

# Governança corporativa em uma fundação de serviços hospitalares: um estudo de caso<sup>1</sup>

*Corporate governance in a foundation of hospital services: a case study*

**Mayra Martins**

Universidade Federal de Uberlândia (Brasil).  
Núcleo de Auditoria Perícia e Governança – FACIC/UFU  
e-mail: mayninhaa\_@hotmail.com

**Vidigal Fernandes Martins**

Professor Adjunto 02 - Universidade Federal de Uberlândia  
Núcleo de Auditoria Perícia e Governança – FACIC/UFU  
e-mail: vidigal@ufu.br

---

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

**Palavras-chave:** governança corporativa; serviços hospitalares; Brasil.

**ABSTRACT:** In the corporate governance context, also are the foundations to support universities and its respective board of trustees, supposed responsible by the practices of this conception. With it, this present research looked for the analysis of the good practices of corporate governance in this third section organization, in the view of the mentors, following the main principles of the Brazilian Institute of Corporate Governance. For this study, a literature review and a case analysis were made in the Support, Study and Research Foundation of Uberlândia, in the state of Minas Gerais, in the second half of the 2012 year. The method consisted in the application of questionnaires on the board of trustees of the foundation, involving corporate governance items. The results were showed through text, chart and graphics. In the final, was

---

<sup>1</sup> Artigo aprovado para apresentação no 3<sup>er</sup> Congreso Trasatlántico de Contabilidad, Auditoría, Control de Gestión y Gestión de Costos – *Crisis y Prosperidad*, con la cooperación del ISEOR, de la American Accounting Association (AAA) y del Instituto Internacional des Costos (IIC), que tendrá lugar los 5, 6 y 7 de junio del 2013 en Lyon (França).

possible to associate the corporate governance principles with the practices of the board, evidencing that this one, in the most aspects and partially, complies with its function of corporate governance disseminator on a section a little studied by the society yet.

**Keywords:** corporate governance. Support foundation. Board of trustees.

---

## **1. Introdução**

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

Tendo em vista a relação da governança com o terceiro setor, nota-se como uma oportunidade a identificação desse processo em fundações de apoio às universidades. Dessa abordagem, surge o seguinte questionamento, que essa pesquisa tomará como base: enquanto integrantes do terceiro setor e com características distintas de outras organizações, qual o nível de conhecimento e adoção de práticas de governança em uma fundação de apoio da cidade de Uberlândia, considerando a atuação de seu Conselho Curador? Nesse contexto, este artigo apresenta, como objetivo geral, identificar até que ponto as boas práticas de governança corporativa estão sendo adotadas na visão dos membros do Conselho Curador de uma fundação de apoio. Como objetivos específicos, têm-se basicamente os seguintes: (i) buscar entender a percepção dos conselheiros curadores da fundação sobre a importância de suas atividades no processo de governança corporativa; (ii) avaliar se as ações tomadas pelo conselho curador de uma fundação atendem às práticas de governança corporativa; (iii) avaliar o nível de alinhamento do conselho curador no que tange ao conhecimento das práticas de governança corporativa.

A governança e sua relação com o terceiro setor são um tema atual e ainda pouco explorado por autores brasileiros, embora, nos últimos anos, o assunto tenha se tornado interessante devido à ascensão de organizações sem fins lucrativos, as ONGs (organizações não governamentais). Logo, uma justificativa para esta pesquisa seria justamente a pouca exploração do tema, principalmente em fundações de apoio à pesquisa, extensão e graduação em universidades. Também pode-se justificá-la tomando como base a ideia de que as práticas de governança atuam no sentido de melhorar a gestão, logo, com o conhecimento do modelo adotado, seria possível entender a estrutura, os processos e, conseqüentemente, avaliar e propor procedimentos que possam realizar tal melhoria ou simplesmente ajustá-los às decisões dos conselhos da entidade. Sendo assim, a realização da pesquisa pode trazer benefícios à Fundação de Assistência, Es-

tudo e Pesquisa de Uberlândia (FAEPU), como o conhecimento e o ajuste de seus procedimentos de governança (se aplicados).

