

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

**SALIM AUGUSTO AMED ALI**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**CLAUDIO PARISI**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

## A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### RESUMO

As Instituições Sem Fins Lucrativos (ISFLs) são amplamente debatidas e estudadas no Brasil e no exterior, onde são analisados seus diversos aspectos que influem na sociedade e no mercado como a Governança, conflitos de Agência, seus Conselhos de Administração, sua importância, o uso de princípio de finanças, a divulgação de informações, seu regime fiscal, o controle contábil, sistemas e tecnologia no auxílio à sua gestão, seu planejamento, seus aspectos legais, sua comunicação com o mercado, seu processo de tomada de decisão, entre outros, que exemplificam a gama de temas abordados, analisados e discutidos acerca das ISFLs e sua importância nas atividades empresariais e sua influência na sociedade. Para a revisão bibliográfica do presente artigo foi realizada pesquisa de artigos acadêmicos com os termos Filantropia, Governança e Instituições Sem Fins Lucrativos, identificando inicialmente 4.859 artigos e, com a aplicação de filtros, chegou-se a um total de 226 artigos analisados. Um aspecto importante das ISFLs é a sua Governança Corporativa. No artigo é abordado o papel na sociedade e no mercado das Instituições Sem Fins Lucrativos (ISFLs), o enquadramento jurídico das ISFLs no Brasil, uma breve passagem sobre a definição de Governança Corporativa, passando a abordá-la, nas ISFLs, em 10 aspectos (Importância das Teorias e das Estruturas de Governança; A Existência de Conflitos de Agência; Estruturas Ideais para um Conselho; Capacitação das Lideranças; Práticas de Governança Corporativa; Estratégias Financeiras; Estrutura Tributária; Arcabouço Legal; Planejamento Estratégico, e; Governança de Dados). Por fim, e com base nestes 10 aspectos, apresentamos as conclusões indicando, em um quadro resumo, o “estado da arte” acerca da Governança Corporativa retratada nestes artigos acadêmicos em relação às ISFLs.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa, Instituições Sem Fins Lucrativos, Filantropia.

### ABSTRACT

*Non-Profit-Organizations (NPOs) are widely debated and studied in Brazil and abroad, where their various aspects that influence society and the market are analyzed, such as governance, agency conflicts, their Boards of Directors, their importance, the use of finance principles, the dissemination of information, its tax regime, accounting control, systems and technology to assist the NPOs, its planning, legal aspects, communication with the market, decision-making process, among others, which exemplify the range of topics covered, analyzed and discussed about Non-Profit-Organizations and their importance in business activities and their influence on society. For the bibliographical review of this article, a search of academic articles was carried out using the terms Philanthropy, Governance and Non-Profit-Organizations, initially identifying 4,859 articles and, with the application of filters, reaching a total of 226 articles analyzed. An important aspect of Non-Profit-Organizations is their Corporate Governance. In this article, the role in society and in the market of Non-Profit-Organizations (abbreviated with the acronym ISFL) is addressed, the legal framework of ISFLs in Brazil, a brief passage on the definition of corporate governance, going on to address it, in ISFLs, in 10 aspects (Importance of Governance Theories and Structures; The Existence of Agency Conflicts; Ideal Structures for a Board of Directors; Leadership Training; Corporate Governance Practices; Financial Strategies; Tax Structure; Legal Framework; Strategic Planning and; Governance Data). Finally, and based on these 10 aspects, we present the conclusions indicating, in a summary table, the “state of the art” regarding Corporate Governance portrayed in these academic articles in relation to ISFLs.*

**Keywords:** Corporate Governance, Non-Profit-Organizations, Philanthropy.

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo é uma revisão bibliográfica sobre o tema Governança Corporativa nas Instituições Sem Fins Lucrativos (ISFLs) e seu papel na sociedade e no mercado. Para tanto foi realizada pesquisa que identificou 4.859 artigos sobre o tema e que, com a aplicação de filtros, chegou-se a um total de 226 artigos analisados, oriundos de quatro continentes, envolvendo práticas de governança em 11 países, ainda que o presente artigo não se tenha proposto a realizar estudo comparativo entre países ou regiões.

A relevância das ISFLs para a sociedade e sua estrutura de Governança Corporativa foram analisadas nos artigos selecionados. Na visão de seu papel na sociedade e no mercado, os artigos abordam temas como o papel no desenvolvimento da economia e da sociedade local, sua atuação no chamado “bem comum” gerado à sociedade por meio de ações filantrópicas e a mitigação de temas sociais, ambientais e de relacionamento com a sociedade.

Na sequência, apresenta-se análise do enquadramento legal e tributário das ISFLs brasileiras, no intuito de contextualizar seu campo de atuação no ordenamento jurídico nacional, oportunizando o entendimento adequado sobre sua forma e bases legais.

Na continuidade, aborda-se as estruturas de Governança Corporativa nas ISFLs, apresentando sua definição e analisando artigos que analisam as principais teorias que embasam os estudos acerca do tema. Conforme Van Puyvelde, Caers, Du Bois e Jegers (2011) a combinação das teorias de Governança Corporativa nas ISFLs pode proporcionar entendimento mais amplo para a gestão dessas organizações, de modo que o artigo aborda a evolução da Governança Corporativa nas ISFLs.

