

An illustration on the left side of the page shows a large, stylized tree with a thick orange trunk and a large, rounded green canopy. A hand in a yellow glove, holding a silver watering can, is pouring water onto the tree. The scene is set against a light blue background. A yellow path winds through the ground, and several small, stylized human figures are scattered along it. The overall style is clean and modern.

## GOVERNANÇA EM FUNDAÇÕES: EM BUSCA DE LONGEVIDADE E EFICIÊNCIA

POR *MOZART PEREIRA DOS SANTOS E NÁDIA RAMPI*

As organizações que transformam são dotadas de um propósito capaz de mobilizar clientes, colaboradores e sociedade, visando não apenas o consumo de seus produtos ou serviços, mas, sobretudo, disseminar os seus valores. Por esse motivo, o propósito é fator essencial na construção da longevidade de uma organização.

Nas empresas privadas, os fundadores são os primeiros interessados em garantir que seu propósito seja perpetuado. A quem caberia esse papel nas fundações, que têm como finalidade o interesse

coletivo? Poderia ser uma responsabilidade dos membros de suas estruturas de governança? Quais políticas e práticas respaldam a longevidade desse tipo particular de organização?

Este artigo apresenta os principais resultados de uma pesquisa sobre “Governança em Fundações”, realizada pela Fundação Dom Cabral, que investigou essas questões e apontou as **boas práticas de governança** destas organizações. Trata-se de uma produção alinhada à missão da FDC, de gerar e disseminar conhecimento em gestão.

**O TERCEIRO SETOR** Cumprir a própria missão com eficiência e eficácia é um dos objetivos estratégicos de qualquer organização, seja pública ou privada. No caso do terceiro setor, a geração de impacto social positivo também figura entre esses objetivos, sendo impulsionada pelo Estado, financiadores, executivos e demais envolvidos. Esse princípio vem sendo intimamente relacionado à transparência, ao desempenho e ao gerenciamento dos recursos financeiros. Cabe ao órgão colegiado superior dessas organizações a função de zelar por sua eficiência, garantindo transparência nas decisões estratégicas e sustentabilidade financeira.

O Terceiro Setor se caracteriza por iniciativas privadas, voltadas para atividades coletivas, que não tenham o lucro como finalidade. Desse modo, as instituições que compõem esse setor não são empresas privadas (segundo setor) ou instituições públicas (primeiro setor), mas, “organizações de natureza privada” (sem o objetivo de lucro), dedicadas ao alcance de objetivos sociais ou públicos, embora não integrem o governo (administração estatal).

Podemos, assim, conceituar o Terceiro Setor como “o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos, dotados de autonomia e administração própria, que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil, visando ao seu aperfeiçoamento” (Paes, 2018).

Quatro atributos caracterizam essas organizações, qualquer que seja sua missão estatutária e ramo de atuação:

1. **Objetivos estatutários** – são, de maneira geral, de interesse público.
2. **Independência do Estado** – são organizações privadas com gestão própria.
3. **Ausência de fins lucrativos** – não distribuem excedente aos seus membros, reinvestindo os superávits exclusivamente em sua missão estatutária.
4. **Institucionalização do ponto de vista legal, com registro nos órgãos competentes** – são constituídas de forma voluntária, por iniciativa de uma ou várias pessoas físicas e/ou jurídicas (IBGC, 2016).

As organizações desse setor podem ser associações, união de indivíduos com interesses comuns e sem finalidade de lucro, ou fundações, criadas por um instituidor com base num patrimônio destinado a determinado fim. As fundações podem ser de direito

## A GOVERNANÇA BEM ESTRUTURADA FIGURA ENTRE AS PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES DOS ENTREVISTADOS PARA CONSOLIDAR UMA FUNDAÇÃO LONGEVA

privado, instituídas por: pessoas físicas ou jurídicas; empresas; partido político; de apoio a instituições de ensino superior; de previdência privada ou complementar; comunitárias; familiares.

Este artigo se concentra nas fundações de direito privado, mas algumas de suas práticas de governança também podem ser aplicadas às associações.

