

O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA GOVERNANÇA DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO: FISCALIZAÇÃO OU LEGITIMAÇÃO?

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS OF PUBLIC INTEREST: SUPERVISION OR LEGITIMATION?

Bruno Silveira Kroeber Volpini*

Patrícia Bernardes**

Roberto Patrus***

RESUMO

Este trabalho analisa a atuação do Conselho de Administração na governança de duas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) atuantes na área cultural. O artigo fundamenta-se na Teoria Institucional de base sociológica ao discutir o processo que as organizações se submetem no ambiente em que estão inseridas. O tema governança é abordado para verificar o papel da institucionalização dos conselhos de administração em relação à efetividade e eficácia e, também, como instrumento da busca de legitimação. Discute-se a pertinência da teoria da agência no âmbito do terceiro setor. Metodologicamente, utilizou-se o modelo teórico de Miller-Millensen (2003) como suporte para elaboração do questionário aplicado a todos os conselheiros das organizações. Também foram realizadas duas entrevistas estruturadas com os conselheiros. Documentos foram analisados para auxiliar a avaliação da atuação do conselho em relação às atribuições pesquisadas. Constatou-se que o conselho de fato não desempenha papel relevante no monitoramento e controle da atuação dos gestores, servindo-lhes como órgão consultivo e à organização como instrumento de sua legitimação.

Palavras-chave: Conselho de Administração. Governança. Terceiro Setor. OSCIP. Teoria Institucional.

ABSTRACT

This paper analyzes the performance of the Board of Directors in the governance of two Civil Society Organizations of Public Interest (OSCIP) that work in the cultural area. The article is based on the Institutional Theory of sociological basis and discusses the process that organizations in the environment in which they operate. The governance issue is approached to verify the role of institutionalization of the boards regarding the effectiveness and efficiency and also as a means of seeking legitimacy. It discusses

Manuscript first received/Recebido em: 17/09/2013/ Manuscript accepted/Aprovado em: 27/12/2014

* Mestre em Administração pela PUC Minas. Diretor de Administração e Finanças na Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – Codemig. E-mail: bskvolpini@yahoo.com.br

** Diretora em Administração pela UFMG. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. E-mail: patriciabernardes@pucminas.br

*** Doutor em Filosofia pela Universidade Complutense de Madrid. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. E-mail: robertopatrus@pucminas.br

the relevance of agency theory within the third sector. Methodologically, we used the theoretical model of Millensen-Miller (2003) as support for preparing the questionnaire to all directors of organizations. Structured interviews were also conducted with two counselors. Documents were analyzed to help assess the performance of the board in relation to the tasks surveyed. It was found that the board actually does not play an important role in monitoring and controlling the performance of the managers, serving them as an advisory body and the organization as an instrument of legitimation.

Keywords: Board of Directors. Governance. Third Sector. Civil Society Organization of Public Interest. Institutional Theory.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Fischer e Falconer (1998) a demasiada importância dada pelos estudos organizacionais e econômicos no século XX às instituições privadas capitalistas e órgãos públicos deixou o terceiro setor em uma zona nebulosa de conceituação. Essa obscuridade que cercou os conhecimentos científicos e técnicos sobre estas organizações no Brasil não foi impedimento para sua proliferação. As organizações do terceiro setor são peculiares em sua natureza, porque não são organizadas como empresas privadas que visam lucro e tampouco são públicas, ou seja, administradas na esfera estatal. Na realidade, estas organizações são constituídas em sua natureza jurídica e estrutural de maneira similar às empresas privadas, mas seus objetivos se aproximam do público estatal, uma vez que atuam em áreas de interesse coletivo, de forma não lucrativa. Como na conceituação de Fernandes (1994), trata-se de uma organização privada, porém pública ou pública, porém privada. Para Teodósio (2003), esse trocadilho demonstra que o Terceiro Setor assemelha-se ao Estado por seus objetivos e alvo de atuação (o espaço público), mas diferencia-se do governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, o Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada, pois tem como objetivo o benefício social, apesar de não ser governamental (TEODÓSIO, 2003).

Falconer (1999) destaca que terceiro setor, entre outras expressões, é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas para a produção de bens públicos. Porém, ainda divide espaço com as expressões: sem fins lucrativos, não governamentais, filantrópicas, solidárias, associativas, etc. Salamon e Anheier (1992) observam que a diversidade de entidades, a falta de dados sistemáticos acerca de suas atividades e mesmo o tratamento legal dado às iniciativas não lucrativas ao redor do mundo, dificultam o processo de avaliação do real papel e escopo de atuação. Neste sentido a grande variedade de tamanhos, formatos, estruturas e recursos observáveis na evolução do terceiro setor brasileiro são resultado da própria pluralidade da sociedade brasileira. (FISCHER, 2002).

Uma das definições do terceiro setor mais aceitas em âmbito nacional e internacional é a proposta por Salamon e Anheier em seu trabalho de 1992. (GUERRA; AGUIAR, 2007; VARGAS, 2007). Para os autores, as organizações do terceiro setor são de natureza privada, reguladas por legislação específica, não tem fins lucrativos, sendo o capital excedente aplicado em sua atividade fim, e envolvem algum grau de voluntariado, seja participativo, seja na própria composição do *staff* gerencial. Tal definição, embora possua críticos que a entendam deficiente em compreender todas as possibilidades de instituições e estruturas que podem compor o terceiro setor, parece ser a mais adequada à legislação mineira que regula seu funcionamento.

Especialmente em Minas Gerais, as parcerias entre órgãos públicos e organizações do terceiro setor se estabelecem principalmente com as organizações qualificadas como OSCIP (organizações da sociedade civil de interesse público). Trata-se de uma qualificação que determina à organização que preencha uma série de requisitos formais para que possa realizar parcerias com o Estado.

Se no âmbito empresarial capitalista a governança se baseia no controle exercido pelo proprietário do capital sobre quem o administra em seu nome, normalmente sendo esta relação intermediada pelo Conselho de Administração, nas organizações do terceiro setor este órgão também pode ser relevante na fiscalização dos gestores, fazendo-o em nome da sociedade, não em nome

do proprietário do capital, como no caso das empresas privadas. Seja em empresas privadas ou em organizações do terceiro setor, os conselhos de administração são parte da solução para os problemas de agência da maioria das organizações (GONDRIGE; CLEMENTE; ESPEJO, 2012).

O recorte realizado para elaboração desta pesquisa consiste em estudar duas organizações do terceiro setor, no Estado de Minas Gerais, caracterizadas como OSCIP, cuja atuação está vinculada a área cultural. Para a obtenção dos resultados empíricos esperados, foram selecionadas duas organizações do terceiro setor da área cultural que possuem termo de parceria com o Estado, o Instituto Cultural Filarmônica – responsável pelo gerenciamento da Orquestra Filarmônica de Minas Gerais e promoção da música sinfônica, e o Instituto Sérgio Magnani, responsável pela programação do Palácio das Artes e administração do programa Plug Minas, que inclui jovens no mercado de trabalho, por meio da cultura digital.

