

Governança e Estratégia para a Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor

Autoria

Cleane Ramos Paulino - cleaneramos_@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

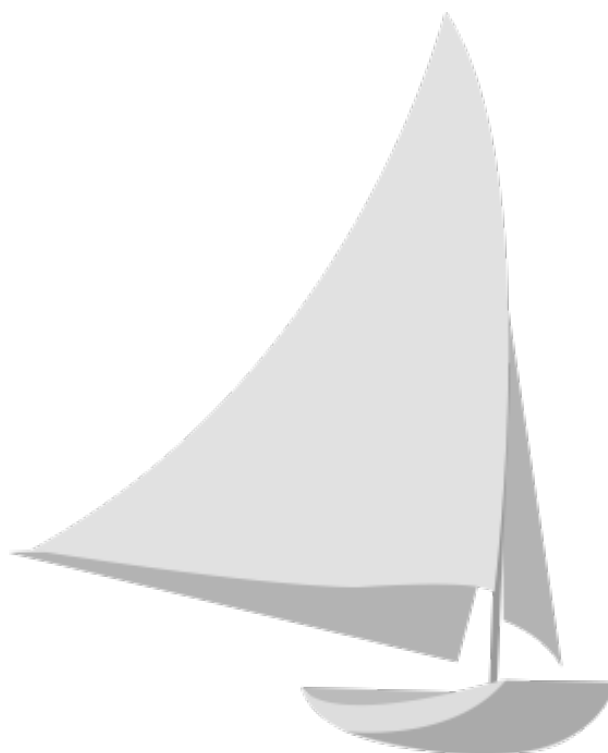
Ruth Carvalho de Santana Pinho - rcspinho@ufc.br

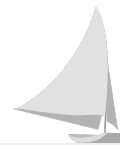
Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES - adrianocairu@yahoo.com.br

Resumo

O presente estudo objetivou analisar as estratégias adotadas pelas ONGs que se destacaram no prêmio melhores ONGs do Brasil de 2018, a partir das práticas de governança recomendadas pelo IBGC. O estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem dos dados de natureza quantitativa. Quanto aos procedimentos, utilizou-se os dados primários, com aplicação de questionário, adaptado de Vargas (2008), Maia (2014), e IBGC (2016). O estudo foi realizado entre as 16 ONGs que se destacaram, dentre as premiadas no Prêmio Melhores ONGs do Brasil em 2018. A pesquisa contou com a participação de 7 respondentes, representando 43,75% do total da amostra. Os resultados demonstram que as ONGs apresentaram práticas de governança, contudo podem ser melhoradas. Que a governança, por meio dos seus agentes e das práticas recomendadas, vem orientado as ONGs no atingimento de objetivos e metas, na captação de recursos e na implantação de práticas de gestão visando a sustentabilidade.





Governança e Estratégia para a Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar as estratégias adotadas pelas ONGs que se destacaram no prêmio melhores ONGs do Brasil de 2018, a partir das práticas de governança recomendadas pelo IBGC. O estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem dos dados de natureza quantitativa. Quanto aos procedimentos, utilizou-se os dados primários, com aplicação de questionário, adaptado de Vargas (2008), Maia (2014), e IBGC (2016). O estudo foi realizado entre as 16 ONGs que se destacaram, dentre as premiadas no Prêmio Melhores ONGs do Brasil em 2018. A pesquisa contou com a participação de 7 respondentes, representando 43,75% do total da amostra. Os resultados demonstram que as ONGs apresentaram práticas de governança, contudo podem ser melhoradas. Que a governança, por meio dos seus agentes e das práticas recomendadas, vem orientado as ONGs no atingimento de objetivos e metas, na captação de recursos e na implantação de práticas de gestão visando a sustentabilidade.

Palavras-chave: Governança; Estratégias; Sustentabilidade, ONGs; IBGC.

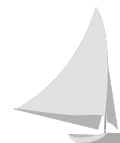
1 INTRODUÇÃO

A governança é um termo considerado relativamente recente, dado o surgimento desta expressão no início dos anos 1980, porém, as discussões sobre o motivo (a separação entre a propriedade e o controle das organizações) que levaram ao despertar da governança é mais antigo que a própria expressão governança corporativa (SILVA *et al.*, 2015). No Brasil, em 1995, é fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que em 1999 foi intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), passando a ser referência no Brasil em termos de recomendações em práticas de governança corporativa, para organizações de todos os segmentos. Desde então, as práticas de governança no Brasil vem evoluindo e se consolidando em empresas dos diversos segmentos, porém ainda se tem muito a evoluir e muitas barreiras a se quebrar (SCHOELER, 2018).

