Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental

Nomaston Rodrigues Mota
Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
nrm@cepead.face.ufmg.br

Ivan Beck Ckagnazaroff
Professor Doutor da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
ivanbeck@face.ufmg.br

Hudson Fernandes Amaral
Professor Doutor da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
hfamaral@face.ufmg.br

Resumo

Esta pesquisa teve como foco a discussão sobre Governança Corporativa, aplicada a uma Organização Não Governamental, tendo como base os pressupostos da teoria da agência. Apesar do tema Governança, em geral, ser discutido na esfera de empresas que visam lucro, a sua aplicação em organizações do Terceiro Setor é pertinente, uma vez que o problema de agência pode, também, ser observado no processo de financiamento desse tipo de organização. Assim, o objetivo deste estudo foi investigar como a ONG Redenção[1] tem trabalhado diferentes mecanismos de Governança Corporativa no seu processo de Gestão. Para isso, realizou-se um estudo qualitativo e descritivo, tendo como técnica principal o estudo de caso, no qual foi identificado que, em linhas gerais, a ONG possui boas práticas de governança; porém, observou-se que as práticas são de governança da ONG condicionadas, tanto pelas características, quanto pelas peculiaridades da organização.

Introdução

Em organizações de capital aberto, onde a maioria dos acionistas está desvinculada do controle da organização, uma questão importante que tem sido discutida atualmente é como garantir que o interesse dos mesmos – maximização do retorno – seja "defendido" pelos controladores da organização. Dessa situação decorre o chamado *problema de agência*, que é quando os controladores das organizações tomam decisões visando maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos acionistas. Assim, a essência do problema de agência consiste no conflito de interesses gerado pela separação entre a propriedade e controle do capital, referindo-se às "dificuldades que os investidores têm em garantir que seus fundos não serão expropriados ou perdidos em projetos não-atrativos" (SILVEIRA, 2002, p.13).

O fato supracitado se refere às organizações privadas com fins-lucrativos. Todavia, o problema de agência não se restringe a este tipo de organização quando se fala de recursos. No caso de organizações sem fins lucrativos, observa-se o problema de agência, também, no que se refere ao financiamento dessas. Como parte substancial dos seus recursos tem origem em repasses que não exigem uma contrapartida financeira, o conflito surge no fato da organização sem fim lucrativo aplicar ou não tais recursos aos fins propostos por ela.

Vinten (1997, p.25) afirma que, com relação às organizações sem fins-lucrativos, deve haver uma preocupação pública para saber se o dinheiro confiado às mesmas está sendo adequadamente, efetivamente e eficientemente usado. Sendo assim, essas organizações deveriam colocar como obrigação revelar, explicar e justificar como elas têm exercido suas responsabilidades.

Neste sentido, o tema Governança Corporativa surge com o objetivo de atenuar o problema de agência, a partir de um esforço em aumentar as garantias de que os interesses dos financiadores realmente serão satisfeitos; no caso de organizações com fins-lucrativos, a maximização da riqueza do acionista, em relação às organizações sem fins-lucrativos, a garantia de que o dinheiro confiado às mesmas se destine aos fins previamente estabelecidos.

O tema Governança Corporativa, apesar de ser recente, vem ganhando cada vez mais destaque, tanto na academia, quanto no mercado, principalmente a partir do final dos anos oitenta. Sua importância se deve principalmente à criação de mecanismos que alinhem os interesses dos gestores aos dos financiadores da organização (SILVEIRA, 2002).

Exemplos de fraudes em grandes corporações, como nos casos da Enron, Tyco, Worldcom, ImClone Systems e Parmalat, contribuíram para o aumento da preocupação com controle e transparência das ações de executivos. No caso Terceiro Setor, termo usado para agregar as organizações sem fins lucrativos, um tipo específico de organização interessa a este trabalho pela sua expressividade em relação aos seus pares: as Organizações Não Governamentais (ONG´s).

O interesse pelas ONG´s se justifica, tanto pelo papel exercido por esse tipo de organização na sociedade – defesa de direitos de grupos minoritários ou marginalizados, desenvolvimento de comunidades carentes, luta contra a degradação do meio ambiente, etc. –, quanto pelo montante de recursos administrados pelas mesmas – que em alguns casos chega a ultrapassar a cifra dos milhões de unidades monetárias.

Sendo assim, a motivação principal deste trabalho pode ser resumida na seguinte pergunta de pesquisa: como a ONG Redenção tem trabalhado os componentes de um sistema de Governança Corporativa no seu processo de gestão?

Para responder à questão colocada, este trabalho se subdividirá nos seguintes tópicos: elaboração do referencial teórico sobre teoria da agência, Governança Insitucional e contexto das Organizações Não Governamentais; metodologia utilizada; caracterização da organização estudada; e, por fim, a apresentação e análise dos dados junto com as considerações finais.

Teoria da Agência

Apesar de já ter sido abordada anteriormente por autores como Spence e Zeckhauser e Ross (OKIMURA, 2003), a Teoria da Agência só foi apresentada de forma abrangente por Jensen e Meckling (1976) no trabalho *Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure*. O alicerce da Teoria da Agência consiste no pressuposto de que "nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função utilidade que não seja sua" (JENSEN; MECKLING, 1994, *apud* OKIMURA, 2003, p.12). Assim, na esfera organizacional, com o advento da separação entre controle e propriedade do capital, observa-se o surgimento do que Jensen e Meckling (1976) definem como relação de agência, ou seja, "um contrato no qual uma ou mais pessoas [o(s) principal(ais)] empregam outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão para o agente" (p.310).

Tal circunstância, separação entre controle e propriedade do capital, abre espaços para incongruência entre os comportamentos esperado e realizado pelo principal (OKIMURA, 2003). Tal incongruência de comportamento ocorre quando o agente gerencia os recursos de propriedade do principal tendo como referência a maximização de sua função utilidade e não a do detentor do capital. Tal situação é denominada problema de agência.

Com base em Jensen e Meckling (1976), entende-se que o problema de agência não se restringe somente às situações nas quais se observa uma relação hierárquica entre principal e agente, mas estão presentes em todas as atividades que envolvam laços de cooperação entre indivíduos.