## 2. Referencial teórico

### 2.1. O Terceiro Setor e as Fundações de Apoio

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

Segundo o site do Ministério da Educação do governo federal do Brasil (MEC, *online*, 2011), as fundações de apoio são instituições que possuem como propósito a colaboração em projetos de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e são relacionadas a outras instituições, como as universidades federais. Para incluir e manter essa relação, essas fundações necessitam de um cadastro junto aos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia, com renovação a cada dois anos. Quanto a sua constituição, não são criadas por lei e não são amparadas pela União. São entidades de direito privado, com caráter não lucrativo, que seguem o Código Civil Brasileiro, sujeitando-se ao Ministério Público e à legislação trabalhista.

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

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

### 2.2. A governança em entidades do Terceiro Setor ou Fundações

Segundo Milani Filho (2011), a principal diferença do terceiro setor, em relação aos outros no aspecto da governança, baseia-se na inexistência de acionistas com direi-

to ao recebimento de benefícios econômicos, ou seja, dividendos. Assim, utilizando-se da Teoria da Agência, em uma fundação ou qualquer entidade do terceiro setor, encontram-se como principais o conselho de Administração ou as curadorias (em alguns casos, assembleias gerais) e como agentes os administradores da organização. Milani Filho (2011, p. 6) ainda esclarece que:

mantidas as adequações necessárias pela ausência de proprietários ou acionistas, as boas práticas de governança se aplicam igualmente para todas as entidades, sejam elas de natureza governamental ou não governamental e, conforme suas finalidades, lucrativas ou não.

Mindlin (2009) assinala que os mecanismos/modelos de governança são espécies de monitoramentos para que os administradores tomem decisões baseadas também nos interesses dos *stakeholders* da fundação, visando a uma maior segurança desse grupo. Baseando-se nisso, Mendonça e Machado Filho (2004) debatem a aplicação de modelos e mecanismos de governança em organizações sem fins lucrativos, o que também acontece em fundações. Segundo esses autores, os mecanismos de governança, de um modo geral, são os seguintes: os externos (sistema político-legal e regulatório e “mercado de doações”) e os internos (sistema de controle dos Conselhos). Mindlin (2009) afirma, ao final de sua tese, que o principal mecanismo de eficiência para essas organizações seria a atuação dos conselhos fiscais e curadores.

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

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

Ecco *et al* (2010) analisaram uma entidade sem fins lucrativos, especificamente, a existência de conflitos de agência e da governança corporativa. Para essa análise, os autores recorreram a um estudo de caso em uma organização de educação profissional

do estado de Santa Catarina, com a análise de contratos firmados entre as partes principal e agente, conceitos esses presentes em estudos de governança. Os resultados mostraram que os problemas de agência também estão presentes no terceiro setor e que os diferentes níveis de informações destinados a cada um dos *stakeholders* e gestores (assimetria da informação) e a cultura organizacional dificultam a aplicação dos princípios de governança nesse setor, visto que atraem os problemas de agência.

Guimarães (2008), assim como esses autores, estudou os modelos de governança das fundações empresariais pertencentes ao terceiro setor, porém envolvendo questões associadas ao conselho curador, aos órgãos *staffe* instituidores. A dissertação foi baseada em uma pesquisa descritivo-exploratória, com levantamento bibliográfico e estudos de casos em quatro fundações empresariais brasileiras, com entrevistas, questionários e consulta de documentos, como planos de ação, relatórios anuais e atas dos Conselhos. Na finalização do estudo, verificou-se que existem diferenças relevantes entre o que é encontrado nessas organizações e o que é relacionado na literatura e regulamentos como básico e ideal para a conquista de boas práticas de governança.

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

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

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

### ***2.3. O papel do Conselho Curador em Organizações do Terceiro Setor***

O Conselho Curador é considerado um órgão de controle institucional, visto que desempenha atividades de gestão da fundação de apoio. Esse grupo é, habitual-

mente, maior em número de membros em relação ao Conselho Fiscal e tem como funções, além de outras, o controle dos recursos humanos, de orçamentos e revisões nos planos anuais, análise e aprovação dos relatórios da instituição, como o balanço geral. Geralmente, atua como um agente que, direta ou indiretamente, propicia boas práticas de governança corporativa.