**RESULTADOS DA PESQUISA** Com base na crença da FDC, de construir o conhecimento em parceria com as organizações, na primeira fase da pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos *C-level* de fundações longevas, atuantes nos setores de educação, pesquisa, cultura, saúde, sustentabilidade e apoio à gestão de organizações da sociedade civil. Três características das fundações foram destacadas pelos entrevistados: Estrutura de Governança, Conselho Curador e Geração de Resultados.

### Estrutura de Governança

A governança se dá por meio do inter-relacionamento entre as instâncias que compõem a alta administração de uma organização. O Ministério Público é uma instância externa – não faz parte da estrutura própria da organização, mas zela pelas fundações que, por isso, têm o dever de lhe prestar contas anualmente e sempre que solicitado. Em relação à estrutura interna de governança, o Conselho Curador é o órgão máximo de deliberação, exercendo o papel de guardião da missão e zelando pela manutenção dos valores e a longevidade da instituição. Nas fundações de apoio a instituições de ensino superior, é o Conselho de Administração e, em outras fundações, sua denominação pode variar, mas



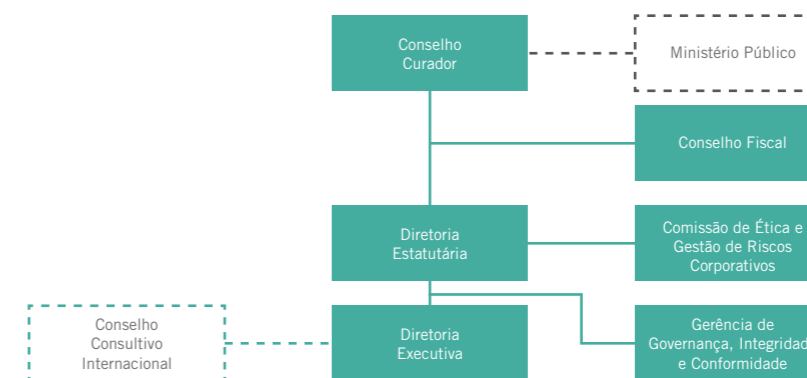
a função será semelhante à do Conselho Curador. Ao Conselho Fiscal cabe analisar as demonstrações financeiras e fiscalizar os atos dos administradores. A Diretoria Executiva, liderada por um executivo principal, é um órgão colegiado ao qual compete a administração do negócio, observando sempre as orientações das demais instâncias de governança.

Além desses órgãos, as fundações podem adotar variações quanto à arquitetura de sua governança. No caso da FDC, por exemplo, existem mais quatro instâncias (**Figura 1**). A Diretoria Estatutária tem como principal objetivo auxiliar o Conselho Curador em seu papel, sendo também responsável pela visão de longo prazo e a manutenção dos valores fundamentais da organização no seu dia a dia. Vinculadas a ela estão a Comissão de Ética e Gestão de Riscos Corporativos e a Gerência de Governança, Integridade e Conformidade. A primeira é uma instância de caráter consultivo, para questões relativas a desvios éticos e de conduta, também

responsável pela avaliação, supervisão e gerenciamento de riscos. A segunda é um núcleo de apoio à Diretoria Estatutária, que dá suporte às atividades relacionadas à governança e cuida da interação entre as instâncias, além de operacionalizar a implantação do Programa de Integridade e Conformidade da instituição. Por fim, o Conselho Consultivo Internacional, composto por membros de diversos países, é um órgão de orientação e aconselhamento, que colabora no desenvolvimento da visão e das estratégias internacionais da FDC.

A pesquisa qualitativa identificou, em parte das fundações analisadas, uma frequente **clareza na definição dos papéis da estrutura de governança** desde sua origem. A governança bem estruturada figura entre as principais recomendações dos entrevistados para consolidar uma fundação longeva. Eles consideram que a **articulação entre as instâncias de governança** é um fator relevante para o funcionamento e cumprimento da missão da organização.