Embora a governança tenha se desenvolvido para melhorar a competitividade e a credibilidade das empresas por capitais, as recomendações das práticas de governança, apresentam princípios que têm como finalidade aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sustentabilidade. Tendo em vista que as organizações do terceiro setor (OTS), buscam contribuir para uma sociedade melhor e mais justa, gerando valor para a sociedade, estas também são consideradas empresas, pois pretendem aumentar o valor para a sociedade, contribuir para a sustentabilidade, mesmo sendo por meio de doações ou repasses. Desta forma, é por intermédio desses princípios que a organização deste segmento poderá obter resultados positivos em todas suas atividades e na divulgação da imagem institucional (SCHIMITH; CHAGAS, 2010).

Em face das dificuldades de recursos enfrentadas pelas ONGs, assim como nas organizações com fins lucrativos, essas organizações precisam utilizar ferramentas de gestão que orientem na busca de recursos, na gestão orçamentária, e no controle dos gastos, e ainda o uso de medidas de desempenho baseadas em indicadores econômico e financeiros e métricas de avaliação, para que seja possível avaliar se os gestores estão tomando adequadas ações de captação, promovendo a sustentabilidade da organização (ÁVILA e BERTERO, 2016).

Com os desafios de sustentabilidade enfrentados por essas organizações, bem como as exigências por parte dos órgãos de fiscalização e da própria sociedade, em relação às questões de transparência e prestação de contas, muitas dessas entidades estão utilizando as práticas de governança com estratégia para enfrentar esses desafios e se manterem sustentáveis. McDonnell (2011), destaca que “a estratégia empresarial é um assunto complexo e que pode ser examinado a partir de diversas perspectivas, em particular da governança corporativa (GC), que, por sua



vez, se constitui em um tema de interesse para o papel da política estratégica”.

Diante do exposto, o estudo possui como questão de pesquisa: Quais as estratégias adotadas pelas ONGs que ganharam os prêmios destaques em 2018, no prêmio “Melhores ONGs” do Brasil, podem ser evidenciadas a partir das práticas de governança recomendadas pelo IBGC?

O prêmio Melhores ONGs é realizado no Brasil desde de 2017 e teve em 2018 sua segunda edição. O prêmio é realizado pelo Instituto Doar e pela Rede Filantropia, o qual tem como objetivo reconhecer as 100 instituições no ano que são detentoras das mais elevadas pontuações de uma série de critérios preestabelecidos, dentre os critérios destaca-se o nível de governança. O prêmio, ainda destaca, 16 ONGs que se destacam por área de atuação ou por região (GUIA 100 MELHORES ONGS, 2018). Com base nos critérios apresentados, pressupõe que essas organizações apresentam práticas de governança, bem como possuem estratégias implementadas que podem ser evidenciadas a partir das práticas de governança adotadas.

Para responder à questão de pesquisa o estudo tem como objetivo geral: Analisar as estratégias adotadas pelas ONGs que se destacaram no prêmio melhores ONGs do Brasil de 2018, a partir das práticas de governança recomendadas pelo IBGC. Para se alcançar o objetivo geral, o estudo possui como objetivos específicos: 1) Identificar as práticas de governança adotadas pelas ONGs de acordo com o IBGC e 2) Identificar as principais estratégias implementadas pelas ONGs.

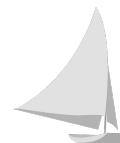
Embora se tenha registro de pesquisa sobre as mais variáveis temáticas relacionadas ao terceiro setor, pouco se tem pesquisado sobre as práticas de governança aplicadas a essas organizações, bem como essas práticas podem evidenciar as estratégias adotadas. O estudo de Silva *et al.* (2015), destaca que à academia anseia por novas investigações, abordando outras questões que possam contribuir para ampliar o conhecimento e a melhoria do sistema de governança dessas organizações. Já Ribeiro, Costa e Ferreira (2014), apontam que faltam pesquisas que abordem uma difusão conjunta entre os temas governança e estratégia, e sugere novos estudos sobre como a governança corporativa influencia as estratégias empresariais, e, ou, como as boas práticas de governança corporativa são utilizadas como estratégia para geração de valor para as empresas. Desta forma, o estudo se justifica pela incipiência de estudos relacionados a essa temática, e pela contribuição a futuros pesquisadores, estudiosos e aos gestores das ONGs, que pretendem conhecer, implantar ou ampliar as práticas de governança, associadas as estratégias da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança nas Organizações do Terceiro Setor

De acordo com o IBGC (2018), a versão mais aceita em relação a origem da governança corporativa é que surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. O conflito de agências também foi discutido nas organizações sem fins lucrativos, que embora não tenham proprietários e acionistas, têm, porém, empreendedores que iniciam essas organizações e posteriormente enfrentam situações e necessidades semelhantes às das empresas, à medida que vão crescendo e delegando atividades e responsabilidades, acabam por incorrerem no conflitos de interesses entre gestores e as partes relacionadas (MINDLIN, 2009).

