



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS

EVELTER SILVA MOREIRA
UNIVERSIDADE FUMEC
evelter.moreira@gmail.com

ROBERTA DE CASSIA MACEDO
UNIVERSIDADE FUMEC
roberta.c.macedo@gmail.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar como ocorre a relação de agência envolvendo os Stakeholders em Instituições de Educação Superior Sem Fins Lucrativos e o papel da Governança Corporativa como ferramenta de alinhamento e mitigação de riscos de conflitos de interesses. Discute-se neste ensaio teórico a Teoria da Agência, a Teoria dos Stakeholders e a Governança Corporativa a partir de seus fundamentos, história e evolução até os dias atuais e sua abordagem no contexto das Instituições de Educação Sem Fins Lucrativos, cuja atuação é extremamente regulada, inclusive sob aspectos tributários e onde a exigência primordial diz respeito ao cumprimento de suas finalidades essenciais. A partir do concatenamento dos temas, apresenta-se um modelo teórico evidenciando as relações de agência, integrando os stakeholders e destacando os múltiplos principais e agentes que emergem das diversas configurações administrativas, contratos, relações formais e tácitas da organização e como consequência os conflitos de agência, que podem surgir quando os objetivos institucionais da organização são desconsiderados e outros objetivos são atendidos.

Palavras chave: Governança Corporativa, Teoria da Agência, Stakeholders e Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos

1. INTRODUÇÃO

No Brasil a educação é um dos direitos sociais básicos do cidadão, sendo livre a exploração por organizações privadas empresariais e sem fins lucrativos, desde que atendidas às normas regulamentares relativas à autorização de funcionamento e qualidade do ensino (BRASIL, 1988). Segundo a Lei 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), as instituições de educação podem assumir qualquer forma jurídica prevista em lei (BRASIL, 1996), devendo seguir as regras previstas no Código Civil para cada tipo jurídico. No caso das Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos (IES-SFL), poderão ainda usufruir o direito a imunidade de tributos, desde que cumpridos os requisitos legais. Organizações sem fins lucrativos possuem patrimônio e receita formada por doações, contribuições e outras rendas com objetivos específicos definidos por seus instituidores e associados (DINIZ, 1996). As IES-SFL, por seu objetivo educacional, forma de constituição jurídica e por sua natureza tributária, estão sujeitas às diversas exigências legais, avaliações e controles por parte de órgãos governamentais. Ponto em comum nas normas e requisitos legais para as IES-SFL paira sobre o cumprimento dos objetivos institucionais.

Nas IES-SFL a Teoria da Agência com sua visão tradicional envolvendo proprietário (principal) e executivos (agentes) não é a mais adequada, pois nestas organizações as relações de agência possuem delineamento específico, surgem a partir das relações estatutárias, administrativas, operacionais e contratuais e em torno da sua missão estatutária. Diferem também na forma como surgem os conflitos de agência, enquanto nas entidades empresariais a base do conflito gira em torno da maximização dos lucros para os proprietários em face de outros interesses, nas IES-SFL, os conflitos podem surgir em relação aos objetivos institucionais da organização e o atendimento de outros objetivos particulares. Nesse sentido, a abordagem dos Stakeholders também ganha relevância, pois podem afetar e serem afetados pela atuação da organização. O atendimento aos interesses dos Stakeholders devem estar alinhados aos interesses e objetivos institucionais da organização.

A governança neste contexto é um mecanismo de monitoramento e controle de ações e visa resguardar os objetivos da organização. A configuração legal da firma, a dinâmica do relacionamento com stakeholders e as relações de agência desencadeadas nos processos operacionais e administrativos por meio de instrumentos formais como estatuto, procurações, contratos ou mesmo de forma tácita por atribuição de funções, cargos e relações comerciais, devem se pautar pela transparência, responsabilidade, integridade, equidade, conformidade e atender aos objetivos institucionais da organização. Nesse sentido, a governança ganha relevância como estratégia de gestão, por seus mecanismos que visam resguardar a organização para que seus objetivos sejam alcançados e por consequência os interesses legítimos de stakeholders.

Nessa esteira, o presente ensaio teórico terá o objetivo de estudar a Teoria da Agência, a Teoria dos Stakeholders e a Governança Corporativa no contexto das IES-SFL e identificar como ocorre a relação de agência envolvendo os Stakeholders e o papel da Governança Corporativa neste contexto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS

A educação figura na Constituição Federal de 1988 como um dos direitos sociais básicos do cidadão, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A educação é dever do Estado e deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade por meio de instituições privadas de

ensino. Segundo o artigo 209 da Constituição Federal, o ensino é livre à iniciativa privada, desde que atendidas às condições e o cumprimento das normas gerais da educação nacional relativas à autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público (BRASIL, 1988). Em que pese à liberdade concedida pela Constituição Federal, segundo Silva (2015), o ensino superior no Brasil é um nicho extremamente regulado e depende de atos legais do Ministério da Educação como de credenciamento e reconhecimentos de instituições, reconhecimento e avaliação de cursos, podendo em determinados casos sofrer sanções e medidas administrativas de supervisão.

Desde que cumpra as normas legais e possua autorização estatal, a iniciativa privada pode explorar a educação superior mediante a constituição de pessoas jurídicas com finalidades econômicas ou sem fins lucrativos. A Lei nº 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) classifica as instituições de ensino privadas nas seguintes categorias administrativas: (i) empresarial quando constituídas como empreendimento na forma de sociedade; (ii) confessional por seguir uma orientação religiosa ou uma ideologia específica; (iii) filantrópica quando certificada como entidade beneficente de assistência social na forma da Lei 12.101/09; e (iv) comunitária, definida pela Lei 12.881, de 12 de novembro de 2013, como instituição criada por iniciativa da sociedade civil que oferece serviços gratuitos e tenham como integrantes do seu quadro social representantes da comunidade. A empresarial tem por natureza a busca do lucro para o particular, já as confessionais, filantrópicas e comunitárias não possuem finalidade lucrativa (BRASIL, 1996).