No âmbito organizacional, observou-se a partir do final do século XX o esforço de alguns atores sociais em implementar mecanismos capazes de minimizar o problema de agência e garantir aos agentes a satisfação dos seus interesses. Tais mecanismos, que serão discutidos com mais detalhes na seção seguinte, estão de certa forma relacionados aos elementos que caracterizam a relação de agência. As principais características dessa relação são, basicamente, as seguintes: 1º - *assimetria informacional* entre as partes, que envolve não somente a quantidade, mas principalmente a qualidade das informações, que, em geral, são fornecidas ao principal pelo agente; 2º - *monitoramento e controle*, que é o processo de fiscalização das ações do gestor por parte do agente; e 3º - os *custos de agência*, que são os gastos despendidos pelo principal no processo de monitoração e controle do gestor (SEGATTO-MENDES, 2001).

Na próxima seção será discutido de forma pormenorizada os conceitos relativos à temática governança.

Governança

Na literatura, é comum encontrar o conceito de governança ligado à discussão sobre o Estado (MELO, 1996). Todavia, o retorno do tema no final do século XX envolve um enfoque direcionado à esfera privada, indicando uma "nova forma de aperfeiçoamento da gestão [...] com o objetivo de dar maior visibilidade e transparência às decisões da organização, tornando-as mais confiáveis" (BERNARDES, 2003, p.33).

Sob essa ótica, a Governança, Corporativa pode ser vista como uma forma de aperfeiçoamento do gerenciamento, diretamente ligada às questões da profissionalização da gestão e do esforço das organizações em apresentar maior clareza e transparência das ações dos administradores. Vista sob o ângulo do agenciamento, pode-se considera-la como um conjunto de mecanismos que visam amenizar o conflito entre agente e principal (BERNARDES, 2003).

Do ponto de vista teórico, o termo está associado a um "*guarda chuva* que, sob a égide da Teoria das Organizações, busca abarcar contribuições da Economia, da Sociologia e do Direito Contratual" (BERNARDES, 2003, p.40). Em suma, Governança Corporativa se refere a uma série de restrições aplicadas aos administradores, por eles mesmos ou pelos investidores, com o objetivo de evitar a má alocação dos recursos organizacionais (SHLEIFER; VISHNY, 1997, *apud* OKIMURA, 2003).

Na prática, as restrições mencionadas acima são operacionalizadas através de diferentes mecanismos, tanto internos quanto externos (OKIMURA, 2003), que são classificados, de acordo com Jensen (1993, p.850) dentro de quatro categorias de "forças de controle": o mercado de capitais, o sistema legal/político/regulatório; o mercado competitivo do setor de atuação (produtos e fatores de mercado); e o sistema de controle interno (mecanismos internos). Neste trabalho, porém, não foi analisada a categoria "mercado de capitais" devido a sua não aplicabilidade ao tipo de organização em estudo. É possível, porém, associar a categoria Mercado de Capitais como um mercado de recursos ou doações, no caso do Terceiro Setor; porém, neste trabalho associou-se o mercado de recursos ou doações à categoria Mercado Competitivo do setor de atuação, o que justifica a exclusão do Mercado de Capitais como uma categoria de análise.

A categoria **Sistema Legal/Político/Regulatório** é considerada por alguns autores como o mecanismo mais importante dentre os mecanismos de Governança (DENIS, 2001; PROWSE, 1994, *apud* OKIMURA, 2003). Sua análise envolve a definição dos sistemas financeiro e legal, modelo e formação do mercado de capitais e do grau de proteção dos investidores (SILVEIRA, 2001).

No Brasil, a lei que regula as relações contratuais em organizações de capital aberto é a 6.404/76, que estabelece, no artigo 116, um padrão de conduta para o controlador da empresa. Este padrão determina a "forma pela qual [o controlador] deve usar o poder de controle [...] enunciando seus deveres e responsabilidades, tanto internos quanto externos" (IBGC, 1999, p. 43).

Referente às ONG´s, observa-se no Brasil a ausência de uma lei específica que regule a ação dos gestores dessas organizações. Além do Estado, os órgãos financiadores podem agir, também, como agentes reguladores ao determinar como critério de repasse de recursos o cumprimento de determinadas regras e/ou a apresentação de relatórios de gestão.

A **competição dentro do setor de atuação** é um mecanismo que envolve a relação das ONG´s com os seus financiadores e com as demais organizações do Terceiro Setor.

As fontes de recursos orientadas para organizações do Terceiro Setor são escassas. Na disputa por acesso a essas fontes, além da manutenção da credibilidade junto aos seus financiadores, outro desafio enfrentado pelas ONG´s é a diversidade de organizações que se enquadram como sem fins lucrativos e que competem por esses mesmos recursos. Por isso, é comum na sociedade encontrar situações onde

> entidades sem fins lucrativos que privilegiam fundamentalmente seus próprios membros ou instituidores competem por recursos [...] destinados igualmente a entidades que atuam na defesa de segmentos politicamente débeis ou socialmente excluídos, que beneficiam fundamentalmente um público-alvo distinto de seus membros ou instituidores (BARBOSA, www.setor3.com.br).

No Brasil, uma possível estratégia de captação de recursos que pode ser utilizada por organizações do Terceiro Setor são as parcerias com o Estado, regulamentada pelo Marco Legal do Terceiro Setor, lei 9.790/99. Nesse caso, a organização interessada em utilizar os recursos públicos como fonte de financiamento deve, antes, preencher determinados pré-requisitos para se qualificar com Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), podendo assim formar vínculo de cooperação com o poder público para a execução de atividades que atendam a determinados objetivos sociais.

É interessante destacar que, para adquirir o título de OSCIP, a organização do Terceiro Setor deve obedecer a alguns critérios, dos quais se destacam os seguintes: a elaboração e a disponibilização de relatórios contábeis e financeiros; a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório; e a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade.

Apesar dos critérios destacados irem ao encontro aos mecanismos internos de Governança, cabe ressaltar que, de acordo com Barbosa (www.setor3.com.br), "na prática, a 'pilantropia' tem sido mais favorecida pelo Governo do que a 'filantropia'".