Fama e Jensen (1983), destaca a possibilidade de problemas de agência entre doadores e os agentes decisórios, os quais, por não arcarem com uma parcela maior dos efeitos patrimoniais de suas decisões, podem apropriar-se das doações. Neste caso, o mais adequado seria tratar da separação entre os detentores da gestão e os detentores do controle (MINDLIN, 2009). Não apenas o problema de agência desperta a necessidade de aplicação de práticas de governança nas OTS, mas também a própria legislação exige essa aplicação, bem como o nível de conformidade exigido. As exigências aplicadas as OTS, vão desde o enquadramento estatutário, em relação aos objetivos sociais, forma de execução de suas atividades, práticas de gestão, constituição de conselho fiscal independente, responsabilidades



dos dirigentes e a destinação de patrimônio em caso de dissolução, até as obrigações de prestação de contas em relação às metas, resultados e desempenhos, e aos recursos repassados e as despesas realizadas (LEI N° 9.790 (1999); DECRETO N° 3.100 (1999)).

Conforme destacado nos parágrafos anteriores, a governança surge para minimizar o conflito de agência e para direcionar, monitorar e incentivar as organizações no atingimento dos objetivos organizacionais de forma sustentável. Desta forma, para que isso seja possível, se faz necessário a adoção de práticas de governança, tendo como base princípios e pilares que direcionam essas práticas a serem adotadas por todas as organizações, sejam estas com ou sem fins lucrativos.

De acordo com o IBGC (2015), “as boas práticas de GC convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”. Tendo como base esse alinhamento, o IBGC adota e recomenda quatro princípios básicos, que são difundidos no Brasil, a saber:

Quadro 1 – Princípios da governança corporativa

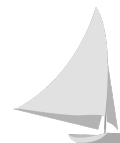
Princípios	Descrição
Transparência (<i>disclosure</i>)	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
Equidade (<i>stakeholders</i>)	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa (<i>compliance</i>)	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo.

Fonte: adaptado de IBGC (2015).

Com base nos princípios de governança, o código de melhores práticas de governança corporativa recomenda algumas práticas, tendo como estrutura o que chamam de pilares da governança, que são: sócios; conselho de administração; gestão; auditoria independente, conselho fiscal e conduta e conflito de interesse (IBGC, 2015). Para fins desse estudo, iremos adotar os pilares previstos no guia das melhores práticas para as organizações do terceiro setor: associações e fundações, que são: formas de constituição e órgão superior; órgão colegiado superior; gestão; auditoria independente, conselho fiscal e conduta e conflito de interesse (IBGC, 2016).

Embora as práticas adotadas pelas empresas com fins lucrativos sejam referências para as OTS, essas organizações possuem algumas especificidades que precisam ser tratadas de forma diferenciada, como é o caso dos pilares: formas de constituição e órgão superior, e órgão colegiado superior. Dentre as OTS também é possível identificar particularidades, entre o modelo de governança das associações e das fundações.

As associações são formadas pela união de pessoas físicas ou jurídicas objetivando um fim comum. Essas pessoas são chamados de associados e irão compor a assembleia geral ou assembleia de associados, denominado na estrutura de governança, órgão superior. Os associados, por meio da assembleia de constituição, aprova o estatuto social, o qual rege a pessoa jurídica, bem como, realizam eleição do órgão colegiado superior, denominado conselho



de administração ou conselho deliberativo, e do conselho fiscal. O conselho de administração, possui a missão de proporcionar mais agilidade e facilitar as decisões estratégicas da organização (IBGC, 2016).

Nas fundações, não empresariais, a constituição se dá por um instituidor, pessoa física ou jurídica, que deseja instituir uma fundação a partir de seu patrimônio com o objetivo coletivo/público, desta forma o instituir realiza doação dos bens por meio de escritura pública ou testamento, especificando o fim a que se destina. Após a lavratura da escritura, é elaborado o estatuto social, o qual regerá a pessoa jurídica, e encaminhado para aprovação do Ministério Público. O Ministério Público é responsável por velar as atividades realizadas por essas fundações, desta forma, recebem anualmente a prestação de contas econômico-contábil e relatório das atividades desenvolvidas. O conselho curador ou conselho superior deliberativo, é o órgão máximo nessas organizações e deve funcionar de modo a garantir transparência e eficiência, com a devida agilidade na tomada de decisões estratégicas. (IBGC, 2016).