Foram identificados temas como os conflitos de agência que são ocasionados e a busca pela sua mitigação, as estruturas ideais para a composição dos conselhos, vez serem estes a principal estrutura de comando das ISFLs, abordando características importantes para a estruturação dos conselhos bem como as qualificações e capacitações necessárias aos seus conselheiros, passando então às práticas de governança para que a estrutura possa ser adequadamente aplicada à Instituição, alcançando os objetivos institucionais e gerando os resultados necessários à sua perpetuação e função social.

Por fim, o presente artigo apresenta tabela com o “estado da arte” acerca da Governança Corporativa retratada nos artigos acadêmicos pesquisados em relação às ISFLs, o qual oportuniza visão atualizada acerca das melhores práticas de governança para que as Instituições Sem Fins Lucrativos possam buscar e almejar melhoras em suas atividades, com reflexos positivos para a sociedade e mercado.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 As Instituições Sem Fins Lucrativos e seu papel na sociedade e no mercado**

As Instituições Sem Fins Lucrativos (ISFLs) remontam sua origem, no sentido moderno, ao pós-guerra. Lewis (2010) em seu livro no qual aborda as Organizações Não Governamentais (ONGs), cita que a cunha tem origem na formação da Organização das Nações Unidas (ONU), no ano de 1945, quando a designação “organização não governamental” foi atribuída a certas organizações não estatais, internacionais, que receberam status de entes consultivos das atividades da ONU.

Lewis (2010) afirma que há uma desconcertante variedade de rótulos para tais organizações, citando “sem fins lucrativos”, “voluntariado” e “organizações da sociedade civil”. Aborda ainda as diferentes terminologias comumente utilizadas em países, como, por exemplo, nos Estados Unidos,

onde o termo mais comum é o “*Non-Profit Organizations*” (Organizações sem Fins Lucrativos) e no Reino Unido, onde o mais comum é “*Voluntary Organizations*” (Organizações Voluntárias).

Há cinco características que, segundo Lewis (2010), definem as Organizações Não-Governamentais: (i) são formais, ou seja, possuem constituição formalizada, se reúnem com frequência e assim atuam; (ii) são privadas, ou institucionalmente distintas do governo, podendo, embora, receber suporte financeiro do governo; (iii) não distribuem lucros e se geram lucros, estes não são destinados aos seus instituidores ou diretores; (iv) possuem sua própria governança, capaz de controlar e gerir suas próprias atividades; (v) são voluntárias, ainda que não tenham todo um *staff* voluntário, possuem algum grau ou envolvimento em voluntariado, como, por exemplo, seu conselho de administração.

Lewis (2010) continua e indica que as Organizações Não Governamentais têm três principais componentes: o de Implementadoras, o de Catalisadoras e o de Parceiras. O de Implementadora está ligada à mobilização de recursos a fim de prover bens e serviços àquelas pessoas que delas necessitam e nos diversos setores da sociedade civil, como saúde, microfinanças, agricultura, direitos humanos, entre outros; o de Catalisadora aponta para as características destas organizações em inspirarem, facilitarem ou contribuírem com a transformação social; por fim, o de Parcerias indica o papel destas organizações em atuarem com governo, doadores e setor privado para o desenvolvimento de projetos ou programas que amparem as necessidades sociais diversas.

Por sua vez, Chan et.al. (2023), no contexto Canadense, definem o papel de uma Empresa Social, como *uma entidade comercial com uma missão social ... entregando valores financeiros, sociais, culturais e de meio ambiente, além de outros, aos seus stakeholders (partes interessadas) ... onde seus ativos e lucros são dedicados não somente para atingir os objetivos de seus negócios, mas também para endereçar problemas sociais ... reinvestindo seus lucros para maximizar sua missão social.*

Em linha, Balan-Vnuk, Balan (2015), indica que as Organizações Sem Fins Lucrativos são definidas por duas características-chave, a promoção de valores sociais e a proibição da distribuição de lucros aos seus instituidores.

Na economia as Instituições Sem Fins Lucrativos desempenham importante papel. Elas estão encaixadas no chamado Terceiro Setor, tornando-se agentes importantes para a melhoria da sociedade, da democracia e da estabilidade social; além disso, podem fortalecer e desenvolver a economia local e a adequação ao mercado, sendo fator de destaque para a atividade socioeconômica do Brasil (Colauto & Beuren, 2003).

Além do Brasil, na Europa Central, especificamente na República Tcheca, Macková e Dvorakoá (2017), analisando o papel das organizações não governamentais e sem fins lucrativos na economia identificaram que estas têm papel importante no desenvolvimento da economia e da sociedade local.

Ainda no contexto europeu, na Dinamarca, vê-se a atuação de ISFLs no comando do chamado “bem comum” gerado à sociedade por meio de ações filantrópicas (Egholm, 2021). Há, ainda, outros estudos que correlacionam a atuação de empresas e a responsabilidade social corporativa, os quais identificam como as empresas buscam, por meio de ISFLs ou diretamente, mitigar questões ambientais, sociais e de relacionamento com a sociedade e demais *stakeholders*, amainando prejuízos às suas atividades [Liu, Wei, Huang, & Tsai (2017), Amaeshi, Adegbite, Ogbechie, Idemudia, Kan, Issa & Anakwue (2016), Kourula, Delalieux, (2016)].

