7 | <p>Só se eu pedir, nunca teve talvez tivesse se as coisas tivessem dando muito errado, muito errado eles podem ate se meterem, ate agora sempre eu levo as coisas à discussão com eles e até tenho dificuldade em trazer esses assuntos que eles ficam achando que eu tenho que fazer e os executivos tem que sair fazendo, eles deixam a coisa correr por um lado é bom porque eu tenho a liberdade para trabalhar por outro lado é ruim porque a responsabilidade fica muito grande e as vezes eu não tenho com quem dividir essas responsabilidades</p> | <p>Indagada sobre se os voluntários pedem informações ou se metem na gestão a executiva respondeu que...</p> |
| 7.8 | <p>(...) ninguém me fiscaliza não, eu me fiscalizo me cobro muito por isso, exatamente eu me cobro muito acho que preciso ser melhor do que o Rei porque eu tenho uma carga de responsabilidade de confiança grande deles, mas é ruim.</p> | <p>Ninguém a fiscaliza</p> |
| 6.3 | <p>Agora na maioria das vezes eu mesmo faço esse limite, eu mesmo estabeleço esse limite na minha cabeça.</p> | |

Sustentabilidade

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|--|
| 1.19 | <p>Credibilidade Ele tem influencia, porque é como se ele desse o aval, principalmente para uma organização que vem de fora, é o Conselho Brasileiro. São pessoas que moram no lugar, são pessoas que são conhecidas e reconhecidas pela sociedade local. Então o conselho é fundamental</p> | A credibilidade dos representantes legais facilita a regionalização. |
| 2.7 | Ai agente fez todo o trabalho de aproximação, agente entrou em contato com o pessoal do Governo, Secretaria de saúde, chamamos Figueira pra ir pra lá conhecer o trabalho, chamamos Renata Campos pra ir, nas festas da AACD fazíamos questão que Eduardo fosse. | A atitude e a credibilidade dos representantes legais facilita politicamente e abre portas pelas redes dos dirigentes voluntários. |
| 4.7 | <p>Credibilidade Pessoa como Gustavo Krause, Benito Silveira, Celinha Batista, Cida Melo, enfim empresário de sucesso das suas atividades autos executivos de empresas eles quando empresta seu nome a AACD eles estão como abonando a idoneidade e a qualificação de cada um profissionais que estão aqui, nós mostramos que é plenamente possível fazer e realizar saúde pública sem que exista possibilidade de problemas de desvios de mau atendimento, de instalação sucateada enfim e tudo isso cada um deles se sentem orgulhoso esta na Instituição.</p> | A credibilidade dos representantes legais facilita o levantamento de fundos. |
| 3.2 | <p>Personificação Eu acho que é tudo sabe, você não tem como você receber uma criança e segmentar o que ela precisa, você tem que ver ela como um todo, essa questão de agente de direito a politica publica aqui no ____educação publica fornecer pegar e o direito porque uma coisa é eu enquanto diretora que estou aqui, que estou brigando e que estou conseguindo que consigo fazer as coisas funcionarem, mais e no dia que eu sair, pode ate chegar uma pessoa que tenha uma visão muito melhor que a</p> | O Fato de não haver alternância de poder faz com que muitas vezes a organização fique dependente de um ou poucas pessoas da sua diretoria. Na falta dessa pessoa a organização tende a sofrer na gestão e compromete a sustentabilidade. |

| | | |
|-----|--|--|
| | <p>minha muito mais ampla mais não tem uma lei que garanta que aquilo vá acontecer, entendeu a minha grande questão é exatamente isso ai, vai por ai que agente faz pra quem não precisa disso agente vai fazer, a casa precisa disso a gente vai fazer vai captando recurso e vai fazendo, mais a gente precisa de uma garantia aquilo realmente vai acontecer.</p> | |
| 5.1 | <p>E se não fizer isso vai acontecer o que acontece nas empresas familiares, um enorme sucesso e um enorme sucesso quando precisam desse tipo de transição ou quando cresce ou quando passar para outras geração, então não há muita diferença. As organizações não governamentais apesar de não ter um _____ e etc... elas precisam entender que não são métodos paternalista, nem um personalismo em perigo vai dar mal, não resiste ao concorrente, você as vezes vai ter que se fundir, você as vezes vai ter que vender, você vai ter que mudar de ramo, você precisar entender que ____, então as organizações não governamentais de acordo com seu porte elas vão precisar de adotar e integralizar métodos de gestão modernos e que acompanhe a evolução tecnológica, por exemplo.</p> | <p>A comparação com a empresa familiar e a preocupação com as melhores práticas de gestão para gerar sustentabilidade.</p> |

Conflito de interesse

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|-----------------------|---|---|
| 5.9 | <p>A gente não só dá não, Celinha também recebe o que acontece de evento ela leva pra lá agente faz um preço camarada e dar muito, mas também agente e outra coisa agente faz questão de colocar na mídia em prestigiar ela, Celinha é uma pessoa de exceção quando fazia a festa da Bohemia ela conseguiu de graça praticamente todas as bebidas porque ela é uma grande compradora.</p> | <p>Dirigente voluntário que exerce o papel pela função mobilizadora mas que também tem sua imagem vinculada e gera mais negócios para si...</p> |
| 1.31 | <p>O Executivo que ta contaminado com o dia-a-dia e com os interesses próprios de preservação, inclusive dele próprio, da função, do cargo, do</p> | <p>Executivo remunerado que tem o poder de maquiar as contas e a gestão por uma questão de sobrevivência, corrupção ou manipulação.</p> |

| Entrevistado/pergunta | Transcrição | Insights/comentários |
|------------------------------|--|-----------------------------|
| | salario dele, porque ele tem interesse, ele não esta desprovido de interesse, porque ele quer garantir o poder que ele tem na organização, ele quer garantir o salario que ele ganha, por tudo isso ele quer justificar o seu trabalho, dizer que foi muito bom. | |