O Art. 7º- A, da Lei 9.870, de 20 de dezembro de 1996, estabelece que as mantenedoras de instituições privadas de educação poderão assumir qualquer forma jurídica permitida no direito civil (BRASIL, 1996). Nesse sentido e em conformidade com o artigo 44 do Código Civil Brasileiro, as Instituições de Educação Superior com finalidades lucrativas tomarão a forma de Sociedades Empresárias. Já as IES-SFL tomarão a forma jurídica de Associação (união de pessoas) ou Fundação (destinação de um patrimônio) (BRASIL, 1996).

De acordo com o Código Civil, uma associação pressupõe uma união de pessoas que se organizam em busca de um objetivo comum, sem fins lucrativos (BRASIL, 2002). De acordo com Szazi (2003), uma associação é uma pessoa jurídica criada a partir da iniciativa e ideias de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade de lucro. Associações não possuem a intenção de dividir o resultado para particulares. Possui patrimônio e receita formada por doações, contribuições e outras rendas e objetivos específicos definidos por seus instituidores e associados (DINIZ, 1996).

Já uma fundação, surge a partir de uma dotação patrimonial feita por um instituidor. O artigo 62 do código civil prevê que sua criação deve ser feita por escritura pública, mediante dotação de bens livres, especificando o fim a que se destina e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la (BRASIL, 2002). Segundo Diniz (1996), as Fundações são uma universalidade de bens, personificados juridicamente em prol de uma finalidade estipulada pelo fundador. Nesse sentido, a organização jurídica e sua administração são a forma e o instrumento para que se busquem os objetivos traçados pelo instituidor.

As IES-SFL fazem parte do grupo denominado Terceiro Setor, que segundo Paes (2020) é aquele composto por organizações privadas que se dedicam sem o fito de lucro a objetivos de natureza pública, como saúde, assistência social e educação. Segundo Fernandes (2002), o primeiro setor é composto por entes públicos da organização estatal, que tem finalidades públicas, organizações privadas que visam lucro para particulares formam o mercado, constituindo o segundo setor e entidades privadas sem fins lucrativos que prestam serviços públicos formam o terceiro setor. Características comuns às organizações do terceiro setor são: a finalidade não lucrativa; não há relação de propriedade entre os associados ou conselheiros e a organização, não se tratam de quotistas, todos os membros e integrantes dos órgãos estatutários são voluntários; possuem objetivos pré-definidos e delimitados pelos

fundadores e instituidores previstos em seus estatutos, que devem ser perseguidos pela organização.

No caso das mantenedoras de IES-SFL, seja qual for a forma jurídica (Associação ou Fundação) e a categoria (confessional, filantrópica ou comunitária), fundamental é o objetivo a ser alcançado, ou seja, a educação superior. O Artigo 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aponta que a educação superior se dedica a formação de diplomados em diferentes áreas do saber, com o intuito de alcançar o desenvolvimento da ciência e tecnologia e, conseqüentemente, o desenvolvimento da sociedade brasileira. A atuação se dará por meio de cursos sequenciais por campo do saber, cursos de graduação, pós-graduação e extensão (BRASIL, 1996). As universidades, de acordo com o Art. 207 da Constituição, possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, devendo obedecer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Questão importante, com efeitos econômicos e financeiros relevantes para as IES-SFL é o instituto da imunidade tributária, que limita o poder de tributar do Estado sobre as instituições, desde que observados alguns requisitos. A imunidade tributária decorre de diversos princípios, valores e opções políticas, os quais o Estado brasileiro, por meio do poder constituinte reputou relevantes para a sociedade, tais como a educação, a assistência social e a religião, bem como, os livros, jornais e periódicos como meio de circulação de conhecimento e cultura. A imunidade tributária é uma limitação constitucional ao poder de tributar do Estado, nesse sentido, não há hipótese de incidência ou nascimento da exação (BALEEIRO, 2001).

A alínea *c*, do inciso VI, do artigo 150 da Constituição Federal dispõe que é vedado instituir imposto sobre o patrimônio, renda e serviços das instituições de educação, sem fins lucrativos. Visando melhor compreensão e dimensionamento dos termos utilizados na alínea *c*, deve-se analisar o significado da palavra “instituição” utilizada no texto constitucional. A palavra instituição é utilizada no sentido genérico e não tem a ver com um tipo jurídico específico, no sentido formal (NAVARRO COELHO, 2001). Não importa a forma de constituição da pessoa jurídica, seja associação, seja fundação ou sua classificação como confessional, comunitária ou filantrópica, o que importa são seus objetivos educacionais sem a finalidade econômica. As Instituições de educação referidas na Constituição são aquelas entidades privadas, que sem fins lucrativos, exploram a atividade de ensino e pesquisa, tanto o ensino básico, como o ensino superior, ministrando a educação dentro das normas estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A finalidade não lucrativa decorre da destinação integral do eventual resultado a manutenção dos objetivos institucionais da organização, ou seja, na educação (LOBO TORRES, 2004). Nesse sentido, é inclusive desejável, que as IES-SFL obtenham superávit, pois nenhuma entidade é criada com o objetivo de apresentar déficit em suas contas, o resultado positivo é saudável para as contas da instituição e possibilita que os serviços sejam prestados com maior qualidade. O que importa aqui é que todos os recursos, rendas e patrimônio da organização estejam voltados para a consecução de seus objetivos estatutários, no caso, à educação.

É importante ressaltar que as IES-SFL para fazer jus a imunidade dos impostos devem atender aos requisitos específicos estabelecidos em lei, estipulados no Art. 14 do Código Tributário Nacional, quais sejam: (i) não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título; (ii) aplicarem integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais; (iii) manterem escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão. Mais uma vez destaca-se a importância do cumprimento dos objetivos institucionais.

Outra imunidade que alcança as IES-SFL, especificamente às filantrópicas, está prevista no § 7º, do Art. 195 da Constituição, a imunidade das Contribuições Sociais. Para

usufruir o direito, as IES-SFL filantrópicas devem se qualificar como entidades Beneficentes de Educação por meio do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, regulado pela Lei 12.101/09. Ponto em comum em relação a imunidade dos impostos é o cumprimento dos objetivos institucionais sem a finalidade lucrativa e os requisitos previstos no artigo 14 do Código Tributário Nacional. Segundo o § 1º do mesmo artigo, na falta do cumprimento dos requisitos, poderá a autoridade competente, no caso a Receita Federal, suspender a imunidade tributária, o que implicaria na possibilidade de cobrança dos tributos com multas e juros.