O objetivo geral deste artigo é investigar como atuam os Conselhos de Administração na governança de organizações do terceiro setor e, em especial na fiscalização da atuação dos gestores, sendo os objetivos específicos: 1) analisar a percepção dos conselheiros acerca de qual deveria ser, em tese, a relevância do conselho de administração na fiscalização da atuação dos gestores; 2) analisar a percepção dos conselheiros acerca de qual é, na prática, a relevância do conselho de administração na fiscalização da atuação dos gestores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Utilizou-se como fundamentação teórica deste trabalho a Teoria Institucional de base sociológica, a qual tem suas origens nas ciências políticas, econômicas e sociais. A teoria passou a se destacar nos estudos organizacionais em meados do século XX, por considerar as organizações como sistemas abertos, portanto, sujeitas às incertezas, interdependências e pressões ambientais (AGUIAR; SILVA, 2008). Esta teoria discute amplamente o chamado processo de institucionalização a que as organizações se submetem no ambiente em que estão inseridas. O ponto central da teoria institucional é a compreensão de que as organizações estão inseridas em um ambiente que interfere e sofre interferência das organizações e instituições.

Selznick (1971) aponta que a institucionalização é um processo pelo qual uma organização se adapta ao longo do tempo, refletindo sua história, perfil dos profissionais e forma como ela se relaciona com o ambiente. Ademais, o autor diferencia instituição de organização ao apontar que a primeira é resultado das necessidades e pressões da sociedade, sendo um instrumento adaptável e pouco perecível; enquanto a segunda possui finalidade pré-estabelecida, sendo um organismo perecível.

Meyer e Rowan (1977) afirmam que nas sociedades modernas, as estruturas formais das organizações são estabelecidas em contextos altamente institucionalizados, e estas estruturas refletem os entendimentos difundidos na realidade social. Assim, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas decorrem dos mitos criados pela opinião pública, opinião de cidadãos de destaque, conhecimento legitimado, prestígio social, leis e definições jurisprudenciais dos tribunais. Neste sentido, produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados funcionam como poderosos mitos, e muitas organizações os adotam cerimonialmente. Pode-se afirmar que institucionalização é o processo pelo qual estruturas sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e na ação sociais. (MEYER; ROWAN, 1977).

É importante destacar a visão crítica destes autores acerca da institucionalização, ao afirmarem que estruturas formalmente institucionalizadas nas organizações podem refletir muito mais mitos cegamente incorporados por estas, que necessidades técnicas úteis para o exercício dos seus trabalhos (MEYER; ROWAN, 1977).

Ao incorporarem automaticamente ações consideradas legítimas, as organizações de um mesmo setor tendem a se tornarem similares. A este processo dá-se o nome de isomorfismo. Para DiMaggio e Powel (1991), no mesmo contexto institucional coexistem três mecanismos de isomorfismo: o coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; o mimético, que padroniza respostas à incerteza; e o normativo, associado à profissionalização.

As organizações se submetem ao isomorfismo coercitivo ao sofrerem pressões pelas regulamentações governamentais ou por outras fontes com as quais se relacionam e mantêm interdependência (GUERRA; AGUIAR, 2007). O isomorfismo mimético se distingue do primeiro por não ser fruto de pressão oferecida por qualquer autoridade coercitiva. A principal força do isomorfismo mimético é a incerteza. Uma organização inserida em um ambiente de incertezas, tanto internas quanto externas, tende a imitar organizações consideradas bem sucedidas. (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Por fim, uma terceira fonte de mudanças organizacional isomórfica descrita por Dimaggio e Powell (1991) como normativa, deriva principalmente da profissionalização. A Profissionalização está atrelada aos ensinamentos formais de universidades, instituições de treinamento profissional, associações profissionais, entre outras, que disseminam regras e normas para o comportamento organizacional, que são aplicadas pelos gerentes profissionais e seus funcionários, gerando inevitavelmente uma homogeneização das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

2.1 Governança no terceiro setor

No final dos anos 1990 e início deste século, uma série de escândalos corporativos nos Estados Unidos gerou muita atenção para o tema governança corporativa, pela percepção de que os atos das organizações influenciam toda a sociedade (ROSSONI; MACHADO DA SILVA, 2010). As práticas de governança passaram assim, a serem percebidas como instrumento de melhoria na gestão de empresas, regulando não apenas a relação entre principais (proprietários) e agentes (gestores), mas principalmente entre empresas e *stakeholders* (públicos de interesse) em geral.

O ganho de importância do tema fez com que as práticas de governança passassem a ser discutidas não mais apenas em empresas de capital aberto, mas também em organizações de toda natureza. Isso inclui entidades do terceiro setor, que já em meados dos anos 1980 e 1990 começam a ter grande representatividade social em diversos países desenvolvidos e subdesenvolvidos. (FISCHER; FALCONER, 1998).

Andrade e Rossetti (2004) afirmam que as práticas de governança são observáveis em vários tipos de sistemas organizacionais, podendo e devendo ser aplicadas a todos os tipos de organização sejam empresarias, públicas ou do terceiro setor, tendo em vista, principalmente, o efeito que podem gerar sobre a sociedade. Claessens e Yurtoglu (2012) também apontam a relevância do estudo da governança corporativa para além das empresas privadas, concordando com Kolk e Pinkse (2010), para quem a definição de governança vem se ampliando. Bebchuk e Weisbach (2010) destacam os conselhos de administração como uma das áreas de pesquisa importantes da governança corporativa.

Para Mendonça e Machado Filho (2004) assim como para as organizações com fins lucrativos, a implementação de mecanismos de incentivo e monitoramento sobre a gestão, também são desejáveis nas entidades de terceiro setor. O problema de agência não se restringe às situações nas quais se observa uma relação hierárquica entre principal (proprietários/delegante) e agente (gestor/delegado), mas estão presentes em todas as atividades que envolvam laços de cooperação entre indivíduos. (JENSEN; MECKELING, 1976).

Para Mendonça e Machado Filho (2004) os princípios de governança corporativa para o terceiro setor estão referenciados naqueles estabelecidos pelo IBGC (2004), e sua aplicação implica em melhoria da condição de organizações de forma a atingirem melhores resultados. Assim, princípios e práticas de governança corporativas aplicadas ao terceiro setor podem garantir que estas entidades sejam administradas de forma mais transparente, responsável, democrática e ética. (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; TSAI; YAMAMOTO, 2005). Tanto assim que o próprio IBGC (2004, p.15) na introdução do seu Código de Boas Práticas de Governança Corporativa explica que: “Os princípios e práticas de governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza ou tipo de controle”.

A aplicação de princípios de governança corporativa às entidades de terceiro setor para Tsai e Yamamoto (2005) é claramente explicada, porque, apesar do terceiro setor apresentar algumas características próprias, o funcionamento de suas entidades se assemelha às entidades do setor lucrativo.

Neste estudo, o tema governança é abordado para verificar se o processo de institucionalização das práticas de governança e especificamente dos conselhos de administração levam a efetividade e eficácia destes últimos, ou apenas se coloca como instrumento da busca de legitimidade pela organização sem fins lucrativos em seu campo. O modelo teórico de Miller-Millensen, que embasa a metodologia da pesquisa, estabelece por meio de uma longa compilação de atribuições de conselhos em diversas organizações, um pequeno conjunto de atribuições que é coincidente em praticamente todas as organizações. Neste sentido, o conceito de efetividade utilizado nesse trabalho está atrelado ao exercício de fato, pelo conselho, daquelas atribuições mapeadas no modelo.