O estudo conduzido por Luo, Kaul, Seo (2018) apontam para outra visão da ação filantrópica de empresas, nas quais se identificou que empresas associadas positivamente ao

derramamento de petróleo também realizavam mais doações, buscando identificar que utilizam essas doações como forma de amainar críticas à sua reputação empresarial.

Algumas ISFLs atuam com ações para pressionar as empresas a tomarem ações proativas de responsabilidade social, citando como exemplo, o boicote feito à Nike, fabricante de calçados esportivos, ao final dos anos 90, em função de condições de trabalho adversas aos seus trabalhadores na Ásia (Chan, Lepp, Luk, Quarter, Summer, 2023).

Com os artigos aqui citados, já se pode notar o importante papel que as ISFLs desempenham na sociedade e na economia de países diversos, com orientação econômica, política e social diversas.

## **2.2 Enquadramento legal das Instituições Sem Fins Lucrativos no Brasil**

As Instituições, Organizações ou Entidades Sem Fins Lucrativos são pessoas jurídicas de direito privado legalmente constituídas, enquadradas em segmentos diversos da economia, cujos objetivos não se direcionam, primordialmente, à obtenção de lucros, mas sim, em prol da atividade à qual desenvolve.

No Brasil, a Lei 10.406/2002 institui o Código Civil brasileiro e traz duas das figuras de personalidades jurídicas, a da Associação e da Fundação (art.44), que basicamente se distinguem entre si, sendo a primeira a reunião de pessoas em prol de uma causa comum e, já na Fundação, pressupõe-se a existência e a destinação de um patrimônio que será utilizado a servir uma causa de interesse público específica. E ambas são sem fins lucrativos.

A lei brasileira também institui o termo OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), regulamentada na lei 9.790/1999, que em seu art.3º e nos seus 12 incisos, determina as finalidades específicas permitidas a uma OSCIP, aqui citando algumas como: assistência social, promoção gratuita da educação e da saúde, preservação do meio ambiente, promoção do voluntariado, da segurança alimentar, entre outros.

Há ainda, no ordenamento jurídico brasileiro, a figura da OSC (Organização da Sociedade Civil), instituída pela Lei 13.019/2014 (também conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC). O conceito da OSC é mais restrito que a OSCIP, pois pressupõe a existência de uma parceria entre a Administração Pública (governo) e a OSC, *em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidade de interesse público e recíproco* (art.1º).

Vale, por curiosidade, citar que o termo ONG (Organização Não-Governamental), ainda que muito difundido, não tem previsão no ordenamento jurídico brasileiro, devendo este conceito (ONG), ser enquadrado como uma OSCIP ou OSC.

Por fim, há também o conceito da Filantropia, que é regida pela Lei Complementar 187/2021, regulamentada pelo Decreto 11.791/2023.

As pessoas jurídicas de direito privado sem finalidade lucrativa e filantrópicas gozam da imunidade de impostos e contribuições sociais, desde que atuem na saúde, educação ou assistência social. Para usufruírem desse benefício, o texto da lei indica de modo claro em seu art.3º, incisos I a VIII, os requisitos para fruírem da imunidade, aqui destacando os incisos I, II e V, quais sejam: i) que os dirigentes estatutários, conselheiros, associados, instituidores ou benfeitores não percebam remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente; ii) apliquem suas rendas, recursos e superávit integralmente no território nacional; iii) não distribuam a seus conselheiros, associados, instituidores ou benfeitores seus resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio.

Importante diferenciar a característica da imunidade das Associações ou Fundações Filantrópicas para com as OSCs, onde o texto legal (Lei 13.019/2014) em seu Art.2º, inciso I, letra “a” enuncia que não pode distribuir os resultados, sejam de que ordem for, também aos diretores, empregados e terceiros.

O texto da Lei 13.019/2014 (“Lei das OSCs”) se diferencia do texto da Lei Complementar 187/2021 (“Lei da Filantropia”) vez que o primeiro é mais amplo que o segundo, ao indicar a impossibilidade de distribuição de eventuais resultados, dividendos, sobras ou excedentes operacionais aos seus diretores, empregados e terceiros, grupo este não indicado na Lei Complementar 187/2021.

Assim, juridicamente no Brasil, os termos corretos a serem utilizados são o de uma **Associação** ou **Fundação** sem fins lucrativos, cabendo também o de uma **Organização** sem fins lucrativos e, neste caso, pressupõe-se ser uma OSC ou OSCIP.

A Associação ou Fundação Filantrópica (comumente também chamada de Entidade, Instituto ou Organização Filantrópica), necessariamente precisa obter o CEBAS (Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social), que é exarado no Decreto 11.791/2023 que regulamenta a “Lei da Filantropia” (Lei Complementar 187/2021). Esta garante a imunidade ao recolhimento de dois tributos incidentes sobre a folha de pagamento de funcionários: a contribuição patronal previdenciária (chamado popularmente de INSS Patronal) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL.

Do ponto de vista tributário, no Brasil, as Instituições Sem Fins Lucrativos não filantrópicas arcam com tributos específicos (1% de PIS sobre a folha salarial; 3,0% de Cofins cumulativo, sobre as receitas não derivadas de atividades próprias da associação, visto que as atividades próprias da associação gozam de isenção; contudo são isentas de IRPJ e CSLL, enquanto os tributos estaduais ou municipais variam de localidade para localidade).