Como se verifica, as IES-SFL, por sua forma de constituição, objetivo educacional e por sua natureza tributária, estão sujeitas à diversas exigências legais, avaliações e controles por parte de órgãos governamentais. Mas a exigência fundamental paira sobre o cumprimento dos seus objetivos institucionais. Enquanto as IES empresariais buscam o máximo retorno para os proprietários. Nas IES-SFL a prioridade é atingir o objetivo educacional com máxima eficiência.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A evolução do capitalismo, o liberalismo econômico, o processo dispersão do capital, o crescimento das corporações e a conseqüente separação entre propriedade e gestão, com a volatilidade do mercado acionário levaram a mudanças na administração das companhias, ampliando o poder dos gestores profissionais contratados (ANDRADE E ROSSETTI, 2014). Em sua obra clássica *The Modern Corporation na Private Property* de 1932, Adolf A. Berle e Gardner C. Means trataram dessas mudanças cruciais do mundo corporativo, abordando o afastamento entre a propriedade e a gestão das corporações, com a inserção de executivos profissionais e o surgimento de divergências de interesses envolvendo principalmente os objetivos dos proprietários de maximização do lucro. Berle e Means (1932) lançaram as bases da Teoria da Agência, segundo eles, nas corporações existe um governo real e um governo de papel. No papel estão os acionistas e os órgãos de administração estatutários, já no poder real os executivos contratados, que em função da rapidez e dinâmica das organizações se desprende do governo de papel. Os acionistas, cada vez mais dispersos, em algum ponto deste processo evolutivo, perderam o controle sobre as decisões dos executivos, sua propriedade se tornou passiva, desorganizada e virtual.

Jensen e Meckling (2008) definiram a relação de agência como um contrato envolvendo uma ou mais partes, onde o principal contrata outra pessoa (agente) e lhe delega poderes para executar determinada atividade em seu nome. Nessa relação, como ambas as partes buscam maximizar a utilidade de suas ações, os interesses do agente podem não coincidir com os interesses do principal. Como não existem contratos completos e agentes perfeitos, surgem problemas de assimetrias entre outorgante e outorgado e os conflitos de agência. Os conflitos decorrem de desvios em relação aos interesses dos proprietários, muitas vezes dispersos e ausentes, praticados por gestores oportunistas, que buscam interesses próprios ou de outros stakeholders vinculados a organização (ANDRADE E ROSSETTI, 2014).

Na base da relação de agência e dos conflitos daí decorrentes está o comportamento humano, segundo Jensen e Meckling (1994) compreender o comportamento humano é fundamental para compreender como as organizações funcionam, independente de qual seja sua natureza, sem fins lucrativos, empresarial ou pública. Segundo os autores, os indivíduos, sejam eles políticos, gerentes, acadêmicos, profissionais, filantropos ou trabalhadores de uma fábrica, são maximizadores avaliativos e engenhosos, que respondem criativamente às oportunidades, buscam se libertar de restrições que os impedem de realizar suas vontades e interesses pessoais. O desafio das organizações é criar mecanismos ou regras para modular os interesses e canalizar os esforços dos indivíduos para atingir seus objetivos estratégicos e institucionais, de forma a minimizar conflitos.

As organizações, por sua vez, são ficções legais, são instrumentos jurídicos com regras de atuação entre indivíduos, gerando direitos e obrigações entre partes envolvidas e em prol de objetivos comuns. A firma é um conjunto de relações de múltiplos interesses, complexos e muitas vezes conflitantes, estruturada e formalizada por meio de contratos expressos e tácitos entre indivíduos internos e externos à organização (JENSEN E MECKLING, 2008). Nesse ambiente de múltiplos interesses e contratos, Andrade e Rossetti (2014) ressaltam que o objetivo principal das organizações empresariais é o máximo retorno para os proprietários e/ou acionistas. Nas organizações empresariais a formulação de estratégias visa maximizar o retorno dos shareholders (sócios), que buscam valorização de seus investimentos na forma de dividendos e ganho de capital, sofrendo, muitas vezes com as intempéries e riscos do negócio. Mas ao mesmo tempo, em segundo plano, buscam também conciliar os interesses legítimos de outras partes interessadas na organização, os stakeholders, mas como uma estratégia de atuação de natureza moral, social e civilizadora da empresa em relação ao ambiente em que atuam (ANDRADE E ROSSETTI, 2014). Nas IES empresariais, o objetivo central também será o retorno para os proprietários, a finalidade educacional e a estruturação legal da firma e dos contratos são meios para se atingir este objetivo. Já nas IES-SFL, não há a figura do investidor, do sócio, do proprietário (shareholder), o objetivo principal é atingir suas finalidades fundamentais e motivadoras de sua origem com a máxima eficiência, a estruturação legal da firma também é um meio para atingir os objetivos. Nesse sentido, a abordagem das partes interessadas que afetam e são afetadas pela organização, (stakeholders), com legitimidade e alinhadas com os objetivos da organização também ganha relevância estratégica. Ao passo que dessa relação podem surgir também conflitos e riscos.

Segundo Guimarães (2008), nas organizações sem fins lucrativos não há clareza quanto a quem é o principal, pois não há a figura do shareholder ou mesmo de Conselheiros nomeados a partir de uma vinculação societária. Nas organizações sem fins lucrativos o financiamento ocorre na maioria das vezes por meio de doadores e parceiros que são stakeholders com vínculo social e moral, não possuem vínculo patrimonial como ocorre no ambiente empresarial, o retorno esperado não é o lucro, mas social, conflitos podem surgir em relação ao cumprimento da missão da instituição. Outro conflito apontado pelos autores pode ocorrer entre membros do Conselho da organização, como principais e os empregados (agente) não comprometidos em trabalhar exclusivamente em prol da missão da organização.

De acordo com Mendonça e Machado (2004) dois aspectos geram a separação entre principal e agente nas organizações sem fins lucrativos, o primeiro, interno, decorre do distanciamento dos fundadores ou idealizadores das organizações, que deixam a gestão a cargo de terceiros, o segundo, externo, está relacionado ao aumento das exigências em relação à prestação de contas a parceiros e doadores e com isso a necessidade de profissionalização.