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

No que se refere às responsabilidades do Conselho Curador perante padrões legais básicos, é possível encontrar um conjunto de elementos comuns: garantir que as atividades da organização estão alinhadas com a sua missão; cuidar do planejamento de longo prazo e estabelecer as políticas organizacionais mais importantes; acompanhar a gestão financeira a assegurar que os recursos estão sendo aplicados da melhor maneira; garantir que as responsabilidades legais e éticas estão sendo seguidas; contratar, fiscalizar e demitir os cargos executivos de maior importância; representar a organização perante a sociedade assim como diante de seus principais *stakeholders*.

Todavia, ainda de acordo com Guimarães (2008, p. 77), parece existir uma diferença entre o que os conselheiros deveriam fazer e o que realmente fazem. Letts (2005, p. 4) cita três tipos de problemas que podem ser as causas disso: a falta de esclarecimento sobre a real responsabilidade dos cargos, o desconhecimento do impacto causado e o sentimento de falta de influência nas decisões da organização por parte dos conselheiros. Com isso, aumentam a sua responsabilidade ou trabalham de forma oposta com o que lhe é proposto, gerando um conflito nas funções, visualizado pela ambiguidade (incerteza e desconhecimento de seu trabalho) e sobrecarga (impossibilidade de cumprir com somente um tipo de trabalho) de papéis.

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

#### **2.4. O Conselho Curador e as Boas Práticas de Governança**

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

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC (2010, p. 19), existem quatro princípios básicos de Governança Corporativa. São

eles: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, princípios esses que serão aplicados neste presente estudo.

Vargas (2008, p. 51) assegura que a transparência é um princípio que merece a defesa por todos os indivíduos. Isso porque, com a sua utilização, ocorre a geração da confiança interna e externa, ou seja, entre os colaboradores da entidade e entre ela e terceiros. A transparência deve usar a informação e a prestação de contas, tanto de fatores tangíveis quanto intangíveis, para levar à criação ou ao aumento de valor da organização.

Já a equidade se baseia na justiça e igualdade no tratamento de todos os *stakeholders* da fundação, sejam o governo, outros tipos de doadores, os fornecedores ou os beneficiários diretos dos recursos arrecadados. O termo *accountability* se refere à prestação de contas da fundação aos seus interessados. Assim, a atuação dos agentes da governança é dotada de responsabilidades e oportunidades, visto que o cumprimento dessa obrigação gera credibilidade e confiança, interferindo positivamente em futuras parcerias ou projetos, até mesmo internacionais (VARGAS, 2008, p. 54).

### **3. Aspectos metodológicos**

#### **3.1. Classificação da pesquisa**

##### *3.1.1. Classificação da pesquisa quanto aos objetivos*

Segundo Andrade (2002), a pesquisa descritiva se utiliza da observação, registro, análise, classificação e interpretação de dados relacionados aos fenômenos do mundo físico e humano, sem alteração pelo pesquisador. Esta pesquisa, segundo o mesmo autor, caracteriza-se como descritiva, pois propôs-se a esclarecer, na visão dos membros do conselho curador, até que ponto as práticas de governança estão sendo adotadas pela Fundação de Apoio, Estudo e Pesquisa de Uberlândia (FAEPU) e, ainda, identificar a percepção desses conselheiros sobre a importância e o impacto do emprego das práticas de governança corporativa. Beuren (2004) ainda menciona que, se o assunto é de pouco conhecimento científico, a pesquisa descritiva se aproxima da exploratória. Como a governança em organizações do terceiro setor, no caso, em fundações de apoio, ainda não conta com estudos com exploração satisfatória, esta pesquisa pode se aproximar do modo exploratório.

##### *3.1.2. Classificação da pesquisa quanto à abordagem do problema*

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

### 3.1.3. *Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos*

Segundo Yin (2002), o estudo de caso é indicado para investigações em que se pretende entender um evento, mas sem alterá-lo e somente analisá-lo com as características reais, como, por exemplo, processos organizacionais e administrativos. Por se concentrar em somente um caso (governança corporativa na fundação FAEPU de Uberlândia) e pela necessidade de aprofundamento do estudo para a descoberta de práticas de governança, a pesquisa se valerá de um estudo de caso com apoio em análise documental e questionários com conselheiros curadores da fundação.