Concernente aos mecanismos internos de Governança destaca-se os papéis do **Conselho de Administração** e das **Políticas de Remuneração dos Gestores** (OKIMURA, 2003).

O **Conselho de Administração**, órgão deliberativo exigido legalmente no Brasil para organizações de capital aberto, é um mecanismo direto de controle sobre os administradores. O seu modo de constituição e funcionamento deve obrigatoriamente estar disposto no Estatuto Social da organização. Suas atribuições se resumem basicamente em estabelecer as estratégias da empresa e fiscalizar a ações dos diretores das empresas (IBGC, 1999).

Referente à definição de Conselho de Administração, um cuidado a ser tomado se refere ao uso de literatura estrangeira, visto que "nem sempre os conceitos utilizados em outros países 'casam' perfeitamente com a realidade brasileira" (PAULA E SILVA, 2001, p.12). Devido ao tipo de organização em estudo, o conceito de Conselho de Administração a

ser utilizado será o adotado por Paula e Silva (2001, p.12): "órgão dirigente, [...] composto por não menos do que três pessoas, que atuam voluntariamente, que acumula funções relacionadas ao governo da organização [e fiscalização da gestão dos diretores], interferindo nas suas diretrizes".

Contudo, cabe ressaltar que, para que o conselho tenha uma atuação efetiva, é necessária a presença de algumas características importantes: 1ª - a ocupação dos cargos de Presidente da Organização e Presidente do Conselho por pessoas diferentes, uma vez que, com base no pressuposto da Teoria da Agência, o presidente da organização jamais tomaria atitudes, no que se refere a fiscalizar suas próprias ações, que fossem contra os seus interesses; 2ª - a existência de membros externos à organização na composição do Conselho, caracterizando-os como independentes e imunes à influência do Diretor Presidente; 3ª - acesso dos membros do Conselho a todas as informações sobre a organização; e 4ª - o conselho deve ter o direito de indicar e destituir a Auditoria Independente, com o objetivo de zelar pela qualidade das informações recebidas.

O segundo mecanismo interno, **Políticas de Remuneração dos Gestores**, trata especificamente dos custos de agência como incentivos que visam aproximar os interesses dos gestores aos dos financiadores da organização (SEGATTO-MENDES, 2001). A idéia central aqui é que quanto maior for o valor oferecido aos gestores (remuneração + benefícios), menor a probabilidade do gestor arriscar perder o seu emprego (OKIMURA, 2003).

Sob a ótica da Governança, a questão da remuneração dos executivos gira em torno de dois pontos: o nível de remuneração e o seu papel atrelado ao desempenho da organização (OKIMURA, 2003).

Atinente ao nível de remuneração, a lei 9.790/99 reza a "possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes [...] que atuem efetivamente na gestão executiva", destacando, inclusive, que ao estabelecer o nível de remuneração dos mesmos, deve-se respeitar "os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação".

Referente ao segundo ponto, Barbosa (www.setor3.com.br) afirma que atrelar a remuneração do executivo ao desempenho da organização é uma forma de incentivo aos executivos agirem de acordo com os interesses dos financiadores. Convém, por fim, salientar que os critérios de mensuração de desempenho de organizações do Terceiro Setor e de organizações lucrativas são substancialmente diferentes.

Um último mecanismo, não mencionado por Jensen (1993), mas que aparece na discussão sobre Conselho de Administração, é a utilização de **Auditoria Independente**.

A Auditoria Independente, neste contexto, aparece como um mecanismo que tem por objetivo atestar a veracidade das informações apresentadas pelas organizações, no que diz respeito à sua parte contábil e financeira.

Auditoria, de acordo com Barros (2000, p.1)

> pode ser entendida como um processo de investigação sistemático em que são obtidas e analisadas evidências suficientes que permitam ao auditor pronunciar-se sobre a conformidade de uma situação vigente com os critérios de comparação selecionados e comunicar os resultados aos usuários interessados.

O adjetivo *independente*, neste contexto, significa isenção de qualquer tipo de influência do auditor, na sua análise, com relação a agentes internos da organização. Tal qualidade, em geral, está associada ao fato de que os agentes que realizam a auditoria são externos à organização, portanto, não subordinados ao seu executivo.

O contexto das Organizações Não Governamentais

O termo Terceiro Setor tem sido usado, desde a década de 70, para caracterizar um conjunto de organizações que, apesar de serem privadas, não visam o lucro e têm o foco na prestação de serviços públicos. A construção do seu significado se dá a partir de um conjunto

de idéias com origem na economia clássica, na qual a sociedade e dividida com base nas finalidades econômicas e na natureza jurídica dos agentes sociais (ALVES, 2002).

Apesar da difusão deste como um "novo" setor de produção e prestação de serviços, em contraposição ao Estado (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor); o conceito "Terceiro Setor" ainda não é algo claramente determinado, ou seja, os limites de sua constituição ainda não estão estabelecidos como objeto de investigação científica (SONCIN E CANÇADO, 2001, p.50).

Uma definição possível, proposta por Fernandes (1997, p.27), considera o Terceiro Setor como

> organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, de filantropia e de mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e suas manifestações na sociedade civil.

Porém, a falta de consenso quanto a uma definição *stricto sensu* faz com que o mesmo seja visto como um termo *guarda chuva*, abarcando organizações com diferentes objetivos, tamanhos e escopos.

Esta diversidade, como afirma Roersch (2002), tem sido um dificultador para a classificação das organizações e para a elaboração de estudos comparativos. Além disso, no que se refere ao financiamento por parte do Estado, observa-se que organizações que atuam em benefício dos seus próprios membros ou fundadores competem pelos mesmos recursos com organizações que atuam na defesa de segmentos marginalizados na sociedade. Com isso, verbas que deveriam beneficiar grupos sociais politicamente débeis são disputados por classes em melhores condições sociais (BARBOSA, www.setor3.com.br).