Embora existam particularidades nas estruturas de governança das OTS, essas estruturas preservam e destacam fortemente os princípios de governança aplicados em todos os tipos de organização, bem como as práticas de governança direcionam as OTS, para modelos de gestão, com forte preocupação na estratégia, na transparência e prestação de contas.

2.2 Definição de Estratégias a partir das práticas de Governança

As OTS, por meio da adoção das práticas de governança recomendadas e de seus agentes de governança, a saber, o conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva, tem a missão de definir estratégias que direcionem a organização ao atingimento dos seus objetivos de forma sustentável, a estarem firmes na sua missão e na geração de valor para a sociedade.

Os autores Ribeiro, Costa e Ferreira (2014), observaram que as diversas estratégias adotadas pelas organizações interagem com a governança corporativa, em vários ramos de atividade em que a empresa possa estar situada. Constatou-se também a forte influência que os mecanismos de governança corporativa exercem na estratégia corporativa, principalmente o conselho de administração (CA). De acordo com o IBGC (2016), o CA, é responsável por definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades institucionais.

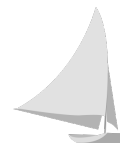
Segundo os autores Santos, Mendes e Ferran (2015), um dos grandes desafios das OTS, nos últimos anos, tem sido a captação de novas fontes de financiamento. Frente a esse desafio, muitas entidades, com o intuito de ampliar a captação de recursos, vêm introduzindo no conjunto de suas ações os pressupostos que as justificam, ou seja, permitir a transparência e a democracia no processo de governança.

Tendo como horizonte os principais métodos de gestão estratégica, aplicados às diversas organizações, tais como: planejamento estratégico, planejamento e controle orçamentário, e a gestão de indicadores de desempenho. É possível identificar nos pilares de governança a recomendação da adoção dessas práticas. De acordo com o IBGC (2016), o planejamento deve ser elaborado anualmente com o envolvimento de todas as áreas da associação, com previsão de revisões periódicas. O plano, resultante do processo de planejamento, deve estabelecer um conjunto de objetivos e metas, de curto, médio e longo prazos. Já o orçamento, deriva do processo de planejamento materializado em um plano econômico e financeiro, que explicita as origens e aplicações dos recursos ao longo do período.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como descritivo, pois se pretende descrever as práticas de governança e as principais estratégias adotadas pelas organizações objeto de pesquisa. À abordagem dos dados, é de natureza quantitativa. Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa de *survey*, pois a estratégia de pesquisa aplicada, para fins de coleta de dados, foi os dados primários a partir da aplicação de um questionário.

O estudo foi realizado entre as 16 ONGs que ganharam o prêmio destaque, dentre as 100 melhores ONGs do Brasil, de acordo com o 'Prêmio Melhores ONGs 2018', promovido



pela Consultoria ‘Mundo que Queremos’, Instituto Doar e a Rede Filantropia. O prêmio reconhece as 100 melhores ONGs do Brasil, que obtiverem as melhores pontuações a partir de uma série de critérios preestabelecidos, dentre os quais podem ser pontuados: o nível de governança, as ações estruturadas de captação de recursos e a transparência de números e resultados.

A coleta dos dados se deu por meio da aplicação de questionário *online*, utilizando como ferramenta o sistema Google Docs, aplicado durante o período de 27/11/2018 a 15/01/2019, tendo como respondentes alta e média gestão das organizações. O questionário é baseado nos trabalhos de dissertação de Vargas (2008) e Maia (2014), e no Guia das melhores práticas para as organizações do terceiro setor: Associações e Fundações do IBGC (2016) e, encontra-se na forma de escala *Likert*.

O referido questionário está subdividido em três partes contendo perguntas objetivas. A primeira parte, possui a apresentação da pesquisa, seguida de 6 (seis) perguntas destinadas a coleta dos dados do respondentes(a). Já a segunda parte, possui 10 (dez) perguntas destinadas a coleta dos dados relacionados à organização, e a terceira e última parte, possui 40 (quarenta) questões, como objetivo de coletar as informações sobre as práticas de governança e as principais estratégias relacionadas com essas práticas, adotadas por essas organizações. A terceira parte do questionário é subdividida com base nas práticas de governança recomendadas para cada pilar de governança, segundo o Guia do IBGC (2016), e possui níveis de avaliação para cada pergunta que variam da seguinte forma: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

A análise dos dados coletados ocorreu por meio da estatística descritiva (frequência, média, mediana, moda e desvio padrão) e estatística inferencial (teste de hipótese e análise de correlação). Os dados foram tabulados, por meio do Excel, analisados e comparados entre as organizações pesquisadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada com base nas respostas dos questionários aplicados as 16 ONGs, das quais apenas 7 (sete) responderam a pesquisa, representando 43,75% da amostra.