Assim, para este estudo de caso foi aplicada a escala de Likert para a avaliação da percepção das práticas de governança corporativa na fundação. Pereira (2004, p. 65) reconhece que o sucesso dessa escala está no fato de ela englobar conceitos aristotélicos e, assim, conseguir medir a oposição entre contrários e situações intermediárias, sendo utilizado em estudos em que se pretende extrair a opinião dos entrevistados por meio de questionário, instrumento de coleta de dados desta pesquisa. O uso da escala de Likert em cinco níveis de respostas (concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo e nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente) busca, exatamente, a opinião dos conselheiros curadores. Ao concordar plenamente com um item, o conselho aponta que uma determinada prática de governança é utilizada e, ao discordar totalmente, afirma que não é usada pelos curadores. Além disso, outras cinco questões com simples respostas em 'sim' ou 'não' foram aplicadas para melhor entendimento do processo de gestão e governança. Ao final, em relação aos quatro princípios de governança, consegue-se posicionar o nível dessa prática em relação à percepção do Conselho Curador da FAEPU/UFU.

### 3.2. *Amostra e forma de coleta de dados*

A amostra foi composta de todo o Conselho Curador da FAEPU/UFU, constituído por 14 conselheiros.

De acordo com Gil (1987), "pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões (...)". A forma de coleta de dados deu-se por meio de um questionário, enviado diretamente para o *controller* da fundação, que o entregou a cada membro do conselho. Os conselheiros responderam a 26 itens relacionados ao processo de governança corporativa, com cinco opções cada. Para a confecção das perguntas e da análise das respostas, o método qualitativo empregado foi a escala de Likert, que, geralmente, capta a percepção ou opinião dos respondentes sobre determinado tema.

## 4. *Resultados e discussão*

### 4.1. *A instituição FAEPU*

A FAEPU é uma fundação de apoio da Universidade Federal de Uberlândia e possui como finalidade principal a administração dos recursos repassados do Sistema

Único de Saúde (SUS) ao Hospital de Clínicas e do Câncer da mesma universidade. Com o montante repassado pelo SUS, a fundação efetua a compra de remédios, equipamentos e outros insumos necessários, de acordo com as normas da própria UFU. Além disso, a FAEPU é responsável por parte dos funcionários do hospital de clínicas, visto que somente a universidade não possui capacidade para gerenciar todos os envolvidos.

Enquanto a UFU é uma organização pública, do primeiro setor, a FAEPU pertence ao terceiro setor. Ferreira e Valadão Junior (2008, p. 8) discorrem sobre a relação entre a universidade e a fundação, ao afirmar que

“[...] com a FAEPU, a parceria é formal, autônoma/orgânica e sistemática/orientada, uma vez que controla os recursos recebidos pelo SUS e efetua a compra de medicamentos e suprimentos. Contribui, também, com uma equipe de profissionais [...]”.

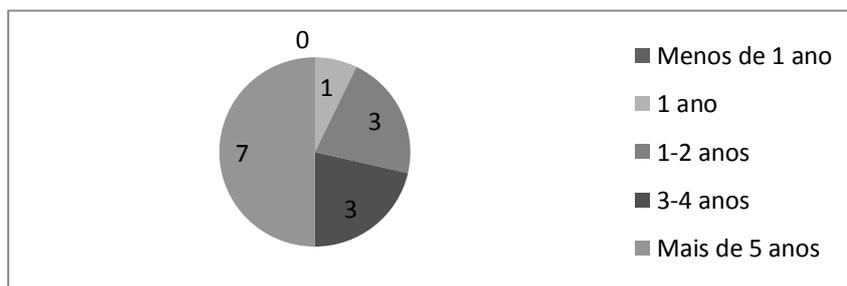
E foi utilizando a visão dos conselheiros curadores dessa fundação que este trabalho foi realizado.