FIGURA 1 | ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FDC



## A PESQUISA APONTOU A COMPOSIÇÃO DO CONSELHO CURADOR COMO UM FATOR DECISIVO QUE IMPACTA O TIPO DE INFLUÊNCIA QUE ESTA INSTÂNCIA EXERCE NAS FUNDAÇÕES

### Conselho Curador

A pesquisa apontou ainda a composição do Conselho Curador como um fator decisivo, que impacta o tipo de influência que esta instância exerce nas fundações. O número de membros do Conselho varia entre as instituições pesquisadas, mas percebe-se uma tendência de redução nos últimos tempos. Além disso, percebe-se que a **identificação do conselho com o propósito da fundação** é determinante, pois, sendo função dessa instância de governança zelar pelo cumprimento da missão, é indispensável que os membros do Conselho se identifiquem com ela.

### Geração de Resultados

Nessa dimensão, os executivos que responderam à pesquisa consideraram a priorização do impacto social positivo sobre os resultados financeiros como uma vantagem das fundações. Ainda assim, há uma

atenção à geração de resultados, pois o investimento social também precisa de retorno e se deve pensar no emprego do superávit como forma de cumprir a missão de modo mais efetivo, não se descuidando da **sustentabilidade financeira** da instituição. Nesse sentido, dentre as recomendações mais frequentes para garantir a longevidade da instituição estão a atenção aos resultados e a sustentabilidade financeira no longo prazo.

Na segunda fase da pesquisa, com base nos levantamentos realizados nas entrevistas, foi aplicado um questionário em um número maior de fundações, com 82 respondentes de alto nível hierárquico (**Figura 2**). Cerca de metade das instituições pesquisadas foi criada a partir da década de 1990. Elas representam diversas áreas de atuação, com destaque para educação e saúde (**Figura 3**), além de diferentes tipos societários, principalmente fundações de apoio a instituições de ensino superior e fundações instituídas por pessoa física ou jurídica (**Figura 4**). A maioria das organizações é superavitária, destinando prioritariamente este resultado a ações sociais (**Figura 5**). Isso confirma a percepção dos executivos de que os resultados da maior parte das organizações são bastante expressivos para a sociedade (**Figura 6**). Destaca-se ainda que grande parte das instituições tem em sua própria operação a principal fonte de receita (**Figura 7**).

Com base nas respostas, foram analisadas algumas questões, como a dinâmica das instâncias de governança e as políticas e práticas de governança e *compliance*, para avaliação do grau de maturidade da governança nas fundações pesquisadas. A longevidade foi medida pela idade da organização, desde