A ênfase na análise deste estudo está naquelas organizações que de alguma forma foram afetadas pelo marco legal de OSCIP, e que, portanto, tendem a buscar financiamento para suas atividades por meio da parceria com o Estado. Aguiar e Silva (2008) afirmam que um dos agentes institucionais do terceiro setor são os títulos e certificações concedidos pelo poder público, dentre eles o título de OSCIP. Se do ponto de vista simbólico um título como este oferece à organização percepção de maior legitimidade perante a sociedade, do ponto de vista utilitarista representa potencial de obtenção de uma série de benefícios financeiros para a organização, que incluem desde fiscais, até o financiamento direto do Estado por meio de parcerias.

Se por um lado pode-se discutir a aplicação de princípios de governança nas organizações do terceiro setor como forma de imitação à suposta legitimidade das bem sucedidas organizações do mundo empresarial lucrativo, a legislação se coloca como importante instrumento da institucionalização coercitiva desta, ao determinar expressamente uma série de ações que devem ser executadas pelas organizações que pretendem obter certificação de OSCIP. Dentre as determinações legais, destacam-se aquelas alinhadas com os princípios básicos de governança corporativa na Lei 14.870/03 (MINAS GERAIS, 2003).

Assim, se o Estado em última instância é representante da coletividade em sua fiscalização, fazendo-o por meio de seus órgãos burocráticos, o conselho de administração se coloca como órgão fundamental de governança, encarregado não apenas da fiscalização formal, mas da participação efetiva no processo de decisão e direcionamento estratégico da organização (IBGC, 2004).

2.2 Conflito de agência e o Conselho de Administração no terceiro setor

Um ponto que merece atenção especial na discussão de governança no terceiro setor é o chamado conflito de agência. Embora este problema tenha sua principal base nas relações entre principais e agentes, que no âmbito das companhias de capital aberto são respectivamente os proprietários do capital (*shareholders*) e administradores deste, Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007) observam que o problema de agência também está presente nas organizações do terceiro setor.

Há autores que sustentam que para discussão da teoria de agência no terceiro setor a figura dos principais proprietários do âmbito lucrativo, deve ser substituída pelos principais como doadores e voluntários das organizações não lucrativas (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; VARGAS, 2008). Estabelece-se assim uma analogia entre controle do recurso e a gestão, ainda que não haja perspectiva de retorno financeiro para o recurso aportado.

Já Sathler (2008) assevera que não é possível transpor a aplicação da teoria de agência para a discussão de terceiro setor, apresentando uma crítica à tentativa de aplicação da teoria neste âmbito com uso de analogias entre principais e agentes como sendo doadores, funcionários e beneficiários. Afirma o autor, que a teoria de agência se restringe a estabelecer os papéis e responsabilidades quando a propriedade é separada do controle de um empreendimento, sendo os principais, os proprietários do capital, e os agentes, aqueles a quem é delegada a administração do empreendimento. Não havendo instrumentos de mensuração da relação de propriedade como risco, mercado e retorno na relação entre doadores e organização, dessa forma torna-se difícil definir o conceito de principal no terceiro setor para os efeitos da teoria de agência (SATHLER, 2008).

Mota et al (2007) afirmam que nas organizações de terceiro setor deve haver uma preocupação pública, no sentido de garantir que o dinheiro a estas direcionado, esteja sendo adequadamente, eficientemente e efetivamente aplicado. Para o repasse de recursos, normalmente não é estabelecida contrapartida financeira, portanto, o conflito de agência se faz presente na necessidade de se averiguar o interesse público de que os recursos estão sendo aplicados segundo os fins propostos pela organização.

Fama e Jensen (1983) afirmam que a separação do processo de tomada de decisão da assunção do risco nas grandes corporações, seriam comuns também em outros tipos de organização, inclusive as sem fins lucrativos. Isso porque o tomador de decisão, por não se expor pessoalmente a grandes riscos na tomada de decisão, precisa ser monitorado por quem de fato poderá se frustrar pelo insucesso da decisão.

McFarlan (2004), ao fazer uma leitura comparada das atribuições dos conselhos de organizações lucrativas e não lucrativas nos Estados Unidos, afirma que enquanto se pode medir o resultado de uma empresa que tem objetivo claro de dar lucro pelo seu resultado financeiro, o mesmo não se observa em uma instituição de fins não-lucrativos, que a despeito de uma boa situação financeira, pode não cumprir sua missão de oferecer bons serviços à sociedade.

Para Câmara (2003) o conselho nas organizações do terceiro setor deve ser pensado como *locus* de controle social para a execução de determinada política pública. O conselho de administração é uma forma de controle social no âmbito das instituições públicas não estatais.

O conselho de administração enquanto órgão de governança tem um papel que deve ir além da existência formal. Ele pode ser de fato o caminho de interação entre os *stakeholders* de uma organização e sua administração, fiscalizando e direcionando ações gerenciais estratégicas, além de participar ativamente nos processos de tomada de decisões importantes para a sobrevivência da instituição.

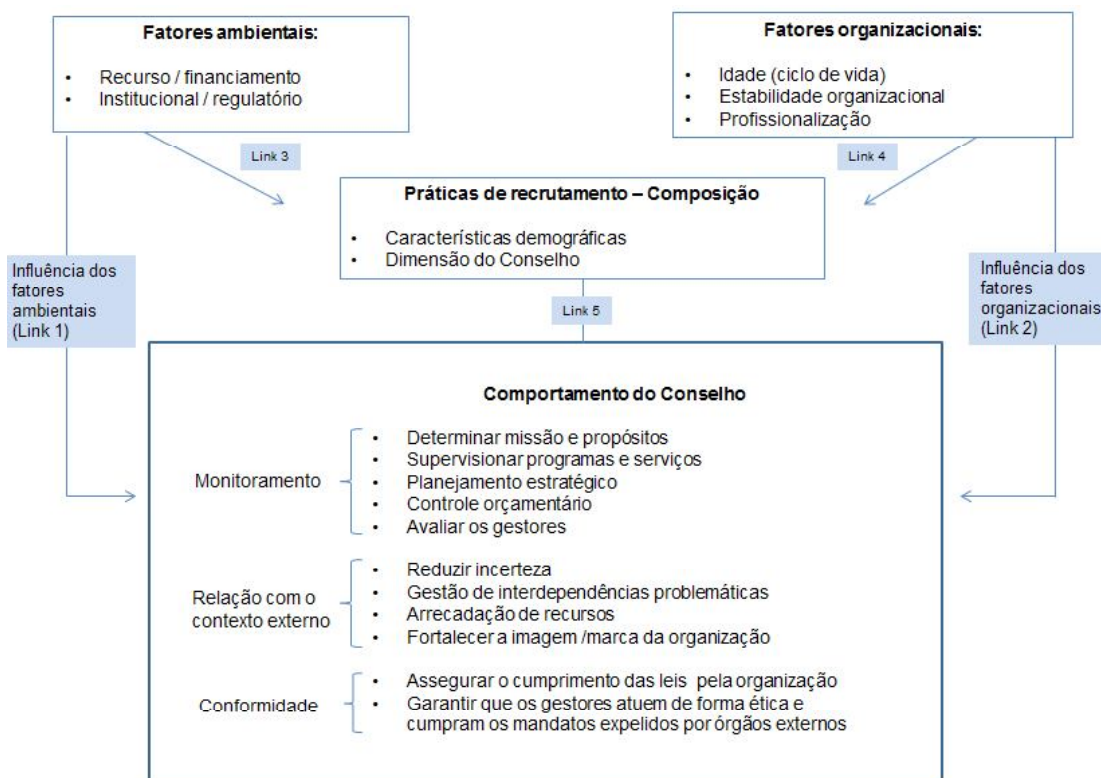
2.3 Investigação acerca da atuação de conselhos de administração

Miller-Millensen (2003) afirma que há grande espaço na literatura para aprofundar o conhecimento prático acerca do comportamento dos conselhos de administração em organizações de terceiro setor. Isso porque, embora haja muito conhecimento na literatura acerca da descrição normativa do papel do conselho e quais atribuições os conselhos devem desempenhar, o mesmo não se pode afirmar quanto ao aprofundamento na compreensão de como os conselhos efetivamente atuam. Assim, Miller-Millensen (2003) estruturou um modelo teórico para ser utilizado em pesquisas empíricas acerca do comportamento dos conselhos na governança das organizações de terceiro setor, levando-se em consideração elementos contextuais, organizacionais e contingentes (SATHLER, 2008).