4.1 Apresentação do perfil das organizações

Com base nas respostas ao questionário, identifica-se que 42,86% dessas organizações possuem entre 10 a 20 anos de atuação, 28,57% entre 5 a 10 anos e 28,57% mais de 20 anos. Que 71,43% estão localizadas entre o Sul e Sudeste e 16,66% no Norte e Centro-Oeste.

O quantitativo de empregados registrados nessas organizações é consideravelmente baixo, tendo em vista que 71,43% possuem entre 10 a 50 empregados e 28,57% entre 51 a 150 empregados. Embora o quantitativo seja relativamente baixo, observa-se na resposta da pergunta: média de pessoas atendidas, que o quantitativo do público beneficiário dos projetos, varia entre 1.000 a mais de 50.000 pessoas, com predominância no atendimento da faixa de público de 1.001 a 5.000 pessoas, representando 57,14%, o que pode ser indícios da utilização da força de trabalhos de voluntários, parceiros ou contratação por projeto. É possível verificar que as organizações atuam em mais de uma área de atuação, corroborando com a informação da quantidade de projetos realizados por essas ONGs. Em resposta ao questionário que trata sobre essa assertiva, 57,14% das ONGs informaram que atuam com 4 a 6 projetos, já 14,28% responderam que atuam com 7 a 10 e 28,57% com mais de 10 projetos.

Outro dado relevante em relação às ONGs diz respeito aos recursos financeiros que essas organizações possuem para manter seus projetos e as fontes desses recursos. Destaca-se que os valores recebidos por essas organizações são bem distribuídos, assim como as fontes de recursos. Os valores recebidos em 2017 variam de R\$ 100 mil reais a mais R\$ 50 milhões de reais, e possuem como principais fontes de recursos, em termos de quantidade de respostas, às



doações de pessoas jurídicas e pessoas físicas, seguida das doações de empresas, fundações e institutos. A menor participação nos recusos são de origem da comercialização de produtos e serviços.

4.2 Identificação das práticas de governança adotadas

A análise das práticas adotadas pelas ONGs, tem como base as 40 perguntas respondidas, distribuídas de acordo com as práticas de governança recomendadas pelo IBGC.

4.2.1 Análise descritiva dos dados

A partir dos dados coletados foi realizada a distribuição de frequência com objetivo de sintetizar uma série de valores da mesma natureza. Foi calculada a frequência absoluta simples (fi) e frequência relativa simples (fri), das 40 assertivas distribuídas entre os 5 (cinco) níveis de respostas e as 7 (sete) ONGs. Na Tabela 1, pode ser observado, por meio da distribuição de frequência acumulada (Fi), que o nível de resposta com maior frequência é o nível 5, correspondendo a 226 pontos e 81% das respostas, evidenciando desta forma que as organizações concordam totalmente com a maioria das práticas recomendadas pelo IBGC. Em relação ao nível de resposta 1 (discordo totalmente), apresentou apenas 8% do total. Já as respostas neutras (3), correspondeu em apenas 3% das respostas.

Tabela 1: Distribuição de frequência das respostas às práticas de governança

Respostas	ONG 1		ONG 2		ONG 3		ONG 4		ONG 5		ONG 6		ONG 7		Acumulada	
	Fi	fri%	fi	fri%	Fi	fri%	fi	fri%	fi	fri%	Fi	fri%	fi	fri%	Fi	Fri%
1	10	25%	2	5%	0	0%	4	10%	0	0%	4	10%	1	3%	21	8%
2	0	0%	1	3%	3	8%	0	0%	2	5%	0	0%	3	8%	9	3%
3	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	8	20%	0	0%	0	0%	9	3%
4	1	3%	3	8%	9	23%	1	3%	1	3%	0	0%	0	0%	15	5%
5	28	70%	34	85%	28	70%	35	88%	29	73%	36	90%	36	90%	226	81%
TOTAL	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	280	100%

Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Considerando a distribuição de frequência, percebe-se uma maior adoção das práticas de governança pelas ONGs 6 (seis) e 7 (sete), com 90% das respostas concentradas no nível 5 (concordo totalmente), seguida da ONG 4 com 88%. Já as com menor frequência, foram as ONGs 1 e 3 com 70%. Na Tabela 2, destacam-se outros dados para auxiliar a análise.