O arcabouço legal brasileiro apresenta suas particularidades, diferenciando algumas situações. A primeira diz respeito às entidades sem fins lucrativos que atuam na área da educação, saúde e assistência social, de modo que estas são imunes a impostos federais, estaduais e municipais (conforme a Constituição Federal, art. 150, inciso VI, alínea “c”), imunes também à CSLL e possuem a isenção da Cofins sobre atividades próprias (regrada pela Medida Provisória 2158), contudo recolhem 3,0%, cumulativo, sobre receitas não atreladas aos seus objetivos sociais (Lei 10.833, art. 10), e recolhem o PIS sobre a folha de salários à alíquota de 1% (Medida Provisória 2158). A segunda diz respeito às entidades sem fins lucrativos que atuam na área de educação, saúde e assistência social e que também sejam filantrópicas. Neste caso segue o mesmo escopo aqui apresentado para as entidades sem fins lucrativos que atuam na área da educação e assistência social, porém possuem a imunidade sobre as contribuições sobre a folha de salários (são imunes e não pagam o PIS à alíquota de 1%). Por fim, a terceira situação aborda as entidades sem fins lucrativos que não atuam na educação, saúde ou assistência social e, portanto, não podem ser filantrópicas. Estas são isentas do IRPJ, da CSLL, da COFINS sobre receitas de atividades própria (mas recolhem sobre as atividades estranhas ao seu objeto social à alíquota de 7,6%, no regime não cumulativo), contudo pagam o PIS sobre folha (1%). Já a incidência de tributos estaduais e municipais dependerá da legislação de cada ente federativo.

### **2.3 Definição de Governança Corporativa**

O termo, assim entendido conforme preconizado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), em sua 6ª versão do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, tem a seguinte definição (IBGC, 2023):

*É um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.*

A definição indica ainda a existência e aplicação de cinco princípios da Governança Corporativa, quais sejam: Integridade, Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Sustentabilidade.

Dada a definição de Governança Corporativa, se faz relevante compreender a estrutura legal na qual ela se desenvolve. La Porta, Lopez, Shleifer e Vishny (1997, 1998, 1999, 2000) identificaram a relação entre os sistemas legais dos países e o desenvolvimento dos mercados em sua Governança Corporativa.

Nos países, primordialmente de língua inglesa, predominam aspectos como a independência do judiciário, a reatividade aos precedentes e a elaboração limitada de códigos de leis. A estes países, os autores os nominaram como “Lei Comum”.

E para outro grupo de países, nos quais se incluem o Brasil, além de França, Alemanha e países escandinavos, nominados pelos autores como “Lei Civil”, em contraste, há grande codificação legal, forte presença do judiciário e tomada de decisões mais centralizadas.

Entre as constatações se destaca o impacto no subdesenvolvimento das normas de Governança Corporativa nos países de “Lei Civil” (caso do Brasil) em relação aos países de “Lei Comum”. Assim, no Brasil, depreende-se a necessidade de melhorias nos aspectos da Governança Corporativa, motivo pelo qual passa-se a analisar, no tópico 4, os aspectos da Governança Corporativa, especificamente das Instituições Sem Fins Lucrativos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo se enquadra como uma pesquisa bibliográfica, a qual objetivou identificar temáticas da Governança Corporativa na Instituições Sem Fins Lucrativos, segundo metodologia descrita por De Sousa, De Oliveira e Alves (2021).

A pesquisa foi empreendida ao longo do primeiro semestre de 2024, com revisão sistemática da literatura nas bases de dados de artigos acadêmicos utilizando os termos “Filantropia” e “Governança”, considerando-se artigos publicados de 2024 até 2001, tendo a seguinte distribuição: artigos publicados nos últimos 10 anos compreendem 65% da base utilizada; entre 11 e 20 anos da publicação outros 30% da base utilizada e outros 5% foram artigos entre 21 e 25 anos de publicação.

Utilizou-se a base de dados “Web of Science” e no primeiro resultado foram apresentados 4.730 artigos, onde após a aplicação dos filtros disponíveis na plataforma (notadamente oito categorias mais afeitas à temática da presente Revisão de Literatura, quais sejam: *Business Economics, Social Issues, Social Sciences Other Topics, Government Law, History, Psychology, Development Studies, Family Studies*), restaram 1.197 artigos. Já a pesquisa realizada na base de dados “SciELO” trouxe 129 resultados. Aplicando-se um primeiro filtro de “somente artigos brasileiros” a base reduziu para 76 artigos. Após a leitura dos títulos dos 76 artigos, reduziu-se a base dos artigos selecionados para 30.

Assim, a base de artigos para a presente revisão sistemática da literatura sobre o tema Filantropia e Governança, partiu de 4.859 artigos, onde aplicando-se filtros, considerou 1.227

artigos, dos quais ao se analisar o conteúdo de suas temáticas e palavras-chave, restaram 226 artigos, os quais oportunizam visão atualizada acerca das melhores práticas de Governança Corporativa para as Instituições Sem Fins Lucrativos.

A partir da pesquisa empreendida e da leitura dos artigos, obteve-se entendimento sobre as temáticas abordadas em cada artigo, classificando-os em temas, que passam a ser apresentados no tópico seguinte, o de número 4, os quais abordam aspectos relacionados à Governança Corporativa nas ISFLs, como as teorias que embasam os estudos acerca do tema (tópico 4.1), a existência de conflitos de agência (tópico 4.2), as discussões sobre as estruturas ideais para a composição de um Conselho de Administração em uma ISFL (tópico 4.3), a importância de capacitação da liderança (tópico 4.4), as principais práticas de Governança Corporativa (tópico 4.5), além de outros aspectos igualmente relevantes da governança nestas instituições como finanças, aspectos tributários, planejamento estratégico e governança de dados (tópico 4.6).