FIGURA 2

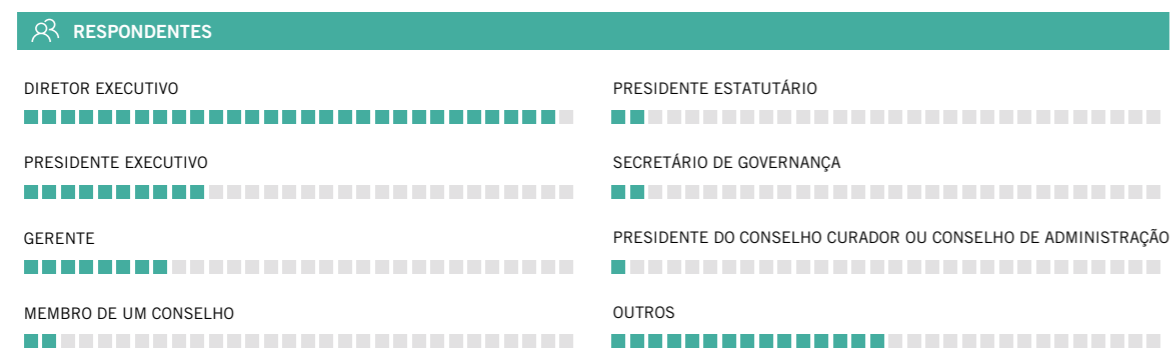


FIGURA 3

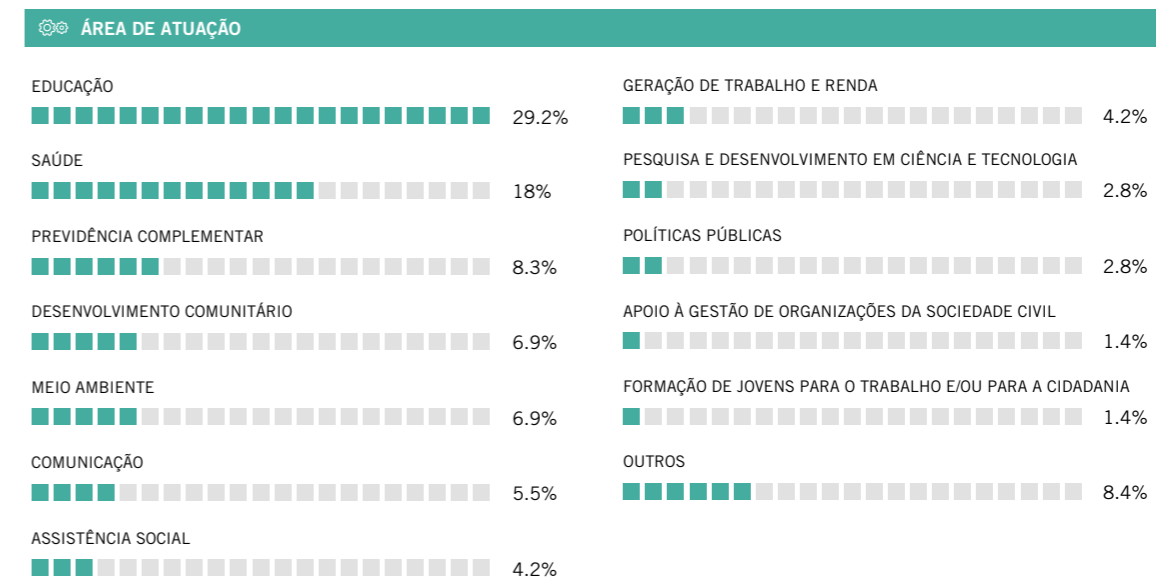


FIGURA 4

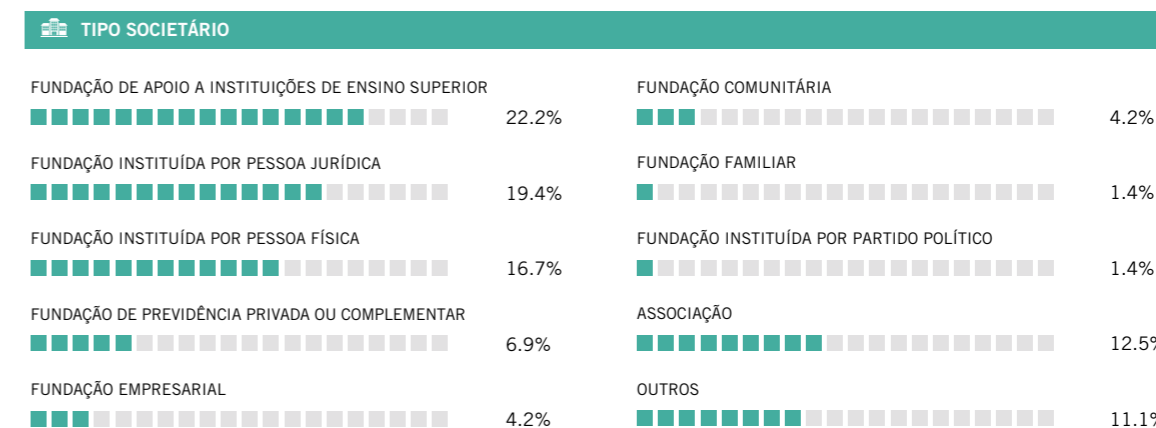


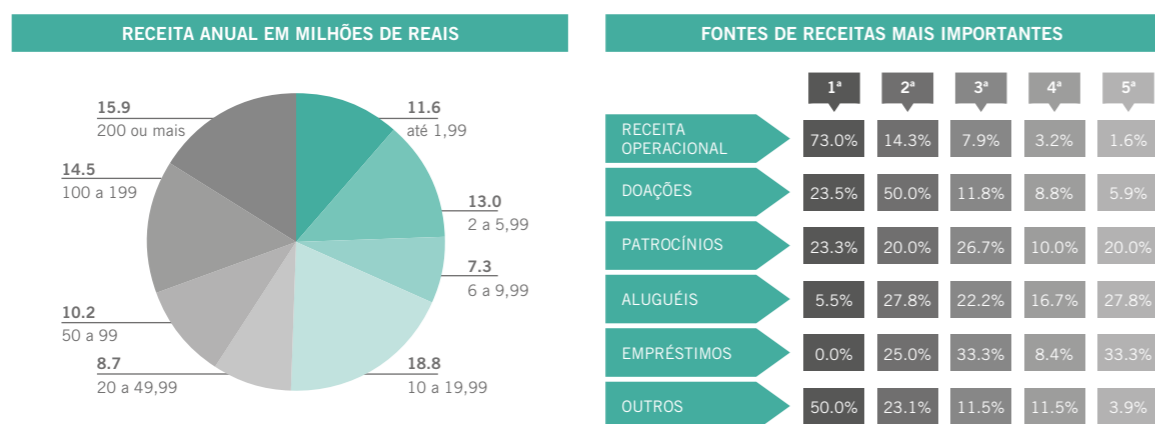
FIGURA 5



FIGURA 6



FIGURA 7



sua fundação até o momento de coleta dos dados. Já a eficiência foi mensurada a partir dos critérios de faturamento e resultado, para avaliar se a organização é superavitária.

#### DINÂMICA DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Na avaliação da estrutura e dinâmica de governança das fundações, 90% dos respondentes da pesquisa consideram a articulação entre as diversas instâncias essencial para os seus resultados. Além disso, 83% afirmam que a influência de membros dessas instâncias é um fator decisivo para mobilizar a colaboração dos *stakeholders*. Essa afirmação foi mais frequente entre os executivos que atuam em organizações superavitárias. O estudo revelou ainda

que 89% concordam que a atuação permanente das instâncias de governança – na orientação dos rumos estratégicos da organização – contribui de forma relevante para os resultados.

Sobre as reformulações da estrutura de governança, ao longo da trajetória da organização, a pesquisa revela que houve reformulações em 90% dos casos, e 74% dos respondentes afirmam que elas impactaram os resultados. Como esperado, as modificações que não melhoraram os resultados são muito mais comuns nas organizações deficitárias. Entre as reformulações mais citadas estão a alteração na estrutura de governança (23%), a revisão de princípios e valores (13%) e a revisão da missão (12%). Apenas uma das organizações



pesquisadas teve como reformulação a criação da Diretoria Estatutária, instância não obrigatória nas fundações, mas que, segundo a maioria dos respondentes, contribui, fundamentalmente, para assegurar a longevidade e zelar pelos valores da organização.