Wellens e Jegers (2014) verificaram que a maioria das discussões e estudos sobre o conflito de agência em organizações sem fins lucrativos envolvem basicamente a figura do gestor executivo como agente e os conselhos estatutários como principal, poucos trabalhos se dedicaram a aprofundar a relação de agência envolvendo outros stakeholders da organização, como doadores e beneficiados. Eles defendem que a visão clássica de principal (propriedade) e agente (executivo) não seria a mais adequada para uma instituição sem fins lucrativos, uma visão com múltiplos principais e agentes forneceria uma imagem mais adequada da realidade.

Nas IES-SFL o foco deve ser atingir os objetivos da organização e conciliar interesses dos stakeholders com legitimidade e alinhados com os objetivos da organização. Segundo Andrade e Rossetti (2014) o crescimento e aumento do valor da empresa, beneficia aos investidores e indiretamente a sociedade. Nas IES-SFL quanto mais se perseguir a maximização do valor da organização em prol de seus objetivos, maiores podem ser os benefícios para a sociedade.

2.3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Stakeholders podem ser definidos como os indivíduos e/ou grupos com os quais a organização se relaciona em nível de interesse e expectativa e que de alguma forma afetam ou são afetados pelos objetivos da organização. Em sentido estrito também seriam qualquer grupo ou indivíduo com os quais a organização se relaciona com algum grau de dependência (FREEMAN E McVEA, 2001). Hitt (2008) define stakeholders como pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que tem reivindicações relacionadas ao desempenho da empresa. No âmbito interno são exemplos de stakeholders: os proprietários, diretores gerentes e funcionários. No âmbito externo: concorrentes, comunidade local, clientes, imprensa, agências e administradores governamentais, intermediários financeiros, sindicatos, fornecedores, grupos ativistas. (ROCHA E GOLDSCHMIDT, 2010)

O termo stakeholder nasceu na década de 60 a partir de um trabalho pioneiro realizado no *Stanford Research Institute*, onde se buscava entender os interesses de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, instituições financeiras na organização, para então desenvolver estratégias condizentes com estes interesses. O trabalho ressaltava que para o sucesso de longo prazo era necessária uma gestão eficaz destes relacionamentos. Nas décadas que se seguiram o conceito foi abordado em várias teorias. Mas o grande marco da teoria ocorreu em 1984, quando Edward Freeman publicou seu trabalho intitulado *Strategic Management: A stakeholders Approach*, que consolidou toda a teoria e a forma de abordagem como estratégia, tendo como primazia a responsabilidade nos negócios, senso de justiça, responsabilidade social e ética (FREEMAN E MCVEA, 2001).

A abordagem formulada por Freeman prevê que as estratégias e processos de negócio de uma organização devem ser formulados de forma a gerenciar e integrar o relacionamento e interesses entre os grupos de partes interessadas, enfatizando um ambiente de negócios com interação, colaboração criação de valor e crescimento sustentável. A estabilidade desses relacionamentos e a forma como são estabelecidos, pode ser fator de sucesso para todos os envolvidos. Nesse sentido, sem perder de vista os objetivos da organização, a abordagem preocupa-se com a continuidade da empresa, contando com o apoio daqueles que a afetam ou são por ela afetados, em uma relação econômica, mas também político moral. Freeman propõe que a Teoria dos Stakeholders seja utilizada como uma estratégia única, que por sua dinâmica estaria constantemente integrada ao ambiente por meio das partes interessadas. Não se trata de um planejamento estratégico, mas de um processo de gestão estratégica permanente, com um olhar voltado para o presente. A partir do trabalho de Freeman o interesse acadêmico sobre a abordagem cresceu exponencialmente, o termo stakeholders foi extremamente citado nas últimas décadas (FREEMAN E MCVEA, 2001).

Donaldson e Preston (1995) identificaram na Teoria dos Stakeholders três abordagens diferentes, do ponto de vista descritivo, instrumental e normativo, que de certa forma se apoiam mutuamente. A Descritiva aborda o ponto de vista da organização, como uma constelação de interesses e como a organização se relaciona e concilia estes interesses. A Instrumental foca a abordagem dos stakeholders como estratégia causa e efeito, a forma como a gestão age em relação às partes interessadas e que pode afetar o desempenho da entidade. A Normativa leva em conta os contratos sociais, os direitos e obrigações e uma visão utilitária dos stakeholders com interesses legítimos na organização.

A teoria também identifica e classifica os stakeholders sob vários aspectos. Em função dos atributos podem ser classificados em relação: ao poder de influenciar a firma; a legitimidade destas relações; ao impacto de suas exigências sobre a organização. Em relação ao grau de importância: em primários, sem os quais a organização não sobreviveria (acionistas, empregados, fornecedores, clientes) e secundários com um nível mais baixo de

relevância a ponto de não comprometer a existência da organização (comunidade, governo e outros) (ROCHA E GOLDSCHMIDT, 2010; HITT, 2008).

Andrade e Rossetti (2014) abordam o interesse dos proprietários como objetivo principal da organização, já o atendimento aos interesses dos demais stakeholders seria de natureza moral, mas não excludente, uma gestão eficiente buscará conciliar adequadamente as demandas dos proprietários com as de outros grupos, pois sem eles a empresa deixaria de existir.

Já Freeman (1984), defende uma abordagem de stakeholders integrativa com o ambiente de negócios, sugerindo que a gestão das organizações formule processos e estratégias de relacionamento de forma a gerenciar os interesses dos envolvidos em prol dos objetivos da organização e não somente dos proprietários.

Frooman (1999) relacionou o poder e dependência da organização aos stakeholders, mesclando partes interessadas com a dependência de recursos, buscando identificar como a relação com os stakeholders e a dependência de recursos determinam ou influenciam na escolha de estratégias. A questão balizadora do trabalho é como entidades externas podem influenciar o comportamento da organização.

Heinzen et al. (2013) identificaram e categorizaram os stakeholders de uma organização do terceiro setor, levando em conta a legitimidade, urgência e o poder sobre a organização. Como resultado o trabalho apresentou um grupo de quinze potenciais stakeholders da organização, sendo eles: câmara de vereadores; conselho diretor e fiscal da organização; empresas locais; entidades parceiras; estudantes do ensino médio e fundamental; mídia; ministério do meio ambiente; ministério público; moradores do entorno da área de preservação; ONGs do mesmo setor; Organismos de fiscalização e controle ambiental; polícia ambiental; prefeituras locais; sociedade; voluntários; e estagiários.