Para lidar com a compreensão do conjunto de atividades a serem desempenhadas pelo conselho de administração na governança das organizações do terceiro setor, a Miller-Millensen (2003) utiliza três teorias organizacionais que sustentam seu modelo: a teoria de agência, a teoria da dependência de recursos e a teoria institucional.

Conforme a figura 1, a autora elaborou três grupos de atividades do Conselho de Administração que estão diretamente vinculadas às teorias supracitadas. Desta maneira, os membros do conselho são responsáveis pelo monitoramento da gestão, relação com o contexto externo e conformidade da organização.

Figura 1 – Modelo teórico de Miller Millensen



Fonte: MILLER MILLENSEN, 2003, p. 523.

A teoria da agência abarca as atribuições relacionadas ao monitoramento da organização, sendo que neste ponto os conselhos podem ser vistos como instrumento de controle gerencial e corporativo, monitorando as atividades dos gestores e os resultados da organização. A teoria da dependência de recursos, por sua vez, está relacionada com a relação da organização com o contexto externo, visto que é fundamental para a sobrevivência da entidade a sua habilidade de obter e sustentar recursos. Já a teoria institucional abarca as atividades do conselho que estão relacionadas à conformidade, que objetivam fortalecer a legitimidade e a sobrevivência da organização no ambiente legal.

A conexão dessas teorias é importante tendo em vista que se trata da análise de um fenômeno complexo, sendo que cada teoria possui a atribuição de explicar certo grupo de atividades do conselho. Tendo como base os trabalhos de Jensen & Meckling (1976) e Fama & Jensen (1983), a abordagem da teoria de agência no trabalho de Miller-Milensen (2003) suporta um primeiro grupo de atribuições dos conselhos, caracterizadas como de monitoramento, e que são estudadas neste trabalho. Estas atribuições detalhadas são a determinação da missão e propósitos da organização, a supervisão de programas e serviços, o planejamento estratégico, o controle orçamentário e a avaliação dos gestores (MILLER-MILENSEN, 2003).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa está estruturada na forma de estudo de casos múltiplos, sendo a seleção dos casos de extrema importância, pois o conceito de população é fundamental para delimitar o estudo e os limites para a generalização de suas conclusões. (EISENHARDT, 1989). A fim de explorar, de forma ampla, a atuação dos membros que compõem os conselhos de administração no campo organizacional selecionado, foram escolhidas duas organizações que guardam entre si grande similaridade em termos de estrutura organizacional e área de atuação, além de possuírem Termos de Parceria firmados com o mesmo órgão estatal e estarem submetidas a um mesmo arcabouço legal. São elas: Instituto Cultural Filarmônica (ICF) e Instituto Cultural Sérgio Magnani (ICSM).

Na área cultural, além das duas organizações selecionadas, apenas a Associação de Desenvolvimento da Radiodifusão de Minas Gerais (ADTV) possui Termo de Parceria firmado com órgãos do Estado de Minas Gerais. No entanto, embora tal organização esteja vinculada à área cultural, a análise prévia de seus objetivos, a forma de estruturação e mesmo os produtos e serviços produzidos por esta última pouco coincidem com os do ICSM e ICF.

As duas últimas trabalham com produtos de natureza eminentemente cultural, produzindo diretamente ou apoiando espetáculos diversos e a atuação de corpos artísticos, sempre em interação direta com o grande público. A ADTV, por sua vez, tem ênfase na propagação da cultura. A atividade da organização está mais atrelada à difusão da cultura pela administração de um canal televisivo que pela produção cultural direta, valendo observar, ainda, que a programação, embora com ênfase na cultura, não é exclusiva dessa última área.

Neste sentido, com o intuito de garantir maior capacidade analítica ao estudo, os dois casos típicos pesquisados (YIN, 2005) são de organizações sem fins lucrativos, qualificadas como OSCIP no âmbito do Estado de Minas Gerais, as quais possuem Termos de Parceria vigentes com órgãos do governo, recebem valores consideráveis de recursos públicos para desenvolver suas atividades e atuam especificamente na área cultural, por meio da execução direta ou apoio a iniciativas artísticas.

Por possuírem termos de parceria firmados com o Estado de Minas Gerais e receberem consideráveis volumes de recursos públicos, grande relevância deve ser dada à fiscalização e ao controle das ações dessas organizações e seus gestores. Deve, portanto, o conselho de administração ter papel central na governança, principalmente porque as duas organizações selecionadas lidam com produtos e serviços que se relacionam diretamente com grande público.

Foram escolhidas duas organizações atuantes na área cultural, porque as similaridades entre as áreas de atuação e a estrutura organizacional destas possibilitaram uma comparação que gera maior consistência e robustez para os achados, além de maior possibilidade de replicação literal ou teórica. (YIN, 2005; VAN DE VEN; POOLE, 2005).

O Instituto Cultural Filarmônica é uma organização do terceiro setor constituída juridicamente como associação civil sem finalidade lucrativa, que recebeu o título da OSCIP estadual em 2005. Atuante no setor cultural, pauta-se no desenvolvimento e difusão da música clássica, por meio da estruturação e sustentação de uma orquestra privada, a Orquestra Filarmônica de Minas Gerais. Suas principais áreas de atuação estão voltadas para promoção da cultura; proteção e conservação do patrimônio musical; estímulo à criação musical; ações educativas pautadas na difusão e promoção de público para a música sinfônica; concepção e gerência de corpos artísticos. (INSTITUTO CULTURAL FILARMÔNICA, 2012). No que tange à sua missão, visão e princípios, menciona-se viabilizar e organizar a Orquestra de forma a promover o desenvolvimento do repertório sinfônico; realizar esforços para difusão do acesso à música sinfônica, tendo em vista que esta pode ser considerada ferramenta de educação e aperfeiçoamento dos indivíduos; atuar de acordo com os princípios da economicidade, eficiência, excelência, impessoalidade, legalidade, moralidade, razoabilidade e transparência. (INSTITUTO CULTURAL FILARMÔNICA 2012).