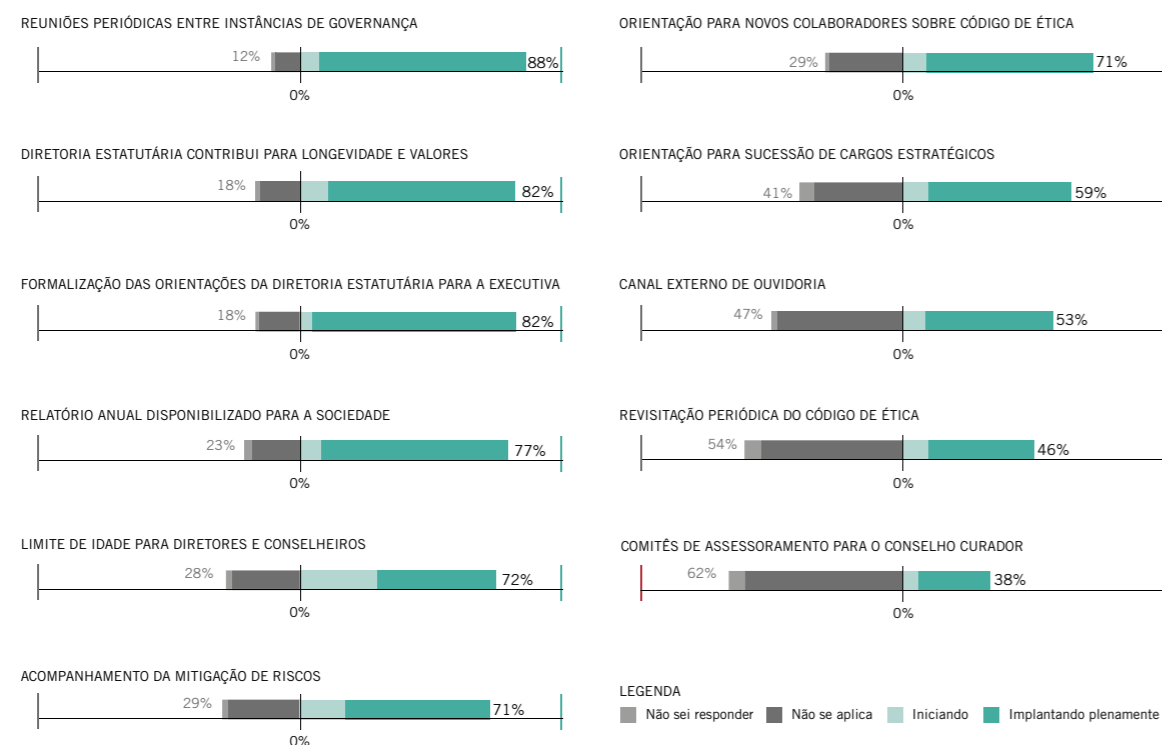
Como já citado, cabe ao Conselho Curador garantir o cumprimento da missão da fundação, por isso, é fundamental que os conselheiros sejam atuantes e engajados. Em 42% das organizações pesquisadas, o número de conselheiros é de seis a 10 e, em 27% delas, de 11 a 15. Dentre as organizações que passaram por reformulações na estrutura de governança, 9% alteraram o número de conselheiros. Uma das fundações entrevistadas, do setor de saúde, contava inicialmente com 13 conselheiros, com mandatos que chegavam a quase 30 anos. Com a reestruturação de sua governança, reduziu para sete membros, com mandatos de três anos, renováveis por até duas vezes. Essa medida permitiu uma atuação muito mais eficaz dos conselheiros. Outra fundação do mesmo segmento chegou a ter 30 conselheiros, que se reuniam anualmente, em um Conselho pouco atuante. Foi realizada, então, uma reformulação por etapas, priorizando indivíduos com notoriedade em áreas estratégicas para a organização – reduziu para sete conselheiros, bastante comprometidos, que se reúnem trimestralmente. A análise dessas respostas, juntamente com as entrevistas realizadas, indica que um **número reduzido de conselheiros** corrobora para que o Conselho Curador seja mais atuante e contribua mais com as estratégias de longo prazo da fundação.

Quanto à **adoção de comitês de assessoramento pelo Conselho Curador**, esta prática ocorre em um terço das fundações, com mais frequência entre as superavitárias e mais longevas. Dentre as instituições que a adotam, os comitês estratégicos são os mais comuns (22,5%), seguidos dos comitês de auditoria e de investimentos (15% cada um). No grupo das organizações que passaram por reformulações em sua estrutura de governança, 8% criaram comitês de assessoramento ao Conselho Curador. A instituição do setor de saúde citada, que teve 13 conselheiros, em sua reformulação, passou a adotar cinco comitês para assessorar o Conselho nos diferentes temas relevantes, com os quais trabalha: comitê de auditoria e riscos; comitê de remuneração e sucessão; comitê de estratégia e governança; comitê institucional de ética; comitê científico.

#### POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE

A maioria dos entrevistados (87%) concorda que as políticas e práticas de governança e *compliance* contribuem significativamente para os resultados das organizações. Essa concordância é maior entre as organizações superavitárias. Mesmo percebendo sua importância, 55% afirmam que essas políticas e práticas não estão plenamente implantadas. Entretanto, quando investigado o estágio de implantação de 11 políticas e práticas específicas, o estudo mostrou que seis delas estão totalmente implantadas na maioria das organizações (**Figura 8**).