Mainardes, et al (2009) identificaram os stakeholders de IES pública portuguesa por meio de entrevistas junto a alta gestão e níveis intermediários, verificou-se uma graduação de importância dos stakeholders nos diferentes níveis gerenciais. Enquanto a alta administração foca o aluno e o serviço de ensino, os gestores intermediários enfatizam o atendimento das exigências da administração interna e dos organismos reguladores. Foram identificados como principais stakeholders: os alunos; docentes; entidades de classe; organizações profissionais; universidades concorrentes; governo; empresas.

De maneira geral, a abordagem dos stakeholders como estratégia, visa a criação de valor e crescimento sustentável da organização, em uma relação de confiança, responsabilidade social e ética com os grupos de interesse que afetam ou são afetados pela organização, em uma relação de poder e interesses legítimos na organização. É um olhar constante para o ambiente, estabelecendo novas formas de criar e entregar valor de forma colaborativa e em rede. Nesse sentido, as empresas que estabelecem e gerenciam bem suas relações com stakeholders, criando parcerias sustentáveis, apresentam desempenho melhor que as demais, sendo assim um diferencial competitivo (ROCHA E GOLDSCHMIDT, 2010; HITT, 2008).

No âmbito das IES-SFL deve prevalecer sempre os objetivos institucionais da organização, assim como Andrade e Rossetti (2014) abordam o interesse dos proprietários como prioritários em relação aos dos demais stakeholders. Nas IES-SFL, pelas restrições legais e tributárias inerentes, deve-se buscar atingir o objetivo institucional da organização, no caso, a finalidade educacional, conciliando estrategicamente outros interesses legítimos na organização não conflitantes com seu objetivo institucional.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O desenvolvimento da governança se deu principalmente a partir dos anos 80, basicamente em decorrência do gigantismo das corporações com a pulverização do capital e das assimetrias entre a propriedade do acionista (principal) e gestão (agente), materializadas na forma de conflitos de agência (ANDRADE E ROSSETTI, 2014). A governança tem sua origem teórica principalmente em algumas obras aqui já citadas, como a de Berle e Means (1932) sobre a corporação moderna, que trata do divórcio entre propriedade e gestão, a Teoria da Firma de Ronald Coase (1937), a Teoria da Agência e Custos de Agência mais tarde desenvolvida por Jensen e Meckling (2008), a abordagem dos Stakeholders, que teve como grande precursor Freeman (1984). Mas o grande propulsor para a evolução da Governança Corporativa foram os escândalos financeiros envolvendo abusos de dirigentes, como o caso da Texaco, onde a diretoria e o conselho de administração utilizaram uma prerrogativa legal para recomprar ações da companhia em um valor substancialmente acima do mercado de modo a evitar a aquisição por acionistas minoritários, o que custou uma imensa cifra aos cofres da empresa e por consequência aos acionistas (Serafim et al., 2010).

Segundo Andrade e Rossetti (2014) são três as razões essenciais para o surgimento da governança: (i) o relacionamento acionista-corporações, decorrente da combinação da separação entre propriedade e gestão e dispersão do capital; (ii) constituição de conselhos de administração com uma atuação distante da gestão prática com baixa eficácia corporativa, praticamente *pro-forma*; (iii) Atuação da direção executiva em conflito de interesses com os acionistas controladores e minoritários, criando autobenefícios exagerados, com uma gestão de curto prazo, estipulando diretrizes não consensadas e com manipulação de resultados. Nesse sentido a governança surge para conciliar os conflitos tornando as relações regulares e formais, com conformidade, transparência, democracia acionária, justa retribuição aos investidores. Os conselhos passam por mudanças com regras de alternância, exigências técnicas mais rigorosas, inclusive com avaliação. São também criados códigos de boa governança difundidos com rapidez juntamente com a cobrança por sua aplicação.

Andrade e Rossetti (2014) destacam ainda quatro marcos históricos como pilares da governança: (i) o Ativismo pioneiro do empreendedor Robert Monks nos Estados Unidos, que foi a campo defendendo com convicção que a empresa que possui sistema de monitoramento eficaz gera valor e mais riqueza do que aquela não dispõe de tal recurso; (ii) o Relatório Cadbury, publicado no início da década de 90 no Reino Unido em resposta a omissões, cruzamento de favores e abusos praticados por membros de conselhos de administração de várias empresas. O relatório enfatizava a responsabilidade e o papel dos conselheiros, clareza e transparência nas informações contábeis, responsabilidade de auditores e a ligação entre acionistas, conselheiros e auditores; (iii) os princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), que entende a governança como elos entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações. Teve como motivações a crescente mobilização dos mercados de capitais, crescimento dos negócios corporativos e desenvolvimento econômico das nações; (iv) a Lei Sarbanes-Oxley, cujo propósito foi criar medidas regulatórias aplicadas à gestão das corporações, com foco em valores como conformidade legal, prestação responsável de contas, mais transparência e senso de justiça.

A partir dos marcos históricos ocorreu uma difusão mundial dos conceitos de governança com a operacionalização de códigos e princípios de governança. Principalmente depois de 1995, com a criação de uma instituição de alcance global, que congrega corporações, investidores, intermediários financeiros e outras partes interessada, com objetivos de difusão e de aplicação dos princípios de boa governança a *International Corporate Governance Network (ICGN)* (ANDRADE E ROSSETTI, 2014).

Seguindo a tendência mundial, no Brasil foi fundado em 1995 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, uma associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos, dedicada a promoção da Governança Corporativa. O IBGC tem como propósito ser referência

em Governança Corporativa, promovendo a capacitação e desenvolvimento e disseminação das melhores práticas, contribuindo para que as instituições tenham mais transparência justa e responsabilidade. Buscando a difusão das melhores práticas o IBGC publicou em 1999 a primeira edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que atualmente já está na quinta edição, publicada em 2014. O código faz recomendações em relação ao processo de tomada de decisão nas organizações, que deve ter como pilares a ética, a responsabilidade, a transparência, a avaliação sobre a exposição a riscos, impactos a partes interessadas e a sustentabilidade da organização (IBGC, 2014).