O Instituto Cultural Sérgio Magnani (ICSM) é uma organização juridicamente constituída como uma associação civil, sem fins lucrativos, que recebeu o título da OSCIP pelo governo do Estado de Minas Gerais em dezembro de 2004. Fundado nesse mesmo ano por integrantes da sociedade civil da área cultural, o Instituto tem como objetivos primordiais fomentar a produção cultural, desenvolver e gerir projetos culturais e projetos da área cultural de natureza socioeducativa. Sua atuação é pautada pelos seguintes valores e princípios: transparência, cooperatividade, eficácia, eficiência, inovação, sustentabilidade, excelência, confiabilidade e responsabilidade social. Juntos, esses valores e princípios compõem os pilares de sustentação para a visão do Instituto de “ser referência nacional no desenvolvimento e na gestão de projetos e programas de fomento a atividades culturais e socioeducativas.” (INSTITUTO CULTURAL SÉRGIO MAGNANI, 2012). Ademais, há outras finalidades às quais o Instituto se propõe: defesa do patrimônio artístico, promoção de eventos culturais (como exposições e espetáculos de música popular e erudita), projetos de audiovisual e cooperação com outras entidades do sistema estadual e nacional de cultura. O nome do Instituto é

uma homenagem ao emérito professor e maestro italiano Sérgio Magnani, que mudou para o Brasil na década de 1950 e trouxe contribuições relevantes para a área da música brasileira.

Utilizando-se do modelo teórico de Miller-Millensen (2003) foi elaborado um questionário com as cinco atribuições cabíveis aos conselhos, que para a autora representam ações voltadas para a diminuição de possíveis conflitos de agência. Duas variáveis foram desenvolvidas para cada uma das atribuições descritas como pertinentes aos conselheiros. A primeira: **Em tese**, a atribuição do conselho deveria ser muito relevante ou pouco relevante. E a segunda: **Na prática**, a ação do conselho é muito relevante ou pouco relevante para esta atribuição.

A partir destas variáveis, buscou-se validar ou não o modelo de Miller-Millensen (2003) quanto ao conjunto de atribuições que deveriam ser desempenhadas pelo conselho. Assim, se em caso de maioria de respostas “muito relevante” nas atribuições, considerar-se-ia que há concordância dos conselheiros com a importância das atribuições e, portanto, validade do modelo utilizado. Esta validade seguiu a lógica de que as tomadas de decisão dos conselhos também se dão por maioria de votos.

Já para a segunda variável, procurou-se obter uma percepção empírica de como os conselhos atuam na governança. Assim, por meio da manifestação dos próprios conselheiros considerou-se o conselho atuante e relevante na governança em caso de maioria de respostas do tipo “muito relevante” para cada uma das atribuições.

O questionário foi aplicado a todos os conselheiros das duas organizações. O ICF era formado por 12 conselheiros (estatutariamente pode ter até 15) e o ICSM por 4 (estatutariamente pode ter cinco). No total, foram enviados 16 questionários, com retorno de todos eles. Por fim, para avaliar de forma ampla como os conselhos efetivamente atuam, foram realizadas duas entrevistas estruturadas, uma em cada organização, e levantados documentos para gerar evidências sobre os achados e triangular os dados (YIN, 2005).

Com a comparação entre as respostas dos conselheiros ao primeiro questionário e os achados da investigação realizada *in loco* nas organizações, por meio de entrevistas e análise documental, procurou-se avaliar a atuação do conselho de administração não apenas do ponto de vista da relevância ou não, mas também como ele desenvolve suas atividades e atribuições.

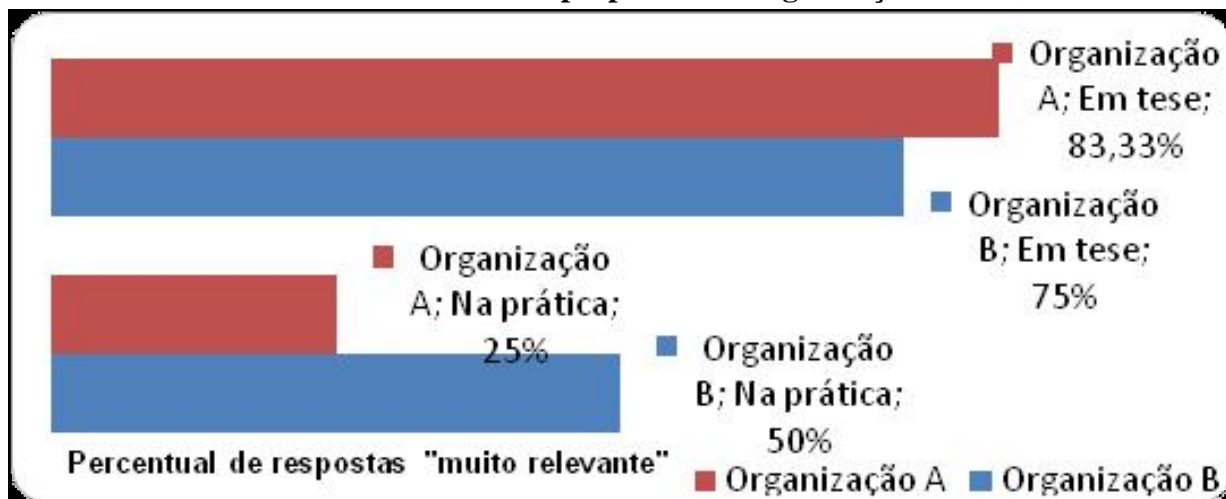
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para uma análise clara e didática, tendo em vista a tendência de similaridade das respostas entre as duas organizações pesquisadas, optou-se por apresentar os achados comparativamente para cada uma das cinco atribuições propostas no modelo de Miller-Millensen (2003). Inicialmente são apresentados os dados comparativos das organizações selecionadas quanto às percepções dos conselheiros em relação à relevância que este deveria ter e, qual a percepção da real relevância da atuação do conselho em cada uma das atribuições. Posteriormente, são apresentadas as observações do pesquisador quanto ao que se pôde constatar por meio das entrevistas e análise documental nas organizações pesquisadas, discorrendo sobre tendências e especificidades da atuação do conselho de cada organização.

Em relação a primeira atribuição, o papel do conselho de administração na determinação da missão e propósitos da organização, pode-se observar uma grande concordância dos conselheiros de que a referida atribuição *deveria ser* relevante na atuação dos conselhos (Gráfico 1). No entanto, observou-se uma tendência dos próprios conselheiros em reconhecer que a atuação prática do conselho nesta atribuição não relevante e efetiva.

As duas organizações pesquisadas possuem missão e propósitos formalizados e publicados em seus respectivos sites e, como é muito comum, expostos em placas em locais de grande circulação na sede da organização.

Gráfico 1 - Relevância do conselho de administração na determinação da missão e propósitos da organização



Fonte: Dados da pesquisa

Ao se investigar os motivos da distorção em relação à percepção de relevância do conselho em tese e na prática, ficou claro que, neste item, o conselho de administração tem um papel voltado para a aprovação de proposta de missão e propósitos da organização, normalmente formulados pelos dirigentes. Embora os conselheiros participem do processo de aprovação formal da missão e propósitos da organização, fazendo inclusive constar em atas de reunião a aprovação dos mesmos, não se pode dizer que o conselho participa ativamente no direcionamento da formulação destes itens. A contribuição do conselho nas organizações pesquisadas é considerada baixa, uma vez que, não envolvidos com o processo de discussão exaustivo que leva as versões finais de missão e propósitos, sua atuação tende a aprovação como apresentada pela direção, sem grandes contribuições.

A investigação nas duas organizações sugere que seria pouco produtiva a participação do conselho na discussão e formulação da missão e propósitos, tendo em vista a pouca disponibilidade dos membros, que são voluntários, para realização de diversas rodadas de reunião e discussão, normalmente necessárias para definição desses itens.