#### **4.2. Análise de resultados**

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

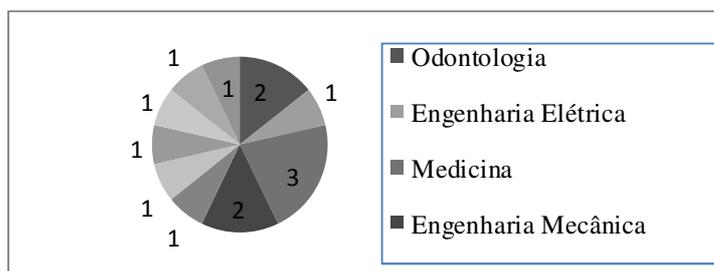
##### *4.2.1. Identificação e Características do Conselheiro*

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

**Gráfico 1:** Experiência no Conselho Curador

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Outro ponto a considerar reside na formação acadêmica, que se apresenta variada, conforme gráfico 2. Oito possuem doutorado, a maioria em cursos da área da saúde (Medicina, Odontologia e Medicina Veterinária). O restante concluiu mestrado (dois conselheiros) ou apenas curso superior (quatro conselheiros). Apenas dois conselheiros graduaram-se em cursos em áreas que podem facilitar a visão sobre governança corporativa na fundação de apoio, que são Economia e Administração de Empresas, porém não há formados em Contabilidade.

**Gráfico 2:** Formação dos Conselheiros

**Fonte:** Elaborado pelos autores

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

#### 4.2.2. Transparência

Em relação ao primeiro tópico de governança abordado neste estudo, que trata da transparência, percebe-se que a fundação de apoio possui credibilidade em itens

desse assunto, porém não em um específico, conforme resultados na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1** – Tópico transparência e resultados

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

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

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

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

#### 4.2.3. Equidade

A equidade, ou seja, o tratamento justo de todas as partes relacionadas, comumente conhecidas como *stakeholders* da fundação, mostrou-se indefinida, pois não é todo o conselho que a conhece e que a aplica. Quando a questão se baseou na utilização desse princípio, os respondentes mostraram que é conhecido, porém não aplicado de modo completo. Um motivo para isso pode ser a inexistência de acionistas nessas fundações e sim a existência de outros tipos de *stakeholders*. O cumprimento do código de conduta ou conjunto de valores da instituição pelo conselho curador, como forma de

equidade interna, revelou que os respondentes acreditam cumpri-los, mas também não de forma total, evidenciando alguma utilização das boas práticas de governança corporativa.

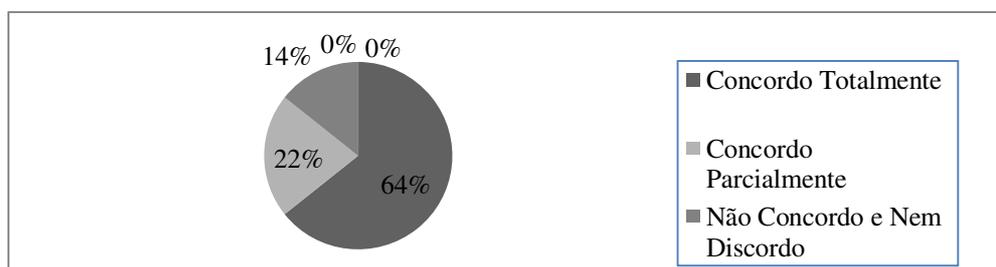
Quanto às expectativas das partes relacionadas, o conselho curador não soube responder se essas pessoas estão satisfeitas com as atividades realizadas pela fundação. Isso reforça a lacuna no conselho em relação à governança, visto que, se *stakeholders* da instituição não demonstram o seu grau de satisfação/insatisfação,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

#### 4.2.4. *Accountability* (Prestação de Contas)

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

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

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



**Fonte:** Elaborado pelos autores

Seguindo as respostas ao questionário, os conselheiros afirmaram que a fundação publica demonstrações contábeis, como o balanço patrimonial, fluxos de caixa e demonstração dos resultados do exercício, além de notas explicativas desses e relatório