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

A Governança Corporativa nas Instituições Sem Fins Lucrativos (ISFLs) tem sido estudada por diversos autores, em diversos países e regiões, sob diversas características relevantes para sua adequada operação, buscando a eficiência e o atingimento dos objetivos institucionais de modo, ainda que não pleno, mas objetivando-o sempre.

Aspectos como o tamanho de um Conselho de Administração, sua composição, estrutura, processos do Conselho (comissões e comitês internos), formação e diversidade de seus componentes, redes de contato e influência, além de aspectos como transparência das informações financeiras, conselheiros independentes, os processos operacionais, custos de agência, frequência das reuniões do Conselho, o poder e influência do Presidente do Conselho ou de seu Diretor-Presidente (CEO), estratégias financeiras, planejamento estratégico, passam a ser abordados nesta seção.

A Governança Corporativa de ISFLs tem alcançado significativas melhorias, conforme depreende-se de estudo realizado por Alexander, Weiner e Bogue (1993), quando, há 32 anos atrás, se ressaltava a grande discrepância entre as práticas de governança em hospitais sem fins lucrativos e os com fins lucrativos, frente aos atuais e diversos artigos relacionados no presente texto, onde, de imediato, salta aos olhos as melhorias nos relatos das estruturas de governança nas ISFLs.

Não obstante, a governança das ISFLs ainda possui grande heterogeneidade (Petrovits, Yetman, 2023), necessita de aprimoramentos (Silva, Seibert, 2016), é incipiente (Siedschlag, Lana, 2020), ao passo que pode atuar como moduladora em situações de conflitos de agência (Moreira, Macedo, 2022), bem como sua performance está associada à complexas dinâmicas organizacionais e de trabalho e às métricas de performance que, em si, são multidimensionais (Gazley e Crotty, 2018). Por esses relatos, depreende-se a contínua necessidade de aprimoramento dos aspectos relacionados à Governança Corporativa das ISFLs.

##### **4.1 Importância das teorias e das estruturas de Governança**

Ferreira Simões e Artur de Souza (2020), realizaram análise com os artigos mais citados nos estudos sobre a Governança Corporativa, com amostra de 2.965 artigos entre 2000 e 2018, dividido em três subperíodos devido a ocorrência de eventos financeiros nos Estados Unidos, tendo sido evidenciada a **necessidade de melhorias nas práticas de Governança Corporativa. As evidências sugerem a predominância da Teoria da Agência, entretanto, também foram**

observadas a Teoria da Estrutura de Propriedade, *Stakeholder Theory*, *Stewardship Theory* e *Resource Dependency Theory*.

Cornforth (2001) indica que o desenvolvimento da governança das ISFLs, quando comparada à governança das Instituições com Fins Lucrativos, andaram distantes uma da outra. Por sua vez, o autor sugere que **teorias como da Agência, da Mordomia, dos Stakeholders e da Hegemonia Gerencial, podem dar luz aos Conselhos de Administração de ISFLs.**

Em direção às comparações em Instituições com e sem fins lucrativos, objetivando a melhoria da governança das ISFLs, Fontes Filho e Bronstein (2016) **compararam as práticas e estruturas de governança de empresas listadas com fins lucrativos e de Instituições Sem Fins Lucrativos, com o propósito de definir as práticas organizacionais de boa governança e as implicações para a melhora da governança nas Instituições Sem Fins Lucrativos.** Para tanto analisaram cinco aspectos: incorporação da organização; modelos de decisão coletiva; direcionamento da estratégia; organização gerencial e; mecanismos de controle e supervisão. Essa comparação e análise levou a 23 possibilidades de melhorias na governança das Instituições Sem Fins Lucrativos.

Bradford, Guzmán, Restrepo, Trujillo (2018) defendem que enquanto as empresas com fins lucrativos buscam maximizar o retorno dos acionistas, as ISFLs buscam atender àqueles às quais servem, de modo que **a ausência de proprietários para dar foco aos esforços organizacionais, pode levar os gestores a perseguirem objetivos múltiplos, aumentando a complexidade organizacional.**

#### 4.2 A existência de conflitos de agência

Petrovits e Yetman (2023) indicam diversos aspectos da governança que são relevantes para as ISFLs. Iniciam dizendo que o **propósito primordial da governança é o de direcionar e controlar os gestores.** Afirmam que os gestores das ISFLs têm mais oportunidades de agir em seus próprios interesses do que aqueles das instituições com fins lucrativos, uma vez que as ISFLs não distribuem lucros, não operam abaixo de uma linha clara de propriedade e responsabilidade, nem enfrentam ameaças externas de aquisição de controle. Assim, **a governança tem o importante papel de agir como redutora de perdas pelos conflitos de agência.** E nesse sentido, Galle (2017) **indica que os custos de agência em ISFLs são substanciais.**