Tabela 2: Análise descritiva das práticas de governança

Análise	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5	ONG 6	ONG 7
Mediana	5	5	5	5	5	5	5
Média	3,93	4,65	4,55	4,58	4,43	4,60	4,68
Moda	5	5	5	5	5	5	5
Desvio Padrão	1,75	1,00	0,85	1,22	0,98	1,22	1,00
Total das respostas	157	186	182	183	177	184	187
Nível de governança	79%	93%	91%	92%	89%	92%	94%

Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Com base na análise das medidas de tendência central: média, moda e mediana, observa-se que a média geral de respostas das ONGs é de 4,49, o que pode ser considerado uma média alta, tendo como amplitude de respostas de 1 a 5. Destaca-se que a ONG com maior média aritmética é a ONG 7 com 4,68, seguida da ONG 2 com 4,65 e a com menor média é a ONG 1 com 3,93. O nível de resposta que apresentou maior frequência da variável entre os valores apresentados é o nível 5, conforme o cálculo da moda. O mesmo nível de resposta ocupa a posição central da série de observações, com base na mediana apresentada.

Considerando a medida de dispersão, desvio padrão, analisa-se que as respostas apresentaram dispersão entre 0,85 a 1,75, o que pode ser considerado uma média baixa em relação ao conjunto de dados. Tendo como base a análise das medidas de tendência central e a



medida de dispersão, os resultados evidenciam que as ONGs pesquisadas possuem um alto número de respostas concordo totalmente (5), caracterizando a adoção de um percentual elevado das práticas de governança recomendadas pelo IBGC.

O nível de governança foi calculado a partir do total de respostas de cada ONG, apresentado na Tabela 2 acima, dividido pelo total de respostas possíveis, que no caso é 200, considerando as 40 perguntas relacionadas as práticas de governança, multiplicadas pelo nível de resposta mais alta, no caso 5. Com base no cálculo apresentado, a média do nível de governança dessas ONGs foi de 89,7%, variando entre 78,5% a 93,5%. Essa análise do nível de governança é fortalecida com o teste de hipótese que será apresentado no próximo tópico.

4.2.2 Teste de hipótese do nível de governança

Para esse estudo foi atribuído o percentual de 80% como nível de governança esperado dessas ONGs, por considerar um nível razoável de governança corporativa para ONGs que ganharam o prêmio destaque, no prêmio ‘Melhores ONGs do Brasil’. Por meio da aplicação do Teste t de Student, examina-se a média do nível de governança corporativa que resultou em 89,7%, apresentando diferença estatística significativa em relação à média populacional estimada. Portanto, as hipóteses testadas serão: $H_0: \mu$ nível de governança corporativa = 80% e $H_1: \mu$ nível de governança corporativa > 80%. Utilizou-se o nível de confiança de 99%, portanto, tem-se que $\alpha = 1\%$. A seguir, obteve-se a estatística de teste, onde $t_{(n-1);\alpha} = t_{6;0,01} = 3,14$ (de acordo com a tabela de distribuição t-student):

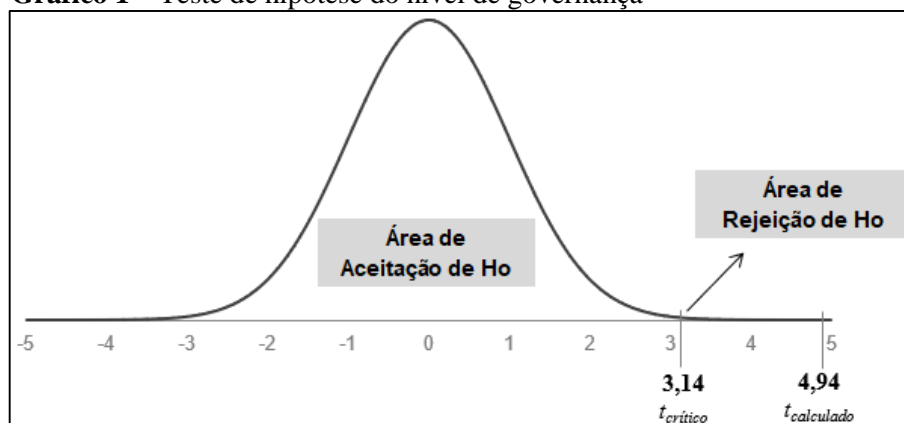
$$T = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}} \sim t_{(n-1)}$$

A partir dos dados amostrais, tem-se que:

$$T_{calculado} = \frac{0,8971 - 0,80}{\frac{0,0520}{\sqrt{7}}} = 4,94$$

No Gráfico 1, demonstra-se a marcação do $t_{crítico}$ (positivo, visto que trata-se de um teste unicaudal à direita) e do $t_{calculado}$, evidenciando as áreas de aceitação e rejeição da Hipótese Nula:

Gráfico 1 – Teste de hipótese do nível de governança

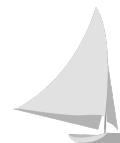


Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Como o $t_{calculado}$ é maior que o $t_{crítico}$, localizando-se na área de rejeição da hipótese nula, conclui-se baseado nos dados da amostra obtida, e ao nível de significância de 1%, que há evidências suficientes para rejeitar H_0 e aceitar H_1 . Pode-se afirmar, portanto que, as ONGs pesquisadas possuem, em média, nível de governança corporativa maior que 80%.