Um dos tipos de organização que compõe o Terceiro Setor são as chamadas Organizações Não-Governamentais – ONG´s. Apesar deste tipo de organização possuir diversos aspectos semelhantes às outras que compõem o Setor, as mesmas "possuem especificidades relacionadas às suas origens, aspecto fundamental para o entendimento de sua forma de atuação" (AGUIAR, 2004, p.34).

O termo ONG foi originalmente cunhado pela Organização das Nações Unidas, a partir da resolução 288 do seu Conselho Econômico e Social em 27 de fevereiro de 1950, para representar "às organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante" para participar do seu sistema de representação (FERNANDES,1997 ; VAKIL, 1997).

Similarmente ao conceito de Terceiro Setor, não existe uma definição consensual para o termo ONG (ROESCH, 2002). Vakil (1997, p.2057) diz que a falta de consenso sobre a classificação das ONG's consiste num dilema e comenta que, apesar do problema de classificação do termo ser visto como um mero incômodo por representantes de diferentes disciplinas, o problema é mais profundo do que isto.

A autora mostra que, como o trabalho das ONG's vem ganhando importância e que as mesmas vêm sofrendo cada vez mais pressões para fazerem mais com menos recursos, é importante consolidar um corpo de conhecimento, fundamentado em experiências empíricas, de modo que se possa criar padrões que possam ser compartilhados com organizações semelhantes. Contudo, sem um esquema de classificação, torna-se uma tarefa difícil determinar que tipo de organização pode se beneficiar das práticas e experiências de uma determinada ONG (VAKIL, 1997, p.2057).

A definição de ONG adotada neste trabalho é a seguinte:

> organizações formais, privadas, porém com fins públicos e sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo e vista expandir o poder de

> participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global) (SCHERE-WARREN, 1995, p.165, *apud* GOHN, 1997, p.55).

No Brasil, juridicamente, o termo ONG se refere "a qualquer grupamento social que não seja governamental" (RESENDE, 2003, p.20). Atualmente, a legislação brasileira só reconhece duas titulações para as organizações sem fins lucrativos: as Associações e as Fundações (RESENDE, 2003). Contudo, não se pode desconsiderar todo um corpo conhecimento construído sobre este tipo de organização, observando suas peculiaridades.

Um aspecto importante para este trabalho referente à ONG´s, diz respeito às fontes de financiamento das mesmas. Percebe-se que em termos relativos, as agências de cooperação internacional têm se constituído como a principal fonte de financiamento. Porém, ao observar nas últimas décadas um redirecionamento de recursos por parte dessas agências para organizações que atuam em outros continentes, as ONG´s brasileiras tiveram que ampliar suas estratégias de captação de recursos. Segue abaixo tabela apresentando as fontes de financiamento de ONG's, comparando os anos de 1993 e 2000.

Tabela 1
Classificação das Fontes de Financiamento de ONG´s

Fontes de Financiamento das ONG´s	**1993 %**	**2000 %**
Agência internacional de cooperação não governamental	75,90	50,61
Órgão governamentais federais	-	7,50
Órgão governamentais estaduais	3,20	5,93
Órgão governamentais muncipais	-	5,03
Empresas, fundações, instituições empresariais	1,80	4,19
Outras fontes de financiamento	5,00	3,99
Comercialização de produtos e vendas de serviços	6,90	3,83
Agências multilaterais e bilaterais	7,00	2,40
Fundações nacionais	1,20	-
Contribuições associativas	-	1,77
Valor não especificado por fonte	-	14,74

Fonte: Landim (2001) e ABONG (2002) *apud* Souza (2003, p.40)

Convém destacar, como mencionado na parte introdutória, que a importância das ONG´s não se dá somente pelo seu pelo papel exercido na sociedade, mas também pelo montante de recursos administrados pelas mesmas, que em alguns casos chega a ultrapassar a cifra dos milhões de unidades monetárias, fato este que faz com que tais organizações se tornem relevante objeto de estudo.

ONG Redenção[2]

A ONG Redenção é uma Organização Não Governamental (ONG) humanitária cristã, fundada em 1950 nos Estados Unidos. Atualmente, está presente em mais de noventa países promovendo e apoiando projetos sociais nas áreas de desenvolvimento local, direitos humanos e situações de emergência (ONG REDENÇÃO, *site da organização*).

O objetivo original era atender às crianças vítimas da guerra na Coréia. No Brasil, a mesma atua desde 1975 com o objetivo de apoiar crianças, famílias e comunidades na busca por melhores condições de vida, trabalhando sobre a idéia de desenvolvimento sustentável. As ações da organização, no país, concentram-se no Nordeste, em Tocantins, no Norte de Minas Gerais, no Amazonas e em grandes centros urbanos, como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte (ONG REDENÇÃO, *site da organização*).

Apesar de ser uma organização independente, no que se refere à gestão, a mesma faz parte de uma parceria internacional que, segundo ela, transcende as fronteiras jurídicas, estruturais e culturais. Devido a esse fato, existe uma concordância local em seguir diretrizes estabelecidas no âmbito da parceria internacional, como, por exemplo, aceitar as obrigações da participação conjunta, das metas estabelecidas em comum e da mútua responsabilidade (ONG REDENÇÃO, *site da organização*).

Os projetos promovidos e apoiados pela organização estão relacionados às áreas de saúde, educação, desenvolvimento comunitário, agroecologia, desenvolvimento econômico, promoção da justiça e emergência/reabilitação. Estes são desenvolvidos, prioritariamente, por meio de um modelo denominado "Programa de Desenvolvimento de Área" (PDA), através do qual a organização incorpora às ações desenvolvidas os conceitos de desenvolvimento regional, fortalecimento institucional, mobilização, participação, planejamento e avaliação comunitária.

No ano de 2003, a organização desenvolveu 58 PDA's e 04 programas sociais locais. Foram beneficiadas mais de trezentas comunidades, localizadas em cerca de 60 municípios no Brasil. Diretamente, foram beneficiados cerca de 840.000 indivíduos, enquanto que os beneficiários indiretos[3] somam cerca de 4.100.000 pessoas (RELATÓRIO ANUAL DA ONG REDENÇÃO, 2003).