Ecco *et.al* (2010) relatam em seu estudo, realizado em instituição de ensino no Brasil, analisando os conflitos gerados em uma gestão por resultados, à luz da Teoria da Agência, de que a assimetria de informação e a cultura organizacional demonstraram ser fatores que contribuem para a ocorrência do problema de agência. Assim, como conclusão principal, afirma que **os problemas de agência também estão presentes em Instituições Sem Fins Lucrativos,** mesmo quando se implementa instrumento para realizar a gestão por resultados. **De modo semelhante, igual achado apresenta o estudo conduzido por Siedschlag, Lana, (2020) em universidades sem fins lucrativos na Espanha,** indicando que a adoção de mecanismos de governança em universidades sem fins lucrativos pode contribuir para mitigar conflitos de agência entre os gestores e os *stakeholders*. Ainda, Moreira e Macedo (2022), **reafirmam como a governança atua como moduladora de conflitos de agência** em relação ao propósito de instituições de ensino superior sem fins lucrativos no Brasil.

Bradford *et. al.* (2018) debatem como deve ser o sistema de governança em ISFLs, especificamente em Instituições de Ensino Superior (IES) na Colômbia. Analisaram 204 IESs e em 76% delas (154) encontraram estruturas de governança que se assemelham a Conselhos de Administração, analisando que em algumas destas estruturas **poderia existir Conselhos com**

**excesso de poder que poderiam levar a distorções como mandatos vitalícios, que podem levar a expropriações indevidas, sendo necessário encontrar instrumentos para equilíbrio do poder.**

Nesse sentido, De Mendonça e Machado Filho (2004) indicaram **dificuldades em estabelecer indicadores de eficiência em ISFLs** por meio de mecanismos de incentivo e monitoramento, dada as dificuldades advindas de conflitos de agência entre os gestores (agentes) e os doadores de recursos e voluntários (principais).

### **4.3 Estrutura ideais para um Conselho**

Passando a abordar quais estruturas são relevantes para um Conselho de Administração, Boesso, Cerbioni, Menini, Parbonetti (2017), em estudo realizado com 110 fundações italianas, ao **abordar os processos de boa governança nos conselhos** nestas fundações – tais como treinamento do conselho, autoavaliação, preparação do cenário para reuniões eficazes do conselho e dos comitês, implementação de software de controle e reuniões de direção para melhorar a análise do conselho – indicou que estes processos estão associados positivamente com abordagens estratégicas para as melhorias das atividades destas fundações.

Zhu, Wang e Bart (2016) em seu estudo com uma base de 217 instituições com fins lucrativos e 156 sem fins lucrativos no Canadá e, **como os processos de um Conselho de Administração** – tais como a frequência de suas reuniões, quantidade de horas dedicadas a analisar as estratégias pretendidas ou já em andamento da instituição, a disponibilização de informações estratégicas e financeiras, a utilização ou não das informações para a tomada das decisões, e o grau de envolvimento do Conselho nas tomadas de decisão – **afetam o envolvimento do Conselho nas tomadas de decisão estratégica**, indicaram que diferentes processos levam os conselhos a diferentes níveis de envolvimento estratégico apontando que **os conselhos mais ativos levam as empresas a melhores performances**.

Boesso, Cerbioni, Menini, Parbonetti (2015) em estudo realizado com 51 fundações italianas de origens bancárias, ao **analisar aspectos de boa governança**, medida pelo capital do conselho (competências e redes de contato), processos do conselho (planejamento, controle, avaliação e assim por diante) e poder do presidente (entrincheiramento e mandato), mostra que altos níveis de capital do conselho, processos completos do conselho e longa permanência do presidente estão positivamente associados a estratégias filantrópicas proativas e colaborativas.

Bai (2013) ao analisar conselhos de administração em hospitais sem fins lucrativos na Califórnia-EUA **observou se o tamanho do conselho e o histórico profissional dos dirigentes influenciam a performance social**. Identificou que o tamanho do conselho está positivamente relacionado à performance social nestes hospitais, bem como a presença de médicos no conselho não está significativamente relacionada à performance social.

Bradford *et. al.* (2018) passando a abordar **os atributos que os Conselhos devem ter**, uma vez que estes representam a palavra final sobre a operação da ISFL e seu orçamento, indicam os seguintes aspectos: (i) tamanho do conselho, sugerindo entre 5 a 22 membros; (ii) conselheiros independentes, uma vez que estes ajudam a diminuir os conflitos de agência (Fama e Jensen, 1983, defendem que as ISFLs deveriam ter maioria de conselheiros independentes); (iii) tempo de permanência no conselho, onde as autoras indicam que a presença de conselheiros fortes e longevos no Conselho, está associada com menor grau de monitoramento do conselho; (iv) as características dos participantes do Conselho, destacando como importante que estes tenham expertise acerca das atividades da ISFL, os principais doadores, experiência em negócios e mandato definido no conselho, além de outros temas como gênero, raça e a diversidade entre os membros do conselho;

(v) Práticas do Conselho, como orientações para novos membros do conselho, padrões mínimos de presença, autoavaliação do Conselho, limites de mandatos e concessão de informações patrimoniais dos Conselheiros.

Cha e Abebe (2016) **indicam também que as características dos membros do conselho influenciam na tomada de decisões** em relação às atividades filantrópicas, por exemplo, tais como a presença de mulheres nos conselhos indicam maiores gastos em ações filantrópicas.