Segundo o IBGC (2014) boas práticas de governança alinham controles, interesses e observa princípios de transparência, prestação de contas, responsabilidade e equidade, no sentido de resguardar e preservar a imagem e a reputação de uma organização, mas também contribui para que sua missão seja alcançada de forma sustentável.

O IBGC publicou em 2016 o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. O guia ressalta a importância da missão das instituições sem fins lucrativos por sua natureza pública. Ressalta também a obrigatoriedade do respeito às leis e regulamentos de maneira geral, a transparência, a prestação pública de contas e o atendimento às demandas dos stakeholders, faz também recomendações quanto ao gerenciamento de riscos, sustentabilidade, composição paritária de conselhos, segregação de funções, bem como, independência e perfil dos conselheiros, recomenda a constituição de um Conselho Fiscal e auditoria independente. Traz ainda informações importantes sobre práticas de gestão, gestão de riscos, gestão de pessoas, aspectos contábeis, criação de código de conduta e *compliance*. Quanto ao código de conduta, o guia menciona que o objetivo principal do documento é explicitar os princípios éticos que norteiam as atividades da organização, como base para comportamento, postura e atuação de conselheiros, associados, dirigentes, voluntários e demais stakeholders. O objetivo principal do instrumento é resguardar a instituição em face de conflitos de interesses onde deve prevalecer à missão organização. O guia também aponta que o código de ética também deve abordar outras questões importantes como a prevenção de fraudes, assédio moral ou sexual, nepotismo, atividades político partidárias, benefícios indevidos a conselheiros, empregados e outros stakeholders e cita ainda a importância de se criar a cultura transparência perante doadores, respeito a leis e regulamentos.

Mello e Silva (2018) ressaltam que o Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor do IBGC acentua amplamente os princípios de Governança Corporativa, como ferramenta de monitoramento, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, resguardando a instituição de forma que seus agentes tomem decisões pautadas pela ética e no sentido de cumprir as finalidades da instituição.

Wellens e Jegers (2014) argumentam que o bom funcionamento de uma organização sem fins lucrativos é influenciado pela maneira como são gerenciados os relacionamentos com as partes interessadas, uma questão importante nesta construção de relacionamento é tomar consciência das expectativas com relação à governança como conformadora dos vários interesses. Segundo eles, a probabilidade de uma organização sem fins lucrativos ser percebida como eficaz aumenta quando consegue alinhar as expectativas diversos grupos de partes interessadas e a boa governança. Garcia (2016) sustenta que o desafio das instituições sem fins lucrativos é responder às necessidades sociais, conciliando suas fontes de financiamento, neste contexto, os princípios da governança constituem uma estratégia de gestão e sustentabilidade eficaz.

Vilela e Veloso (2016) investigaram a adoção de práticas de governança em uma instituição de educação superior sem fins lucrativos e verificou que as práticas adotadas pela instituição impactaram positivamente nos mecanismos de gestão, melhorando inclusive a qualidade da educação da instituição. Siedschlag e Lana (2020) investigaram a dinâmica dos

mecanismos de Governança Corporativa para universidades sem fins lucrativos, os resultados demonstram que a adoção de práticas de governança por universidades sem fins lucrativos pode atenuar conflitos de agência, principalmente em função das particularidades envolvendo este tipo de instituição, onde os conflitos podem envolver também gestores e stakeholders.

A governança com suas bases, princípios e mecanismos de controle, visa garantir que os objetivos educacionais das IES-SFL sejam alcançados de forma plena, mitigando riscos, resguardando ao mesmo tempo interesses stakeholders não conflitantes com estes objetivos, ao passo que protege a organização em face de conflitos de interesse, desvios de finalidade ou utilização indevida de recursos e ativos da organização como imóveis, carros e outros, na forma de benefícios indiretos ou vantagens pessoais, fora dos objetivos institucionais ou privilegiando determinados stakeholders. Boas práticas de governança são também instrumento para que a IES-SFL tenham mais controle sobre o cumprimento de leis e regulamentos, principalmente às relacionadas a imunidade tributária, no que tange a manutenção de contabilidade regular, aplicação de seus recursos e destinação do seu patrimônio integralmente a manutenção dos seus objetivos institucionais. Possibilitando assim a redução de riscos de autuações fiscais e legais por descumprimento de normas.

3. METODOLOGIA

O presente artigo foi preparado na forma de um ensaio teórico, segundo Meneghetti (2011), em um ensaio teórico não se busca respostas e afirmações verdadeiras, dentro dos formalismos da ciência, mas questões orientadoras para reflexões mais profundas acerca de determinado tema. Na administração, em que prevalece à objetividade na produção de conhecimento, o ensaio é importante pela interdisciplinaridade na construção de novos saberes. Não se trata de um estudo baseado em revisões teóricas, mas a procura de novos conhecimentos acerca da realidade a partir de conhecimentos existentes, sem estar preso a formalidades do método.

Nesse sentido, no presente artigo discutem-se três temas importantes ligados à estratégia das organizações e ao mesmo tempo conectados em sua base e fundamentos históricos: a Governança Corporativa; a Teoria da Agência; e a Teoria dos Stakeholders. Buscou-se aqui traçar a evolução histórica das teorias, seu desenvolvimento até os dias atuais e sua aplicação em IES-SFL, trazendo para reflexões preceitos legais inerentes, a relação principal agente, envolvendo também os stakeholders e a Governança Corporativa como ferramenta para mitigação dos riscos que envolvem estas relações de agência e conflitos decorrentes.