Do total das receitas, tendo como base o mesmo ano, 73% se referem à fundos levantados no exterior, 20% à doações locais, 5% ao Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Microempreendimentos – PROMICRO. O restante advém de receitas financeiras e de doações diversas (bens). Vale ressaltar que, do total de doações locais, 61,30% provêm de fundos governamentais, 19,31% de programas de apadrinhamento, 13,96% de fundos multilaterais e 5,43% de fontes não discriminadas (RELATÓRIO ANUAL DA ONG REDENÇÃO, 2003).

Por fim, vale ressaltar que no ano de 2002 a ONG Redenção recebeu dois prêmios devido ao seu trabalho. O primeiro foi o Prêmio Bem Eficiente, sendo esta a segunda vez que a organização recebe tal premiação, e o segundo foi o Prêmio Excelência em Serviços de Desenvolvimento Empresarial, premiação está oferecida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, às organizações de destaque no que se refere ás ações que envolvem a promoção de microempresas ou de empreendedores.

Metodologia

Este foi um estudo qualitativo e descritivo que utilizou como técnica principal de pesquisa o Estudo de caso (RICHARDSON, 1999). A opção pelo estudo de caso se deu devido à intenção de se realizar um estudo profundo e exaustivo, de maneira a se obter um conhecimento amplo e detalhado do objeto estudado, e pelas vantagens oferecidas pela técnica: estímulo a novas descobertas ênfase na totalidade do objeto de estudo e a simplicidade dos procedimentos (GIL, 1991).

O Universo de pesquisa foi o conjunto das ONG´s localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte no ano de 2004. A ONG Redenção foi selecionada de forma intencional por se enquadrar nos seguintes critérios: possuir um nível de arrecadação de renda superior a quinhentos mil reais e possuir sistema de Governança ou, no mínimo, um dos mecanismos que compõem tal sistema. Convém destacar que a escolha destes critérios foi arbitrária e tiveram como objetivo restringir o número de organizações que atenderiam à esta proposta de estudo.

A técnica utilizada para coleta de dados foi entrevista semi-estruturada (RICHARDSON, 1999). Utilizaram-se dois roteiros, um para entrevista presencial (P) e outra para entrevista realizada por e-mail (E), sendo este uma adequação do primeiro ao meio de

comunicação utilizado. A entrevista por e-mail foi necessária devido á localização dos sujeitos de informação em diversos estados do Brasil e às restrições financeiras e de tempo para a realização das entrevistas. 60% das entrevistas foram realizadas por e-mail. Convém destacar que, após receber as respostas ás questões abertas, os entrevistados continuaram à disposição para dúvidas e novos questionamentos que aparecessem após a leitura das respostas. Todas as entrevistas foram realizadas no período de setembro a novembro de 2004.

Entrevistou-se, em um universo de quinze possíveis sujeitos de informação, cinco pessoas: o diretor executivo (P), três (E) dos onze conselheiros administrativos (seis titulares e cinco suplentes. As entrevistas foram com conselheiros titulares) e um (P) dos três conselheiros fiscais.

Como técnica de análise dos dados utilizou-se a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1979). Após as leituras flutuantes e extração dos registros, construiu-se uma grelha (aberta) para análise alocando os registros em grupos temáticos específicos. Esses grupos foram os utilizados para a análise e apresentação dos dados, que serão feitas na próxima seção.

Apresentação dos dados

No processo de tratamento e análise dos dados, identificaram-se nove grupos temáticos. Portanto, a organização desta seção se dará a partir da apresentação de cada grupo.

Tema 1: *Sobre o sistema de Governança*

A ONG Redenção possui um sistema de governança institucionalmente formalizado desde 1998, obedecendo às diretrizes da parceria internacional. Os objetivos do sistema são: o fortalecimento das organizações no seu contexto nacional e a redução da desconfiança que a sociedade tem com relação ao trabalho desse tipo entidade.

Uma das maneiras de fortalecer as organizações vinculadas à parceria seria a construção de um Conselho de Administração "forte". No caso brasileiro foi feita uma avaliação do conselho que, apesar de funcionar, foi considerado como muito fraco. A atitude tomada para fortalecer o mesmo foi buscar fazer uma composição com pessoas que pudessem dar uma contribuição mais efetiva à organização.

Houve, então, um esforço no sentido de mudar a própria "cultura" (hábitos) das pessoas que compunham o Conselho de Administração. O que se percebia antes da mudança era que

> ... as pessoas vinham, elas aprovavam as coisas numa manhã ou numa tarde anualmente (Entrevistado 01).

De acordo com os entrevistados, atualmente existe uma participação muito mais efetiva dos conselheiros nas decisões da organização que, apesar de ser mais lenta, passa por um crivo muito mais crítico, o que permite que o objetivo de manter um conselho forte seja alcançado.

Tema 2: *Sistema legal/ político/ regulatório*

Observou-se que a operacionalização deste mecanismo se dá a partir da observância ás exigências feitas pelos financiadores privados e órgãos governamentais do cumprimento de determinados regulamentos. O cumprimento destes, então, serve como forma de prestação de contas junto às entidades financiadoras. O processo de regulação se dá, tanto a nível de projeto financiado, exigência de um processo formal de prestação de contas, quanto na própria forma de atuação da organização como, por exemplo, a não utilização de trabalho infantil.

> Depende de cada projeto (regulação por parte de financiadores), mas cada projeto tem as suas especificidades, especialmente nos seus requerimentos ... (Entrevistado 01)

> ... tem critérios assim que hoje já está, que é usualmente aceito, por exemplo, observar está questão do trabalho infantil, da participação da mulher ... (Entrevistado 01)

A participação estatal neste mecanismo se dá através de fiscalização e da exigência de prestação de contas junto ao Tribunal de Contas da União, quando a ONG utiliza recursos públicos.

Tema 3: *O mercado competitivo do setor de atuação*

Existe o reconhecimento de competição com outras organizações por recursos.

> É claro que você tem algumas fontes de recurso. Então, quando você vai buscar, significa que você, se sua proposta é vencedora, você pode alijar alguém desse processo. (Entrevistado 01)

Apesar da existência de competição, um elemento observado foi a existência de parceria com outras organizações do Terceiro Setor na busca por financiamento. Essa parceria consiste em laços de cooperação, onde uma se apresenta encabeçando um projeto e as outras entram como co-gestoras deste.