4.2.3 Análise dos princípios e das práticas de governança adotados

Em relação à aplicação dos princípios de governança segundo o IBGC, analisou-se que as respostas relacionadas as práticas que demonstram a aplicação desses princípios, obtiveram



as maiores pontuações, corroborando com a pesquisa de Vargas (2008). Em relação aos princípios de transparência e prestação de contas, ao contrário dos achados da pesquisa de Silva *et al.* (2015), que identificaram que as informações disponibilizadas pelas OTS aos *stakeholders* são insuficientes para se caracterizar como adequadas à prestação de contas, o que demonstra a falta de transparência e a necessidade de melhoria do seu sistema de governança, as ONGs aqui pesquisadas responderam que seguem na íntegra os princípios mencionados.

Embora as ONGs tenham apresentado um razoável nível de governança, pode ser observado que ainda se tem algumas práticas a serem melhoradas ou implantadas. Essa percepção vai ao encontro do estudo de Schimith e Chagas (2010), que destaca que embora a organização pesquisa tenha apresentado a aplicação dos princípios e práticas de governança, ainda podem melhorá-las. As práticas de governança que precisam ser melhoradas estão relacionadas ao processo formal de avaliação do executivo principal, a questões relacionadas ao mandato do conselho de administração e acompanhamento das atividades dos auditores independentes, ao plano de formação da organização e ampla divulgação do código de conduta ética. Diante dos dados apresentados e da literatura pesquisa, é possível constatar que as OTS estão evoluindo significativamente em relação às práticas de governança.

4.3 Identificação das principais estratégias implementadas a partir das práticas de governança

Com base nos dados coletados, foi possível analisar que as OTS, a partir dos agentes de governança, como o conselho de administração e a diretoria executiva, direcionam essas organizações para o atingimento dos seus objetivos e metas, por meio de definições claras nos respectivos estatutos relacionadas ao cumprimento dos objetivos da organização e das formas e fontes de captação de recursos, bem como de orientações a partir desses agentes e de práticas de gestão como planejamento estratégico, gestão de indicadores e gestão orçamentária.

As estratégias mencionadas, podem ser evidenciadas com base nas respostas às perguntas relacionadas as práticas mencionadas, conforme apresentado na Tabela 3, bem como a outras perguntas que possuem relação indireta porém integradas a essa temática. Desta forma, mesmo segregando algumas perguntas é preciso observar toda a análise apresentada.

Tabela 3: Respostas relacionadas a análise das estratégias implantadas

Nº	Perguntas	1	2	3	4	5	6	7
1	Os objetivos da organização estão claros em seu estatuto social, de maneira a refletir na plenitude da missão da associação, os trabalhos e/ou serviços a serem desenvolvidos.	5	5	5	5	5	5	5
9	O estatuto descreve as possíveis fontes de recursos para sua manutenção.	5	5	5	5	2	5	5
18	O conselho de administração assegura o cumprimento dos fins sociais da associação e orienta a diretoria executiva no sentido de atender os objetivos estratégicos da organização.	5	5	4	5	5	5	5
22	A organização possui um plano de desenvolvimento pessoal e profissional formalizado, com investimentos (orçamento) compatíveis com a estrutura da organização.	1	2	4	5	3	5	5
26	A organização possui planejamento e gestão orçamentária, elaborado anualmente com o envolvimento da diretoria e de todas as áreas de competência, e aprovado pelo conselho de administração ou assembleia geral, contendo a previsão de receitas e despesas, metas e objetivos.	5	5	5	5	5	5	5
Total das respostas		21	22	23	25	20	25	25
Total possível		25	25	25	25	25	25	25
Estratégias Implantadas		84%	88%	92%	100%	80%	100%	100%