#### 4.4 Capacitação das lideranças

Analisando empresas chinesas Zhang, Wu, Chin, Yu, Cai (2020) abordaram **como o capital intelectual da direção de uma instituição sem fins lucrativos pode influenciar sua performance**. Conduziram dois estudos, um primeiro para testar as premissas e um segundo quantitativo, com 1.405 fundações para testar as hipóteses. O primeiro estudo comprovou a hipótese da importância do capital intelectual para melhorar a performance organizacional das Instituições Sem Fins Lucrativos chinesas. O segundo estudo apontou que o capital intelectual influencia no aumento da receita total e dos gastos públicos com as Instituições Sem Fins Lucrativos, no entanto, isso apareceu para instituições de atuação local e não nacional. Como implicação prática, o estudo incorpora a teoria da dependência de recursos e a teoria da agência para compreender como os relacionamentos institucionais e comerciais dos diretores do conselho afetam o desempenho destas instituições.

Roshayani *et.al.* (2018) realizaram pesquisa com 358 participantes dos Conselhos de Administração de 50 ISFLs na Malásia para identificar quantos possuíam três **capacitações consideradas necessárias para a participação nos Conselhos** (experiência, expertise e relações sociais). Os resultados apontaram que somente 34% demonstraram possuir as três capacitações enquanto 32% possuíam duas capacitações (experiência e expertise).

Abor (2017) estudando a Governança Corporativa de hospitais com e sem fins lucrativos em Gana, especificamente ao olhar a formação dos Conselhos de Administração, identificou que **há proporção significativamente maior de diretores não executivos representados no conselho de Instituições Sem Fins Lucrativos do que os hospitais privados**. Também observou que nos hospitais sem fins lucrativos, menos da metade têm os CEOs também como Presidentes do Conselho, fato que inverte nos hospitais com fins lucrativos. Por fim, indica que os conselhos dos hospitais sem fins lucrativos realizam número insuficiente de reuniões de conselho.

Tebbe, Stewart, Hughes, Adams (2017), **em estudo acerca da sucessão e transição de CEOs de ISFLs**, identificaram que apesar do planejamento de sucessão, gestão de transição executiva e liderança executiva interina, e apesar de quase duas décadas de esforços para transformar essas abordagens em práticas de gestão convencionais dentro do setor sem fins lucrativos, uma lacuna significativa permanece entre os ideais e a prática efetiva nas ISFLs. Assim indicam que determinadas ações devem ser desenvolvidas nas ISFLs tais como modelos de desenvolvimento de lideranças, desenvolvimento de planejamento para a sucessão, desenvolvimento de treinamentos específicos para cargos de liderança, análise de estudos de caso, aumento do alcance da divulgação da necessidade de lideranças e a presença de líderes fora do âmbito da ISFL.

#### 4.5 Práticas de Governança Corporativa

Da Silva, Seibert (2016), aqui no Brasil realizaram pesquisa com 33 instituições com fins e 60 sem fins lucrativos do estado do Rio Grande do Sul, analisando as diferenças entre os mecanismos de governança utilizados por estas instituições. **Os resultados indicaram a necessidade do uso de mecanismos de controle para garantir o funcionamento das boas**

**práticas de Governança.** Quanto à adesão aos mecanismos de controles, notou-se que as instituições com fins lucrativos utilizam os mecanismos exigidos e estabelecidos pela lei e normas do mercado, enquanto as ISFLs pouco utilizam os mecanismos mais difundidos para estas instituições, demonstrando a fragilidade e **necessidade de melhoria dos seus sistemas de governança.**

Interessante estudo conduzido por Rosini e Silva (2018) ao estudar a estrutura de governança de uma ISFL, a Igreja Presbiteriana do Brasil, **encontrou que as igrejas pesquisadas possuem aderência às melhores práticas de princípios de Governança Corporativa emanados pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa),** em função de sua estrutura administrativa, composta por sua constituição e códigos de conduta e de ética, que atuam como instrumentos de orientação administrativa difundidos e adotados em suas igrejas.

Alexander e Lee (2006) analisaram o papel da Governança Corporativa em hospitais sem fins lucrativos. O artigo indica **que conselhos de hospitais não filantrópicos e que utilizam um modelo de governança padrão,** em comparação com hospitais filantrópicos cujos conselhos seguem o modelo filantrópico, **se demonstraram mais eficientes além de possuírem maior participação de mercado,** depreendendo-se a necessidade de aprimoramento dos conselhos de hospitais sem fins lucrativos.

Marques (2014) ao analisar a **importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais** em Portugal, indica que as três instituições analisadas apresentaram uma gestão estratégica mais desenvolvida ao nível do enfoque interno e menos desenvolvida no enfoque externo, o que indica desequilíbrio na sustentabilidade, apontando para a necessidade de melhor equilíbrio entre os aspectos de gestão como a gestão de recursos, gestão de impactos, sistema legal, administração estratégica, capacidade de *advocacy* (influenciar decisões públicas), gestão de recursos humanos e administração de parcerias.

Fang (2009) indica a **necessidade de ISFLs chinesas possuírem conceitos de gestão de mercado, marketing e eficiência dos serviços a fim de melhor desempenharem suas atividades.**

Em estudo com ISFLs na Malásia, Roslan, Arshad e Pauzi (2017), indicam que as **informações reportadas pelas ISFLs são relativamente mais fracas, além de usualmente divulgarem mais informações não-financeiras do que financeiras, indicando assim a necessidade de ter *guidelines* mais definidos** para os reportes de informações das ISFLs.