> ... a "ONG Redenção" em muitos lugares trabalha com parcerias (captação de recursos) com outras instituições. Então, eu não tenho sentido isso de competição, eu tenho sentido muito mais trabalho em parceria com outras organizações. (Entrevistado 02)

Cabe, contudo, salientar que nesta situação se enquadram, principalmente, organizações de maior porte, como é o caso da ONG Redenção, que possuem maior facilidade de acesso a recursos internacionais. No caso de organizações menores, acredita-se que esta situação não seja semelhante, ocorrendo, talvez, um maior acirramento na competição por recursos.

Tema 4: *Conselho de administração*

<u>Características</u>:

As questões referentes ao Conselho de Administração, principalmente após a mudança iniciada em 1998, giraram em torno dos temas composição e comprometimento dos membros do conselho.

O conselho da ONG Redenção é composto basicamente por seis pessoas, como definido em estatuto: Presidente, Vice-presidente, 1º e 2º secretários e 1º e 2º tesoureiros, além dos cinco conselheiros suplentes. Todos são externos à organização, voluntários e não recebem remuneração, características estas determinadas em estatuto.

Quanto à composição, verificou-se a observância de três critérios para seleção dos membros: representação de gênero, representação regional, formação profissional. Concernente á questão de gênero, viu-se que duas titulares são mulheres, enquanto que dos suplentes, apenas uma. Em relação à representação regional, identificou-se uma grande diversificação dos membros quanto à sua origem estadual/regional. A justificativa para isso se deve ao fato da ONG Redenção desenvolver projetos em diferentes regiões do país. Por isso, acredita-se ser benéfico a identificação do conselheiro com o operacional da organização.

> ... a gente tinha um trabalho muito pequeno lá (no Amazonas), a gente está buscando também pessoa que representa, que tem o olhar da região, porque é muito importante isso. (Entrevistado 01)

Referente à formação profissional, observa-se a preferência por uma composição eclética. Algumas profissões identificadas foram as seguinte: indivíduos oriundos da área social, empresário, pastor evangélico, economista, advogado, psicólogo.

Focando agora o tema comprometimento, observou-se que depois de 1998 foram implementadas ações com o intuito de mudar alguns hábitos dos conselheiros. Antes de 1998 existia uma preocupação em tomar decisões com rapidez. Isso, porém, era visto como prejudicial para a organização, porque se acreditava que esse fato interferia na qualidade das decisões tomadas. Por isso, depois de 1998, observou-se a exigência de dedicação exclusiva dos conselheiros nos períodos de reunião, o que acabou redundando em deslocamentos maiores e aumento da freqüência às reuniões.

No que se refere ao processo de seleção de conselheiros, observou-se que ele é feito a partir de indicações dos próprios conselheiros, devendo-se, contudo, serem observados os seguintes requisitos: possuir sensibilidade para a área social, possuir identificação com a cultura da organização e possuir representatividade dentro da sua área de atuação profissional.

Atividades:

A atividade principal do conselho é a realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos relativos à organização. Estatutariamente, as reuniões deveriam ser trimestrais. Contudo, observou-se que nos cinco anos anteriores à realização da pesquisa, devido à quantidade de assuntos, o número de reuniões girou em torno de cinco a seis por ano.

Essas reuniões, em geral, aconteciam nos locais de execução dos projetos, o que as caracterizava como visitas ao trabalho de campo. Assim, as observações dos conselheiros poderiam ser colocadas a partir da observação dos próprios projetos.

> ... as reuniões periódicas do CA são aproveitadas para que o CA esteja mais próximo das atividades da organização, como foi a última reunião em Manaus, ocorrida em um dos barcos que atende as comunidades às margens do Rio Negro. (Entrevistado 03)

Observou-se que, depois das mudanças iniciadas em 1998, houve, na percepção dos entrevistados, um melhora qualitativa e quantitativa na participação e freqüência dos conselheiros às reuniões, respectivamente.

> *... muitas vezes, o debate [...] em torno de idéias [...] pega fogo ...* (Entrevistado 01)

Nas reuniões existe a participação do Diretor executivo, porém, sem direito a voto, e esporadicamente, de membros do *Board* da parceria internacional. Este último caso acontece quando os assuntos a serem tratados são críticos para a organização.

Além desta atividade, identificaram-se outras que se referem a aprovações diversas (planejamento estratégico, orçamento, balanço, etc.), convocação de Assembléia Geral, autorização de operações que envolvam bens, obrigações, prestação de garantias ou avais, constituição de ônus reais sobre bens do ativo, empréstimos, contratos de financiamento e outros negócios jurídicos e outras.

Cabe, porém, destacar a não participação do Conselho de Administração na elaboração do planejamento estratégico da ONG, atividade esta de responsabilidade do *staff* da organização.

Monitoramento e controle:

A principal forma de Monitoramento e Controle do executivo da ONG são os relatórios financeiros, que são enviados mensalmente ao tesoureiro do conselho. Todo questionamento dos membros do conselho ao executivo são canalizados via tesoureiro que, de posse dos relatórios e de informações coletadas junto aos funcionários da organização, repassam as respostas aos demais conselheiros. Estas informações são coletadas nas visitações do tesoureiro à organização, que acontecem a cada dois meses.

> ... todas essas perguntas se acabam canalizando através da minha pessoa ... Agora, qualquer membro [do conselho], ele tem a liberdade de pedir informação (Entrevistado 02)

O monitoramento e controle com base nos relatórios financeiros se dá a partir de comparações entre o orçado e o real. Se existe algum desvio substancial, inicia-se um processo de questionamento para se avaliar o que está acontecendo. Percebendo-se um desvio total de rota por parte da diretoria executiva, então, observa-se atitudes mais enérgicas por parte do Conselho de Administração.

Por fim, cabe destacar a criação de um banco de dados, com acesso pelo *site* da ONG Redenção, tendo como objetivo melhorar a comunicação entre organização e conselheiros e ajudar na rapidez da difusão das informações para os interessados.