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

As cinco perguntas destacadas na Tabela 3, demonstram que as ONGs possuem metas e objetivos organizacionais, que o conselho de administração, órgão máximo e principal agente de governança, assegura o cumprimento desses objetivos e direciona a diretoria para que também o faça. Destaca que as ONGs possuem estratégias de profissionalização e desenvolvimento das pessoas, por meio de um plano de desenvolvimento compatível com o porte da organização, e que essas ONGs utilizam práticas de gestão para realizarem seu planejamento de forma integrada e participativa, com projeções de receitas e despesas necessárias para realização de suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados foi possível concluir que a média do nível de governança dessas ONGs foi de 89,7%, variando entre 78,5% a 93,5%. Essa análise do nível de governança é fortalecida com base no teste de hipótese realizado, pelo qual há evidências suficientes para rejeitar H_0 e aceitar H_1 . Pode-se, portanto, afirmar que as organizações que ganharam o prêmio destaque entre as melhores ONGs do Brasil possuem, em média, nível de governança maior que 80%.

Em seguida foram identificadas as principais estratégias implementadas, tendo como base as práticas de governança adotadas, pelo que identificou-se que as ONGs, a partir dos seus agentes de governança, direcionam essas organizações para o atingimento dos seus objetivos e metas, por meio de definições claras nos respectivos estatutos, relacionadas ao cumprimento dos objetivos da organização e das formas e fontes de captação de recursos, bem como de orientações a partir desses agentes e de práticas de gestão como planejamento estratégico, gestão de indicadores e gestão orçamentária.

Conclui-se nesse estudo que as ONGs pesquisadas apresentaram um razoável nível de governança, contudo pode ser observado que ainda se tem algumas práticas a serem melhoradas ou implantadas. Que o nível de governança adotado por essas ONGs influenciou nas estratégias implantadas, e que o próprio nível de governança apresentado, pode ser considerada um diferencial estratégico, uma vez que fortalece a imagem da organização, aumenta o nível de prestação de contas e transparência, incentivando o governo, investidores e a própria sociedade a investir nessas organizações.

O estudo destaca como limitações de pesquisa a aplicação apenas das percepções dos respondentes, não sendo possível confrontar com dados secundários e o percentual de respondentes, o qual obtivemos apenas 43,7% do total da amostra de pesquisa. Espera-se que o presente estudo tenha contribuído para o desenvolvimento do tema no meio acadêmico, haja vista a incipiência de trabalhos identificados com essa temática, aplicadas a esse objeto de pesquisa e pela contribuição dos resultados apresentados. Como pesquisas futuras, sugere-se ampliar a proposta de pesquisa para mais organizações do terceiro setor, considerando a influência de outras variáveis.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, L. A. C. de; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **RBN. Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, jan./mar. 2016.
- BRASIL, Congresso; Presidente da República. **Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999**. Regulamenta a Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, que 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. Brasília, DF, junho, 1999.



BRASIL, Congresso; Presidente da República. **Lei 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. Brasília, DF, maio, 1999.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of law and economics**, [S. l.], v.26, p. 301-325, junho, 1983.

GUIA 100 MELHORES ONGs 2018. Organizado por Instituto Doar, Rede Filantropia e O Mundo que queremos. 2. ed. São Paulo, p. 1-48, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA–IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 5.ed., 2015. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23824>> Acesso em: 18 nov. 2015.

_____. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22111>> Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. **Governança Corporativa, Origem da Governança e Linha do tempo**. São Paulo, 2018. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca/linha-do-tempo>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

MAIA, S. R. R. **Governança Corporativa nas empresas cearenses: motivações e práticas adotadas**. 2014. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

MCDONNELL, B. H. Strategies for an employee role in corporate governance. **Wake Forest Law Review**, [S. l.], v. 46, p. 429-445, 2011.

MINDLIN, S. E. **A Governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. 2009. 229 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. A. S. P. V. Produção acadêmica dos temas estratégia e governança corporativa. **R Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v.13, n.3, p.27-46, Jul./Set. 2014.

SANTOS, F. S.; MENDES, L.; FÉRRAN, J. E. M. Governança democrática e terceiro setor: possibilidades e dificuldades em duas ONGs na cidade de Porto Alegre. **Revista de políticas públicas**, São Luís, v. 19, n. 2, p. 467-477, Jul./Dez. 2015.

SCHOELER, T. O Balanço de duas décadas de Governança no Brasil. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Revista RI**. 2018. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23732/RI-220%20-%20GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA%20-%20por%20Telmo%20Schoeler.pdf>>. Acesso em: 09 Dez. 2018.

SCHIMITH, P.; CHAGAS, P. B. A aplicação da governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso. SILVA, R. C. F. *et al.* As boas práticas de governança: um estudo sobre a transparência e prestação de contas nas OSCIPs do RS. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 24-44, set./dez, 2015.

VARGAS, S. I. **Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil**. 2008. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.