**FIGURA 8 | ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE**



Em geral, a implantação das políticas e práticas pesquisadas está em estágio mais avançado nas organizações superavitárias, o que evidencia a contribuição das boas práticas de governança para os resultados. No entanto, não foi observada uma correlação entre a maioria dessas políticas e práticas e a idade das instituições analisadas, o que não invalida a crença de que esses fatores colaboram para a longevidade. Estudos futuros poderão explorar melhor as boas práticas de governança e a longevidade, avaliando não apenas pela idade da organização, mas também pelo cumprimento de sua missão ao longo do tempo.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** A pesquisa da FDC investigou a importância da governança para a longevidade e geração de resultados das fundações. A principal hipótese era de que as estruturas maduras de governança colaboram para a perenidade e sustentabilidade dessas organizações, na medida em que zelam pelo cumprimento de sua missão.

Na primeira etapa do estudo, os entrevistados destacaram que uma forte estrutura de governança é essencial para a perenidade. Na fase de *survey*, esse resultado foi ampliado, com um detalhamento das diversas práticas de governança.

Os respondentes, em geral, concordam com a associação entre os resultados das fundações e uma atuação articulada das diversas instâncias de governança, balizadas por boas práticas de *compliance*. Essas práticas estão plenamente implantadas na maior parte das organizações pesquisadas, especialmente nas instituições superavitárias, reforçando o entendimento de que contribuem para a eficiência da organização. Apesar disso, não foi observada correlação significativa entre elas e a longevidade das organizações. No entanto, considerando a recorrência de associações subjetivas entre longevidade e governança – nos depoimentos e comentários dos executivos entrevistados –, o tema se revela de suma importância para futuras investigações.

Um quadro-resumo identifica as boas práticas de Governança para as organizações do terceiro setor que foram exploradas neste artigo:

### BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

- Clareza na definição dos papéis da estrutura de governança
- Articulação entre as instâncias de governança
- Sustentabilidade financeira
- Identificação dos conselheiros com o propósito da fundação
- Número reduzido de conselheiros
- Adoção de comitês de assessoramento pelo Conselho Curador

**MOZART PEREIRA DOS SANTOS** é Presidente do Conselho Curador da Fundação Dom Cabral. Especialista em Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Nansen Araújo – UNA e em Desenvolvimento Organizacional pela CEPLON/ODA (Organization Development Association).

**NÁDIA RAMPI** é gerente executiva de Governança, Integridade e Conformidade da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela FUMEC.

Coautores e equipe responsável pela pesquisa:

**ALINNE BORGES** é secretária executiva de Governança, Integridade e Conformidade da Fundação Dom Cabral, com MBA Executivo em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

**CLÁUDIA BOTELHO** é Diretora Estatutária da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela PUC Minas.

**DALTON SARDENBERG** é professor de Governança Corporativa da Fundação Dom Cabral, PhD pela Universidade de Birmingham, no Reino Unido.

**LUÍZA RIBEIRO FAGUNDES** é assistente de pesquisa da Fundação Dom Cabral, mestranda em Relações Internacionais na PUC Minas.

**PAULA OLIVEIRA** é gerente de projetos Grandes Organizações da Fundação Dom Cabral, doutoranda em Psicologia Social com ênfase em Comportamento Organizacional, na Universidade de São Paulo (USP).

O relatório completo da pesquisa pode ser solicitado à Diretoria Estatutária da FDC.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

PAES, José Eduardo Sabo. Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações/Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo. IBGC. 2016.

Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais. 2.ed./Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. São Paulo: IBGC e GIFE, 2014.

DIAS, Luiz Eduardo. Governança Corporativa em Fundações de Apoio. 2018.

RESENDE, Tomáz de Aquino. Roteiro do Terceiro Setor: associações e fundações. 3.ed. Prax, 2006.

SINEX, Simon. How Great Leaders Inspire Action. TED. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action).