Tema 5: *Formação de comitês*

O tratamento de assunto importantes da organização acontece a partir da formação de comitês, que podem ser genéricos ou de auditoria.

Os comitês genéricos são grupos de trabalhos especiais com o objetivo de debater assuntos que requerem bastante profundidade na análise. Os grupos geralmente são compostos por funcionários da organização e, em alguns casos, por membros do conselho, todos especialistas no tema a ser debatido.

> Temas específicos que surgiram, após minha entrada, como questões relacionadas ao micro-crédito e a formação de uma nova OSCIP foram tratadas por um comitê... (Entrevistado 03)

No caso do comitê de auditoria, como a função é exercida pelo Conselho Fiscal, o mesmo será tratado de modo detalhado no tema seguinte.

Tema 6: *Conselho fiscal*

O Conselho Fiscal é composto por três membros, sendo observados os mesmos critérios estabelecidos para os membros do Conselho de Administração, serem externos e voluntários.

Como mencionado anteriormente, na ONG Redenção a função de comitê de auditoria é atribuída ao Conselho Fiscal. A ele compete a interface com a Auditoria Independente, indo desde a contratação até a análise da situação da empresa.

Após o término do trabalho da Auditoria Independente, o relatório é repassado ao Conselho Fiscal que, depois de discutir os resultados com os membros do Conselho de Administração, elabora um parecer, consubstanciado no relatório da auditoria, e apresenta os dois documentos à Assembléia Geral para aprovação.

Tema 7: *Sobre a diretoria executiva*

O primeiro ponto observado foi a ocupação dos cargos de diretor executivo e de presidente do Conselho de Administração por pessoas distintas.

Sobre o aspecto remuneração, observou-se que o salário do diretor executivo era compatível com o porte da organização e com o salário oferecido por ONG´s de porte semelhante à ONG Redenção. Verificou-se também que não existe nenhum vínculo entre remuneração e desempenho organizacional, apesar de a organização trabalhar com indicadores de desempenho e, inclusive, estes fazerem parte do processo de avaliação da diretoria executiva.

> Entendo que a remuneração do diretor executivo deve ser comparável ao "mercado" e, pelo fato de não ser uma entidade com fins lucrativas, não deve ser vinculada ao desempenho da organização (Entrevistado 03)

Concernente à avaliação da diretoria executiva, verificou-se que a mesma é realizada uma vez por ano, na qual são analisados aspectos como qualidade da gestão, liderança, levantamento de fundos, posicionamento da organização e outros. Todos estes elementos são parte de um documento que formaliza todos os pontos da avaliação.

Com relação aos benefícios direcionados ao executivo, observou-se que esse goza de todos os benefícios inclusos na Política de Recursos Humanas praticada pela ONG. Todavia, observou-se também a existência de benefícios indiretos como escritório particular com mobília distinta, *notebook* exclusivo e um automóvel da organização disponível para os deslocamentos oficiais e particulares do executivo.

Porém, existe um orçamento para os gastos do diretor executivo, elaborado por um centro de custos específico para isto, que deve ser apreciado e aprovado, ou não, pelo Conselho de Administração.

Tema 8: *Prestação de contas*

Observou-se uma preocupação da organização referente à transparência de suas ações frente à sociedade. Essa preocupação se reflete nas seguintes ações: publicação anual do relatório financeiro, após processo de auditoria externa, e envio do mesmo para doadores e órgãos governamentais competentes. Além disso, o relatório é também disponibilizado no *site* da organização.

Além do relatório, são enviados também para os doadores informações sobre o progresso dos projetos. Para doadores principais, distinguidos em termos de volume financeiro de doações, é feito, também, uma prestação de contas anual sobre os projetos financiados pelos mesmos.

Tema 9: *Auditoria Independente*

Os balanços da ONG Redenção são anualmente auditados por Auditoria Externa.

Para a escolha da empresa de auditoria são observados os seguintes critérios: empresa com experiência de auditoria em organizações do Terceiro Setor, com o objetivo de facilitar o entendimento das especificidades desse tipo de organização; competência e reconhecimento da organização junto ao mercado; custo do processo de auditoria. Este último mostra-se como fundamental para a escolha da empresa de auditoria, visto que a ONG trabalha com restrições orçamentárias.

Análise e Considerações finais

Em linhas gerais, pode-se concluir que a ONG Redenção possui boas práticas de Governança, como a presença de membros externos na composição do conselho de administração e conselho fiscal, utilização de serviços de auditoria independente, a presidência do conselho de administração não ser ocupada pelo diretor executivo, prática

sistemática e freqüente de monitoramento das ações da diretoria executiva, etc. Observou-se que a implementação dos mecanismos de governança no caso da ONG Redenção teve como objetivo melhorar os aspectos relacionados ao processo de gestão da organização mas, principalmente, oferecer aos seus financiadores maior transparência quanto à aplicação dos recursos e garantia de que os mesmos estariam sendo destinados para os objetivos sociais advogados pela organização.

A desconfiança da sociedade quanto ao trabalho deste tipo de organização foi colocado como força indutora do processo de mudança mencionado acima. Assim, o controle da gestão feito pelo conselho de administração através dos relatórios de gestão; o processo de comunicação com doadores, seja pelo envio de informações pelo correio, seja pela disponibilização de informações via internet; a utilização dos serviços de auditoria independente etc. são meios de demonstrar para os *stakeholders* a idoneidade da organização.