Em relação à atribuição relativa ao planejamento estratégico das organizações, obteve-se novamente grande concordância dos conselheiros de que o conselho *deveria ser* muito relevante na definição do planejamento estratégico que direciona os atos da administração em ações práticas que auxiliem a organização a atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazo (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Relevância do conselho de administração na formulação do planejamento estratégico da organização



Fonte: Dados da pesquisa

A investigação acerca da formulação e aprovação do planejamento estratégico mostrou um quadro distinto entre as organizações pesquisadas. Observou-se que a Organização A, na qual houve maior índice de concordância dos conselheiros quanto à importância de sua atuação na atribuição, não possui planejamento estratégico, o que de certa forma fica claro com o baixo índice de respostas positivas para atuação prática do conselho no item.

A direção da organização atentou para o fato de que a organização não possui planejamento estratégico formulado e formalmente aprovado, mas possui um plano de atividades e metas pactuadas como o governo que direciona as atividades.

Ressalta-se que o plano de metas é parte integrante do Termo de Parceria firmado com o governo como contrapartida para obtenção de recursos, não sendo, portanto, algo que direciona os interesses da organização para o curto, médio e longo prazo, mas sim do seu financiador.

A Organização B, embora também possua um plano de atividades e metas pactuado com o governo, possui planejamento estratégico formalmente aprovado pelo conselho. Neste sentido, os dirigentes da Organização B observam seu planejamento estratégico como importante instrumento para o desenvolvimento da organização de forma autônoma, incluindo em suas metas a diversificação de fontes de recurso que gerem sustentabilidade financeira e diminuam sua dependência em relação ao financiamento do governo.

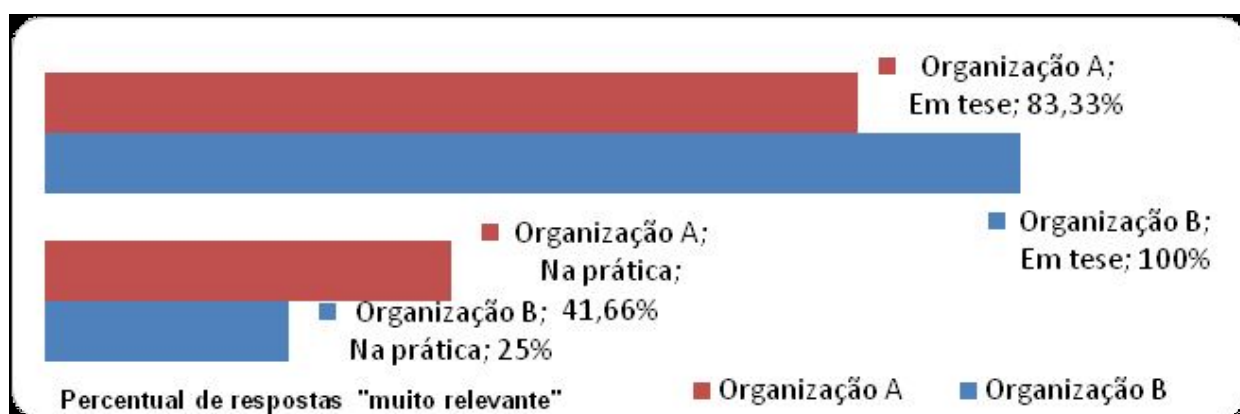
Outro ponto a se destacar nesta atribuição, refere-se que mesmo na organização onde o planejamento estratégico é formalmente aprovado, o conselho não percebeu grande relevância de sua atuação na atribuição. Ficou claro novamente na investigação *in loco* que a formulação do planejamento estratégico se deu pelo próprio corpo dirigente, sendo posteriormente apenas validada pelo conselho.

Sabe-se que o planejamento estratégico é um importante instrumento de alinhamento entre a direção de uma organização e os órgãos de governança. Ainda assim a investigação mostrou que o conselho não acompanha a execução pela direção desse planejamento.

Em relação às duas atribuições até agora discutidas, um ponto que merece destaque, é o fato de que até o ano de 2010, nenhuma das organizações pesquisadas possuía missão, propósitos e planejamento estratégico formalizado. Constatou-se que a formulação destes itens ocorreu em função de uma certificação de boa gestão criada pelo governo do Estado, a que as duas organizações se submeteram, e que exigia apresentação destes como critérios para obtenção da certificação.

Assim, conforme pode ser observado no gráfico 3, a atribuição que trata do acompanhamento pelo conselho de administração da qualidade dos serviços prestados pelas organizações, mais uma vez foi validada como relevante pelos conselheiros das organizações pesquisadas. A grande maioria dos membros considerou que esta atribuição *deveria ser* relevante na atuação do conselho. No entanto, na percepção dos conselheiros, a relevância da atuação do conselho nesta atribuição foi novamente considerada baixa. Nas duas organizações pesquisadas observou-se que não existem ferramentas formais de acompanhamento das atividades da organização pelos conselhos de administração.

Gráfico 3 – Relevância do conselho de administração na supervisão da qualidade e efetividade dos programas e serviços prestados pela organização



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo dirigentes da Organização A, há constante prestação de contas das atividades da organização para os conselheiros, no entanto, como bem explicitaram os dirigentes da Organização B, o conselho toma ciência das atividades, mas não necessariamente obtém percepção clara sobre a qualidade e efetividade dos serviços, uma vez que as informações são repassadas pela própria direção, o que pode enviesar os dados. Diante disso, nota-se que é cabível uma avaliação mais efetiva e independente, que deveria partir de mecanismos próprios do conselho de administração.

Quanto à atribuição seguinte, a seleção e avaliação dos dirigentes da organização, percebeu-se novamente uma tendência de efetiva participação formal dos conselhos de administração, mas que não necessariamente conferem relevância prática para o órgão (Gráfico 4). Nas duas organizações pesquisadas, além de percepção dos próprios conselheiros de que esta é uma atribuição relevante para a atuação do conselho, a nomeação dos dirigentes é sempre formalizada em ata de reunião do órgão.

Gráfico 4 – Relevância do conselho de administração na seleção e acompanhamento da atuação dos dirigentes da organização



Fonte: Dados da pesquisa

O que desperta a atenção nas respostas dos conselheiros é a tendência de novamente a atuação de o conselho ser, na prática, considerada não muito relevante. A investigação acerca desta distorção mostra que, embora o conselho seja órgão estatutariamente responsável pela indicação dos dirigentes da organização, seu papel fica mais atrelado à formalização da nomeação dos membros, não havendo indícios de um trabalho pessoal dos conselheiros na seleção de potenciais novos dirigentes.

Por conseguinte, constatou-se pela análise documental que, para todas as nomeações de dirigentes das duas organizações, houve reunião do conselho de administração para este fim, com nomeação formal em ata. No entanto, a investigação mostra que a busca pelos profissionais se dá pela atuação direta do dirigente máximo da organização ou indicação de financiadores, como o próprio governo, que pré-seleciona os nomes mais adequados ao cargo e depois os indica para aprovação do conselho. Esta parece ser a razão da percepção de pouca relevância prática do conselho nesta atribuição, já que há tendência de aprovação dos nomes sem muitos questionamentos.