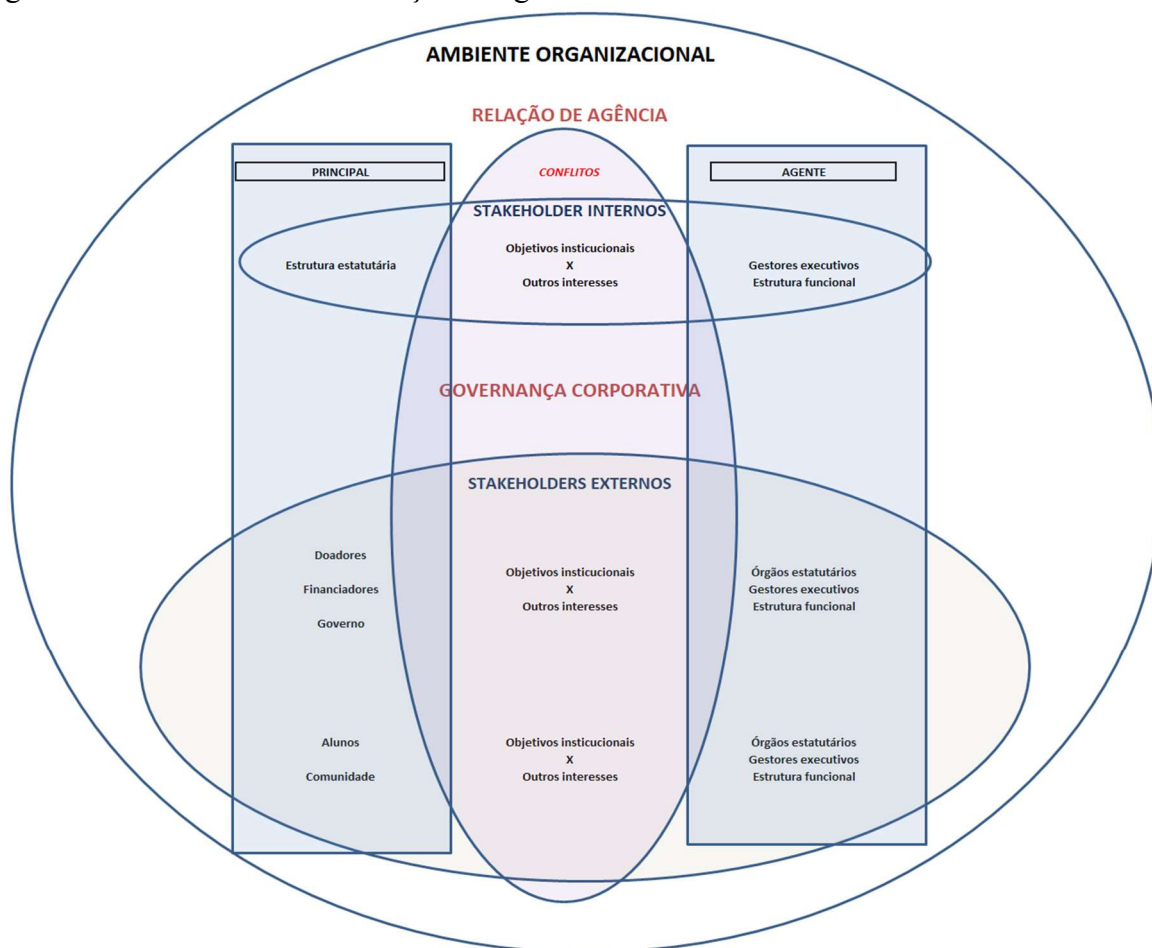
4. RESULTADOS

As IES-SFL são classificadas pela LDB em confessionais, filantrópicas e comunitárias, diferentemente das instituições empresariais, que buscam o lucro para o particular, o essencial nas IES-SFL é atingir seus objetivos com excelência e sustentabilidade. Estão sujeitas ao cumprimento de diversas normas legais relacionadas a seu funcionamento, sua constituição jurídica e sua natureza tributária, mas o ponto principal em todo o arcabouço legal é que se resguardem os objetivos da instituição de desvios de finalidade. Segundo Lobo Torres (2004) todo o patrimônio, recursos, rendas, resultado das instituições sem fins lucrativos devem ser revertidos na consecução de seus objetivos institucionais. A aplicação ou a utilização de patrimônio e recursos de forma indevida, em descompasso com os objetivos da instituição, caracteriza desvio de finalidade, passível de sanções legais, principalmente sob os aspectos tributários. Nesse sentido as relações de agência e sua integração com stakeholders

nas organizações precisam ser identificadas, monitoradas e controladas de forma a se evitar conflitos e desvios de finalidade.

Nas IES-SFL não há a figura do investidor, do sócio, do proprietário (shareholder), o que se busca é cumprir as finalidades da instituição motivadoras de sua origem, a estruturação legal da firma, os contratos, parcerias, envolvimento de stakeholders internos e externos são elementos que participam e contribuem das estratégias para o alcance dos objetivos educacionais. Nesse sentido, a relação de agência pode tomar diversos contornos com a existência de múltiplos principais e múltiplos agentes, envolvendo também os stakeholders da organização. Wellens e Jegers (2014) defendem que a visão clássica de principal (propriedade) e agente (executivo) não seria a mais adequada para uma instituição sem fins lucrativos, uma visão com múltiplos principais e agentes forneceria uma imagem mais adequada da realidade. Assim, na figura 1 propõem-se um modelo teórico acerca do ambiente organizacional de uma IES-SFL com múltiplos principais e múltiplos agentes, envolvendo também os stakeholders internos e externos. Das relações construídas no dia a dia das operações da organização, por meio de disposições estatutárias, contratos, procurações, delegações tácitas, podem surgir conflitos entre outros interesses e a maximização dos objetivos institucionais.

Figura 1 – Modelo teórico de relação de agência



Fonte: Elaborado pelos autores.

No modelo apresentado na figura 1, a Estrutura de Gestão Estatutária, ora aparece como principal, ora como agente, dependendo da relação que se estabelece, pois, de fato, não são proprietários, mas normalmente fundadores, associados e voluntários, com

responsabilidades e poderes de gestão e delegação, atribuídos pelo estatuto. Enquanto principal, terá como agente, por delegação, toda a estrutura funcional e de gestão da organização. Na relação com stakeholders externos, a Estrutura de Gestão estatutária, estrutura funcional e de gestão executiva assumem o papel de agentes em relação a doadores, financiadores, alunos, comunidade e governo, estes atuam como principais por terem interesses e direitos sobre a organização. A relação aqui não é de delegação, mas econômica, contratual, legal e moral. Por se tratar de uma IES-SFL que presta serviços públicos, inclusive com benefícios tributários, a relação passa a ser de interesse público. Nas relações devem prevalecer os interesses da organização.