Porém, observou-se que características e peculiaridades da organização condicionaram tanto a implementação dos mecanismos de governança no processo de gestão da ONG Redenção, quanto o que de fato foi considerado como práticas de gestão "saudáveis" e positivas. Exemplos desse fato são algumas práticas relacionadas ao Conselho de Administração e de captação de recursos

No caso da configuração do Conselho de Administração, observou-se a influencia não somente de aspectos teóricos e legais, mas também de aspectos ideológicos da organização, como a valorização do gênero feminino e da população local onde são realizados os projetos da ONG, fato coerente com os objetivos sociais da organização. A obrigatoriedade de membros externos e voluntários, por um lado, é benéfica no sentido de se manter o processo decisório do conselho isento da influência da diretoria executiva, porém, a ausência de membros internos no processo decisório é um fato negativo, pois não se tem a visão de alguém que conhece a realidade interna da organização. Já em relação à captação de recursos, a relação cooperativa com outras organizações na busca por financiamento e a não aplicação do mecanismo Mercado de Capitais vêm reforçar o fato de que não se pode deixar de considerar na análise das práticas de uma organização a sua realidade particular e o contexto no qual ela está inserida. Isso reflete que a aplicação de tecnologias gerenciais originalmente destinadas ao mercado em organizações de outros setores não pode ser feita sem as devidas reflexões e ajustes necessários.

Uma limitação deste trabalho, porém, se refere ao desconhecimento de qual tem sido a percepção dos financiadores em relação às ações supramencionadas empreendidas pela ONG Redenção. Acredita-se que, sendo essa percepção positiva, isso seria benéfico para a ONG, uma vez que tal fato poderia melhorar a credibilidade da organização junto aos seus financiadores. Esta, então, configura-se como uma sugestão de futura pesquisa

Por fim, cabe ressaltar que o exercício da transparência, especialmente para organizações do Terceiro Setor, é um imperativo atual necessário à sobrevivência deste tipo de organização. A atenuação do problema de agência em ONG´s através de mecanismos de governança é uma forma possível de se oferecer aos financiadores garantias de idoneidade quanto à aplicação dos recursos direcionados à organização. Como conseqüência, é possível se estabelecer relações de confiança de longo prazo com os *stakeholders*, visando atender tanto aos interesses desses, quanto das organizações.

Notas de Fim

[1] Por garantia de anonimato, foi-se utilizado o pseudônimo "ONG Redenção" para identificar a organização em estudo.

[2] Nesta seção, parte da informações foram retiradas do *site* da organização e do relatório anual da mesma. Contudo, por questão de garantia de anonimato, omitiu-se o endereço eletrônico.
[3] Aqueles que recebem, por intermédio de outra pessoa, benefícios ou serviços que são usufruídos por um grupo ou pela comunidade.

Referências

ABONG. **Perfil e catálogo das associadas à ABONG**. São Paulo: 2002.
AGUIAR, A. B. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das Organizações Não Governamentais do Estado de São Paulo**. 2004 184p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
ALVES, M. A. Terceiro Setor*:* as origens do conceito. Encontro Nacional da Anpad, 26, 2002, Salvador. **Anais** ... Salvador:ANPAD, 2002. 15p.
BARBOSA, M. N. L. **Identidade do Terceiro Setor e sua relação com o Estado***:* agenda para a reforma legal. Disponível em: <http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/08256B5A0062F99E83256AA400607625?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3&sec=Pesquisas+e+Estudos>. Acesso em: 20 de Maio de 2004.
BARROS, Elisabeth Ferraz. **Auditoria de desempenho e auditoria contábil:** principais aspectos metodológicos da etapa de planejamento. In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 16, 2000, Goiânia. Disponível em: www.redecontabil.com.br/artigo/arquivos/art_02.pdf Acesso em: 05 jul. 2003.
BERNARDES, P. **Incertezas na Decisão Estratégica de Investimentos na Geração de Energia Elétrica.** 2003. 243p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
BRASIL. Decreto-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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 de Março de 1999. Seção 1, p.1-3.
DENIS, Diane K. Twenty-Five Years of Corporate Governance research ... and counting. **Review of Financial Economics** 10, 2001. p. 191-212.
FERNANDES, R. C. O que é Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro Setor:** desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 25-34.
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
GOHN, M. G. M. **Os sem terra, ONG's e Cidadania**: a sociedade civil brasileira na era da globalização. São Paulo: Cortez, 1997.
IBGC. **Seminário:** Governança Corporativa. Rio de Janeiro, 1999.
JENSEN, M. C. The modern industrial revolution, exit and the failure of international control system. **Journal of finance**. v.48, nº3, Jul, 1993.
JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. In: **Journal of Applied Corporate Finance**. V. 7, nº2, Summer, 1994.
JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure**.** In: **Journal of Financial Economics**. v.3, n.4, October, 1976.
MELO, M. A. Governance e reforma do Estado. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília, ENAP, ano 47, v.120, n.1, Jan/Abr, 1996.
LANDIM, L. **Notas para um perfil das ONG's**. Disponível em: <www.abong.org.br/artigos/landim.htm> acesso em: 06/11/2001.

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.

PAULA E SILVA, A. L. **Governança Institucional:** um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. 2001. 241p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

PROWSE, S. Corporate Governance in a International Perspective: a survey of corporate governance mechanisms among large firms in the United States, the UK, Japan and Germany. **BIS Economic papers**, nº 41. May, 1994.

Relatório Anual. **"ONG Redenção"** – Brasil, 2003.

RESENDE, T. A. **Roteiro do Terceiro Setor**. 2ª ed. Belo Horizonte: 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROESCH, S. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. Encontro Nacional da Anpad, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador:ANPAD, 2002. 15p.

SCHERER-WARREN, I. ONG's na América Latina: trajetória e perfil. In.: **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania.** São Paulo: Cortez, 1995.

SEGATTO-MENDES, A. P. **Teoria da Agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica Universidade-Empresa**. 2001. 146p. Tese (Doutorado em em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of finance**. v.52, nº2, Jun, 1997.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. 165p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SONCIN, L. M. L.; CANÇADO, R. P. Caracterização do Terceiro Setor no município de Vila Velha. **Scientia**, Vila Velha, v.2, nº1, p.45-59, Jan/Jul. 2001.

SOUZA. Maria Thereza Costa Guimarães. **Parceria entre Terceiro Setor e Financiadores:** estratégias ou armadilhas de gestão. 2003. 180p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

VAKIL, A. C. Confronting the classification problem: toward a taxonomy of NGO. **World Development**. V.25, nº12, p. 2057-2070, 1997.

VINTEN, G. Corporate Governance in a Charity**. Corporate Governance**, Oxford, v.5, n.1, p. 25-28, Jan. 1997.