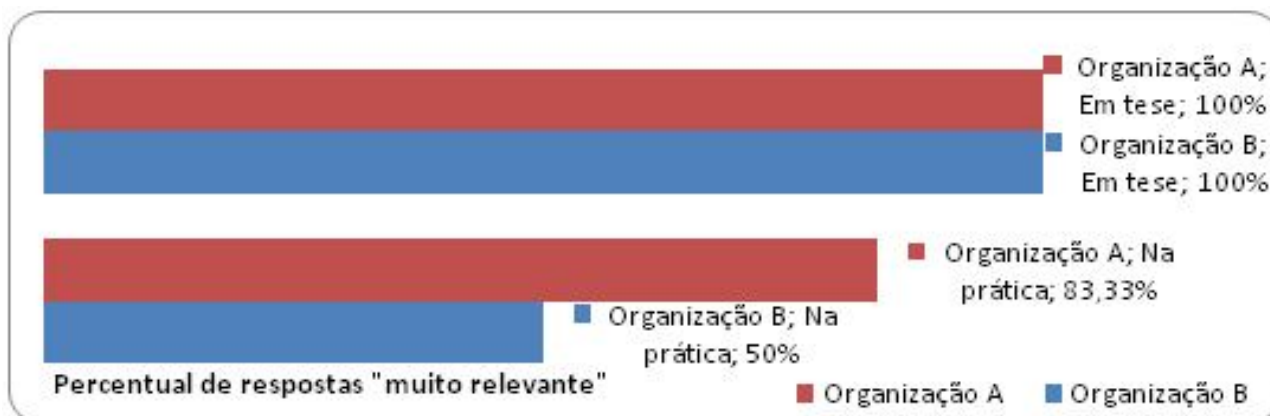
Ainda nesta atribuição, foi investigada a atuação no conselho no sentido de avaliar os membros da diretoria. Houve consenso de que os membros da diretoria não são avaliados formalmente pelos conselheiros, não havendo qualquer indicação de que o conselho possua mecanismos próprios para implementar uma avaliação independente dos dirigentes. Pela percepção dos dirigentes, a avaliação é informal e ficou claro que as informações obtidas pelo conselho são repassadas pelos próprios dirigentes, o que pode dificultar o processo de avaliação autônoma e independente do conselho. Um indício de que os dirigentes estariam sendo avaliados poderia ser a realização de reuniões do conselho sem a presença destes, o que não foi verificado em nenhuma das organizações.

Verificou-se apenas um caso de membro de diretoria já destituído de seu cargo por indicação do conselho e contra a vontade do primeiro. Ainda sobre este processo, a investigação do desligamento indicou que este ocorreu formalmente pelo conselho, porém, por indicação dos demais dirigentes da

organização. Ou seja, ainda que o conselho tenha procedido a indicação para desligamento, a aferição da qualidade do trabalho do dirigente não foi realizada pelo próprio conselho com mecanismos próprios e formais.

A quinta atribuição está vinculada a atuação do conselho na fiscalização da administração de recursos financeiros das organizações. (Gráfico 5). Destaque deve ser dado ao fato de que todos os conselheiros que participaram da pesquisa responderam que o conselho de administração deve ter atuação muito relevante nesta atribuição.

Gráfico 5 – Relevância do conselho de administração na aprovação do orçamento e controle da execução financeira da organização



Fonte: Dados da pesquisa

Já quanto a atuação efetiva, percebe-se também a primeira tendência de maioria de respostas para atuação prática relevante do conselho quanto a aprovação de orçamentos e execução financeira, principalmente na Organização A. Nessa atribuição, ressalta-se que duas atividades distintas podem ser percebidas. Uma, a aprovação orçamentária, que discute previamente a alocação de recursos da organização e ocorre normalmente antes do início do exercício financeiro. A segunda ocorre no fechamento do exercício financeiro e representa a aprovação da execução orçamentária ou das chamadas contas da organização.

Ao se investigar na prática como o conselho atua nestas duas atividades, pôde-se perceber uma distinção bastante relevante entre elas. Nas duas organizações pesquisadas o conselho é pouco atuante e não participa do processo de formulação do orçamento da organização. Não houve qualquer evidência de discussão da alocação de recursos entre os dirigentes e conselho, sendo relatado pelos entrevistados que a formulação de orçamentos é normalmente realizada junto aos financiadores, que demandam detalhamento da aplicação dos recursos destinados à organização.

Tanto o governo quanto os financiadores privados participam das discussões acerca da alocação dos recursos e demandam prestações de contas da execução destes. Já no que diz respeito a aprovação da execução financeira, os conselhos das duas organizações se mostraram bastante atuantes. As duas organizações pesquisadas submetem suas contas a auditorias externas independentes antes de submetê-las ao conselho. Tal prática é importante para validação das contas, além de minimizar riscos de má administração dos recursos.

Embora seja percebida grande importância para o tema, importa observar que a legislação de OSCIPs prevê expressamente que as contas das organizações devem ser submetidas a auditorias externas, motivo pelo qual não foi possível verificar até que ponto tal prática, importante para a governança, ocorre apenas por força de lei.

Nas duas organizações, o estatuto prevê que as contas sejam submetidas ao conselho fiscal ou órgão equivalente e depois à Assembleia. No entanto, em ambas, o papel do conselho fiscal é exercido pelo conselho de administração, o que não representa inadequação jurídica, mas pode comprometer o papel de independência normalmente esperado para um conselho fiscal. Esta substituição é prevista no Estatuto, que foi desenvolvido por uma mesma assessoria jurídica para as duas organizações.

Embora tenha sido observada tendência de maior relevância prática do conselho nesta atribuição em relação às demais, ficou evidenciada que as contas auditadas tendem a ser aprovadas pelo conselho sem grandes ressalvas, já que a competência essencial do conselho fiscal não está presente, sendo depois submetidas à Assembleia que as aprova sem necessidade de mais detalhamentos.

Destaque-se também que na Organização A, puderam ser obtidas evidências de maior discussão das contas antes de sua aprovação, com mais de uma reunião sendo realizada para discussão detalhada. Observou-se que a competência pessoal de alguns dos membros desta organização levou a uma análise mais aprofundada, embora a participação do conselho como um todo tenha sido mais incipiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar a atuação do conselho de administração de organizações do terceiro setor, especificamente no que tange às atribuições consideradas fundamentais para o exercício da governança prescritas no modelo teórico de Miller-Millensen (2003). A compreensão de como as práticas de governança corporativa, criadas e desenvolvidas no âmbito das grandes companhias de capital aberto passaram a ser incorporadas a todo tipo de organização e, em especial às do terceiro setor, contou com a contribuição da teoria institucional.

Com base nos achados desta pesquisa, e dentro das limitações de um estudo de natureza exploratória e que avalia estudos de casos em contexto específico, pode-se dizer que a tendência de discussão de governança no terceiro setor - com transposição de práticas e conceitos típicos do setor lucrativo para as organizações sem fins lucrativos - não se mostra adequada, devendo haver maior discussão sobre como lidar com o conflito de agência entre gestores (agentes) e *stakeholders* (principais destinatários dos produtos e serviços das organizações do terceiro setor) que não apenas por meio dos conselhos de administração.

A pesquisa corroborou aos ensinamentos de Rossoni e Silva (2010), para quem deve-se ter precaução para que os conselhos de administração, embora institucionalizados como órgãos de governança, não apenas existam de forma figurativa. Constatou-se que a atuação do conselho, enquanto órgão de governança que em tese deveria exercer papel de controle e fiscalização sobre a administração da organização, é, de fato, pouco efetiva. Isto porque não foram percebidos instrumentos ou práticas que permitissem um controle detalhado de como a administração se comporta, ficando o conselho em uma posição de dependência em relação às informações prestadas pelos próprios dirigentes das organizações.