Nesse sentido boas práticas de Governança Corporativa são importantes e conforme evidenciado na figura 1, deve sobrepor-se entre principal e agente como mecanismo de regulação e conciliação de conflitos envolvendo stakeholders internos e externos. Práticas de Governança devem ser implantadas visando aplicação adequada de princípios de monitoramento, transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa, buscando não somente mitigar riscos de conflitos e desvios, mas também como uma estratégia de gestão e sustentabilidade eficaz (WELLENS e JEGERS, 2014; GARCIA, 2016; VILELA, 2016; MELLO e SILVA, 2018). A governança com suas bases, princípios e mecanismos de controle visa garantir que os objetivos educacionais das IES-SFL sejam alcançados de forma plena, assegurando o cumprimento de leis e regulamentos, mitigando riscos de desvios de recursos e patrimoniais e resguardando ao mesmo tempo interesses de outros stakeholders não conflitantes com os objetivos da organização. O objetivo institucional deve ser perseguido sob o olhar atento da governança.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo abordou a Teoria da Agência, a Teoria dos Stakeholders e a Governança Corporativa no contexto das IES-SFL, com o objetivo de identificar como ocorre a relação de agência envolvendo os Stakeholders e o papel da Governança Corporativa neste contexto, trazendo também à tona reflexões sobre preceitos legais aplicáveis a esse tipo de organização.

Destaca-se como resultado a percepção de que a Teoria da Agência com sua visão tradicional envolvendo proprietário (principal) e executivos (agentes) não é a mais adequada para uma instituição sem fins lucrativos, uma visão com múltiplos principais e múltiplos agentes evidenciaria melhor a realidade destas instituições e traria uma maior visibilidade de como ocorrem as relações de agência, pois nas IES-SFL, da trama das diversos “contratos” que emergem no dia a dia da organização, os conflitos podem surgir quando os objetivos institucionais da organização são desconsiderados e outros objetivos são atendidos, podendo gerar desvios de finalidade. A abordagem dos Stakeholders concatenada a Teoria da Agência é importante, pois as partes interessadas afetam e são afetadas pela organização, inclusive assumindo, em determinadas situações o papel de principais. Os interesses dos Stakeholders devem ser preservados, desde que alinhados aos interesses e objetivos institucionais da organização.

O aprofundamento do tema é importante, pois tem impacto na forma como as IES-SFL abordam e adotam estratégias para conciliar os vários interesses na organização e seus objetivos institucionais. O desvio de finalidade pela aplicação indevida do patrimônio e recursos pode trazer consequências desastrosas para este tipo de organização. Nesse sentido, seria importante o aprofundamento prático destas questões com a investigação empírica envolvendo a identificação dos stakeholders e seus interesses na organização, as relações de agência daí decorrentes envolvendo múltiplos principais e múltiplos agentes e como as práticas de governança podem contribuir para o alinhamento dos interesses e mitigação dos

conflitos e riscos de desvios. A governança neste contexto é um mecanismo de monitoramento e controle de ações que visa resguardar os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSET, J.P. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.

BALEEIRO, Aliomar. Direito Tributário Brasileiro. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

BERLE, Adolf A.; MENS, G. C. A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BRASIL. Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, out 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 5 de outubro de 2021

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro 2002. Código civil Brasileiro. Brasília, DF, out 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em: 5 de out. 2021.

BRASIL. Lei n. 12.101, de 27 de novembro 2009. Dispõe sobre o Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social. Brasília, DF, out 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm>. Acesso em: 5 de out. 2021.

BRASIL. Lei n. 5.172, de 25 de outubro de 1966. Código Tributário Nacional. Brasília, DF, out 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172compilado.htm>. Acesso em: 5 de out. 2021.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, out 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 5 de out. 2021.

BRASIL. Lei n. 9.870, de 23 de novembro 1999. Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Brasília, DF, out 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19870.htm>. Acesso em: 5 de out. 2021.

DINIZ, Maria Helena. Curso de Direito Civil Brasileiro. São Paulo: Saraiva, 1996.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidences and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 1995.

FERNANDES, Rubens César. Privado Porém Público, Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Civicus, 2002.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Darden Business School Working Paper**, n. 01-02, 2001. Disponível: em <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511>. Acesso em: 11 de jun.2021.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, 1999.

GUIMARÃES, Luciano Sathler Rosa. 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.

HEINZEN, Daiane Aparecida Melo; ROSSETO, Carlos Ricardo; ALTOFF, José Roberto. Identificação e Categorização dos Stakeholders de uma Organização do Terceiro Setor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v, n.1, p.154-180, jan/mar. 2013.

HITT, Michael A. et al Administração Estratégica. São Paulo: Thomson, 2008

IBGC. 2014. Governança corporativa. Código de melhores práticas. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acessada em 25 set. 2021.

IBGC. 2016. Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acessada em 25 set. 2021.

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. A Natureza do Homem. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 7, n.2, p. 4–19, 1994.

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87–125, abr./jun. 2008.

LOBO TORRES, Ricardo. Curso de Direito Financeiro e Tributário. São Paulo: Renovar, 2004.

MAINARDES; E. W., ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.9, n. 3, p. 4-43, 2010.

MELLO, M. S.; SILVA, R. O. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade**, Santo Ângelo, v. 33, n. 17, p. 68-80, 2018.

MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **RAUSP Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 302-308, 2004.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p.320-332, mar/abr, 2011.

NAVARRO COELHO, Sacha Calmon. Teoria Geral do Tributo e da Exoneração Tributária. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

PAES, José. Eduardo Sabo. Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. Gestão de Stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.

SERAFIM, E. et al. Histórico da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade das organizações. **Congresso Nacional Niterói de Excelência em Gestão**, 2010.

SERPA GARCIA, C. M. Governança - Uma Estratégia Para O Terceiro Setor Face Ao Contexto De Austeridade. **Journal of Child & Adolescent Psychology / Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente**, [s. l.], v. 7, n. 1/2, p. 171–191, 2016.

SIEDSCHLG, D., & LANA, J. Mecanismos de governança em universidades sem fins lucrativos: um ensaio teórico. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 83 n.1, p. 163–186, 2020.

SILVA, DC; COVAC, JR Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SZAZI, Eduardo. Terceiro Setor: Regulação no Brasil. 3ª ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.

VILELA, André Luiz Nascimento; VELOSO, Letícia Helena Medeiros. Governança Corporativa nas Instituições de Ensino superior. **Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU: A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade**, 14, 2014, Florianópolis-SC. Anais.... Florianópolis: CIGU, 2014, p. 1-9.

WELLENS, L., & JEGERS, M. Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. **European Management Journal**, v.32, n. 2, p. 223–243, 2014.