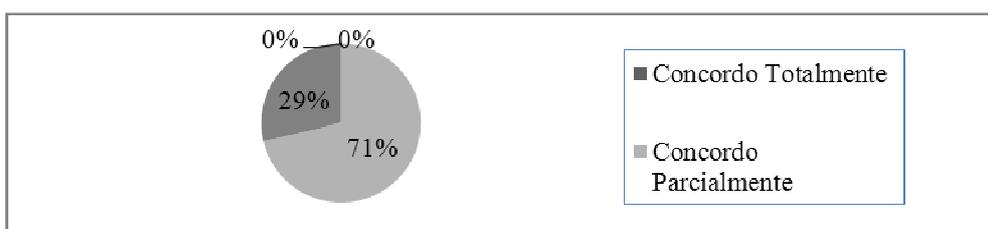
de atividades da instituição. Concordam, também, no item que cita que esses registros contábeis representam adequadamente a situação financeira da fundação de apoio.

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

#### 4.2.5. Responsabilidade Corporativa

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

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



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

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

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

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

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

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

## 5. Considerações finais

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

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

A equidade ficou indefinida, pois os conselheiros afirmaram que ocorre o tratamento justo das partes relacionadas (*stakeholders* – como doadores, empregados e fornecedores), porém grande parte não sabe se concorda ou não que essas partes estão satisfeitas com o trabalho realizado pelo conselho. Isso foca a idéia de que esse princípio ainda deve ser aprimorado na fundação, de forma que cada um, conselho e órgãos/pessoas relacionados, possa ter uma melhor visão da função do outro.

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

Responsabilidade corporativa tem atuação parcial no conselho. Itens como antecipação e respostas a eventos que causam mudanças e, ainda, garantia do cumpri-

mento de normas governamentais são vistos com indiferença pelos conselheiros, que concordam em que não evidenciam eficácia em seus processos para isso, reduzindo a utilização da governança corporativa. Por outro lado, o conselho conta com a sua atuação efetiva em avaliação de atuais e novos programas, no quadro efetivo de funcionários e conselheiros e na existência de valores que guiam as operações da fundação, assegurando o parcial emprego da boa governança.

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

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

## Referências

ANDRADE, M. M. de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 154 p.

BEUREN, I. M. (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.

CAMPOS, L. C. M. *Dicionário de termos relacionados ao terceiro setor*. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano5/12/administrando.htm>> Acesso em 30 mar. 2012.

ECCO, I. L. *et al.* Teoria de agência em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.

FERREIRA, M. R. A.; VALADÃO JUNIOR, V. M. *Redes organizacionais: a sustentabilidade na parceria público/privado*. Trabalho apresentado ao XII Seminário de Iniciação de Científica, Uberlândia, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas, 1987, p. 124-132.

GUIMARÃES, L. S. R. *Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil*. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13052008-100642/>>. Acesso em 14 mar. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. 2 ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. *Governança corporativa*. Disponível em: <<http://http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em 15 nov. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 28 mar. 2012.

LETTIS, C. W. Effective foundation boards: the importance of roles. *House Center for Non-profit Organizations Paper 26*, outubro de 2005. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=642562>>. Acesso em 21 mar. 2012.

MACIEL, B. C. *et al.* *Fundações de apoio como modelo de gestão em parceria público-privada na área de saúde: aspectos administrativos, jurídicos e sociais*. São Paulo: Segmento Farma, 2005. 142 p.

MENDONÇA, L.R.; MACHADO FILHO, C.A.P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out/nov/dez 2004.

MILANI FILHO, M. A. F.; MILANI, A. M. M. Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. Campo Largo, v. 10, n. 1, p. 32-46, maio/2011.

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Fundações de apoio*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12508&Itemid=1017](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12508&Itemid=1017)>. Acesso em 28 nov. 2011.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD, 1999.

PAES, J. E. S. *Fundações, associações e entidades de interesse social*. 6 ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3 ed. 1reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004, 163 p.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. *Rev. Adm. Contemp.* [online]. Curitiba, vol. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.

SANCHES, G. P. *Governança corporativa em firmas sem fins lucrativos*. 2005. 53 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

VARGAS, S. I. *Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil*. 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/>>. Acesso em: 14 mar. 2012.