Embora os conselheiros concordem que deveriam atuar em determinadas atribuições que direcionam estrategicamente a gestão e servem para a prática de controle e fiscalização sobre as ações dos administradores, considerando-as relevantes para a governança, os mesmos conselheiros entendem que sua atuação é pouco representativa e relevante no dia-a-dia da organização. Certo é que, embora tenha sido obtida tal tendência de grande distorção entre a relevância em tese e na prática dos conselhos na governança das organizações, esses órgãos existem e desempenham um papel real nas entidades.

Pode-se afirmar que, dentre as atribuições de controle previstas como relevantes e suportadas pela teoria de agência no modelo teórico utilizado na pesquisa, formalmente o conselho desempenha seu papel, mas, na prática, há pouca efetividade para essa atuação, sendo detectado um papel muito mais de órgão consultivo do que de controle, atuante muito mais no sentido de legitimação do que de fiscalização. Esse achado sugere uma nova pergunta de pesquisa sobre o papel honorífico da participação em conselhos de administração de organizações de terceiro setor. Os casos analisados nessa pesquisa permitem levantar as hipóteses de que os nomes que compõem os conselhos de administração de organizações não governamentais precisam ter prestígio e reputação para legitimar a atuação da OSCIP e a de que o controle das OSCIPs não se dá na esfera dos conselhos de administração.

Ressalta-se que as organizações pesquisadas se submetem, em Minas Gerais, a várias formas de controle, ficando evidente um papel central do Estado e seus órgãos de controle na fiscalização

minuciosa das atividades da administração. Assim, não se pode afirmar que as organizações sem fins lucrativos, qualificadas como OSCIP, não sejam fiscalizadas, mas apenas que a estrutura de controle e fiscalização pensada no modelo de governança corporativa, no qual os conselhos de administração e fiscal são órgãos centrais, sendo pouco efetiva nas organizações pesquisadas. Nessa linha, o papel de governança fica centrado na atuação do principal financiador, o Estado e seus órgãos de controle.

Nesse sentido, vislumbram-se algumas linhas de pesquisa que podem contribuir para a discussão do papel prático dos conselhos de administração na governança do terceiro setor, como, por exemplo, uma pesquisa amostral em um maior número de organizações para confirmar ou refutar a hipótese de baixa efetividade dos conselhos de administração na governança de organizações do terceiro setor mineiro. Outra linha de pesquisa pode aprofundar a análise qualitativa acerca da dicotomia entre controle *versus* legitimidade no papel dos conselhos de administração do terceiro setor, entendendo até que ponto esses dois papéis se complementam ou se eliminam na atuação dos conselhos, principalmente pela composição desses órgãos. Uma investigação em profundidade também pode melhor detalhar, porque se observou que, em muitos casos, os conselheiros tendem a defender interesses das próprias organizações e seus gestores, e não necessariamente fiscalizá-los, comprometendo a discussão desse órgão como mecanismo de diminuição de potenciais conflitos de agência no terceiro setor. Ainda nessa linha, pode-se alimentar uma importante discussão acerca de formas de composição do conselho que possam alterar essa tendência e quais os efeitos dessa mudança. Por fim, podem-se realizar pesquisas que abordem especificamente o papel do Estado de Minas Gerais na governança do terceiro setor, visto que ficou claro seu papel como principal forma de pressão e fiscalização que incide sobre as organizações pesquisadas.

Por fim, vale ressaltar que o presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa em um mestrado profissional, por meio do qual se espera uma devolução às organizações investigadas como instrumento de contribuição acadêmica e prática para a discussão de governança no terceiro setor e incentivo para avaliação crítica do papel dos conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. C.; SILVA, C. E G. Avaliação de atividades no terceiro setor de Belo Horizonte: Da racionalidade subjacente às influências institucionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008. p. 1-16.

ÁLVARES, E; GIACOMETTI, C; GUSSO, E. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEBCHUK, Lucian A.; WEISBACH, Michael S. The State of corporate governance research. **The review of financial studies**, v.23, n. 3, p.939-961, 2010.

CÂMARA, L. M. Apontamentos teóricos para subsídio à análise das práticas de controle social no âmbito dos conselhos de administração das organizações sociais. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-89, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; GOULART, Sueli. A Trajetória Conservadora da Teoria Institucional. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849-874, jul./ago. 2005.

CLAESSEN, Stijns; YURTOGLU, Burcin. **Corporate governance in emerging markets: a survey**. 15 jan. 2012. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1988880>>. Acesso em: 4 mar. 2012.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: POWELL, W.W; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Standford, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1999.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-325, jun. 1983.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, R. M; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan/mar. 1998.

FONSECA, Valéria Silva da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. Cap. 2, p. 47-66.

IBGC – Instituto Brasileiro Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC**, Versão 2004, 4. ed. Disponível em:<www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx> Acesso em: 15 fev. 2012.

INSTITUTO CULTURAL FILARMÔNICA. **Orquestra Filarmônica de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.filarmonica.art.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2012.

INSTITUTO CULTURAL SERGIO MAGNANI. **O Instituto**. Disponível em: <<http://www.icsm.org.br>>. Acesso em: 13 Jul. 2012.

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, Oct. 1976.

GONDRIGE, E. O.; CLEMENTE, A.; ESPEJO, M. M. D. S. B. Estrutura do conselho de administração e valor das companhias brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 3, p. 75-92, 2012.

GUERRA, C.E.; AGUIAR, A.C. Institucionalização do terceiro setor brasileiro: da filantropia à gestão eficiente. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONVIBRA, 2007. p. 1-18.

KOLK, Ans; PINKSE, Jonatan. The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. **Corporate social responsibility and environmental management**, v.17, n.1, p.15-26, jan.-fev. 2010.

MCFARLAN, F. W. Working on nonprofit boards: don't assume the shoe fits. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 293-301, out./dez. 2004.

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

MEYER, J. W.; ROWAN, B.. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.W; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MILLER-MILLENSEN, J. L. Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A theory-Based Approach. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 32, n. 4, Dec. 2003.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual** nº 14.870 de 16 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP – e dá outras providências. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Belo Horizonte, 16 dez. 2003. Disponível em: < http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/oscip/arquivos/Lei_Estadual_14%20870_atualizada.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2012.

MOTA, N. R.; CKAGNAZAROFF, I. B.; AMARAL, H. F. Governança corporativa: estudo de caso de uma organização não governamental. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 1-16, set./dez. 2007.

ROSSONI, L.; SILVA, C. L M. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, edição especial, p. 173-198, 2010.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. **Voluntas**, v. 3, n.2, 1992.

SATHLER, L. **Governança no terceiro setor**: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil. 2008. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Tradução de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. 2012.

TEODÓSIO, A.S.S. O Terceiro Setor de Múltiplos Atores e de Múltiplos Interesses: pluralidade ou fragmentação na provisão de políticas públicas? In: **Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** (ENANPAD). Atibaia – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 09/2003.

TSAI, P. Y; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: Análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: II Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2005. p. 1-15.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organization Studies**, v. 26, p. 1377-1404, 2005.

VARGAS, S. I. **Governança nas entidades do terceiro setor:** uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG sediadas na região sul e sudeste do Brasil. 2008. 113f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Brookman, 2005.