Rossi, Garlatti, Leardini (2015) realizaram estudo com Fundações de bancos italianos no sentido de identificar se o engajamento de *stakeholders* traz contribuições à Governança Corporativa das ISFLs. **Os resultados confirmam que o engajamento das partes interessadas é um meio de coletar conhecimento que de outra forma estaria disperso entre grupos heterogêneos destes *stakeholders*, apoiando assim, com conhecimento, os processos de decisão destas Fundações.**

Braga, Carvalho (2010) olhando ainda para os *stakeholders*, indicam que a informação deverá satisfazê-los, pois existe uma clara diferença entre os objetivos da informação para a tomada de decisão das entidades com e sem fins lucrativos, assim como do tipo de *stakeholder* e da sua própria visão destas organizações. As diferentes atuações dos *stakeholders* terão diferentes reflexos ao nível da eficiência organizacional das ISFLs.

Por fim, Finley, Hall, Harris, Lusch (2021) estudaram **empresas que são doadoras de recursos e suas práticas de governança e sua influência positiva sobre as práticas de governança de ISFLs, afirmando a influência positiva no desempenho destas.**

#### 4.6 Outros aspectos relevantes da Governança: Finanças, Tributário, Planejamento e Dados

Hofmann e McSwain (2013) ao analisarem o **gerenciamento de divulgação financeira** nas ISFLs, sugerem que os gestores têm uma variedade de incentivos para gerenciar os números comunicados e que, de fato, alteram as decisões de despesas, escolhem métodos contábeis e concebem alocações de custos para atingir determinados padrões de desempenho esperados nas instituições. Neves, Carvalho, da Cruz Vieira (2018) ao realizarem estudo de caso em ISFL brasileira, identificaram que seus **gestores não possuem pleno conhecimento das ferramentas contábeis disponíveis para o melhor gerenciamento da instituição**, tendo estes, maior conhecimento dos relatórios financeiros do que dos contábeis, trazendo grau de compreensão inferior e não adequado sobre a instituição.

Nesse sentido, Strydom e Stephen (2014), ressaltam que ao longo de crises financeiras, especificamente a ocorrida na África do Sul, a **aplicação de estratégias financeiras pelas ISFLs auxiliou a atravessar a crise**. Especificamente foram indicadas a presença de reservas financeiras e a existência de comitês financeiros separados, como aspectos significativos para a ausência de problemas financeiros graves.

Oliveira, Ross, Altimeyer (2005) **destacam o papel do planejamento estratégico nas ISFLs com a finalidade de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão**, onde apesar dos benefícios que a ferramenta pode propiciar, não traz garantias de que se efetivem, vez que se constituem em metodologia de trabalho a ser operacionalizada pelos colaboradores envolvidos no processo.

Como item de grande relevância, a **governança de dados** é estudada por Mathai, Raikwar, Sagore, Prajapat (2015), abordando a necessidade, numa era de grande quantidade de dados, de as ISFLs saberem como lidar com a constante e dinâmica mudança de informações, apresentando orientações para a automação das ISFLs.

Por fim, Fang (2009), em seu artigo, indicava a **necessidade de ISFLs chinesas possuírem arcabouço legal propício**, a fim de auxiliar no desenvolvimento adequado das ISFLs.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS

O objetivo do trabalho quanto a elaboração de uma revisão de literatura sobre Governança Corporativa nas Instituições Sem Fins Lucrativos foi atendido. A partir da análise apresentada no tópico 4, e como forma resumida de toda revisão bibliográfica, foi elaborado quadro sinótico, apresentado a seguir (Tabela 1) para materializar o produto final do objetivo do trabalho, com o resumo dos artigos expostos na seção anterior (4), que oportuniza visão atualizada acerca das melhores práticas de governança para que as Instituições Sem Fins Lucrativos possam buscar e almejar melhoras em suas atividades que, por certo, trarão resultados positivos não somente para si, mas para todos os *stakeholders* envolvidos no seu ciclo de atuação.

Como estudos futuros, o presente artigo indica a oportunidade de aprofundamento em cada um dos 10 Tópicos identificados de governança para o aprimoramento de ações (tabela 1). Ainda, traz a abertura para que estudos de caso possam ser realizados em ISFLs a partir de cada um dos 10 Tópicos.

Como estudos futuros, o presente artigo indica a oportunidade de aprofundamento em cada um dos 10 Tópicos identificados de governança para o aprimoramento de ações. Ainda, traz a abertura para que estudos de caso possam ser realizados em ISFLs a partir de cada um dos 10 Tópicos abordados, ofertando a visão do estado da arte no tema. Indica também aprofundamento das características legais da filantropia brasileira frente aos ordenamentos jurídicos internacionais.

**Tabela 1- Resumo dos Principais Tópicos de Governança Corporativa Abordados nos Artigos da Revisão Bibliográfica – elaborado pelos autores.**

MACRO TEMA EM ISFLs	TÓPICO	ABORDAGEM DO ARTIGO	AUTORES	ORIGEM
Governança em ISFLs	Importância das Teorias e das Estruturas de Governança	Necessidade de aprimoramento nas práticas de governança corporativa e evidência que a Teoria da Agência predomina nas ISFLs.	Ferreira Simões e Artur de Souza (2020)	Brasil
		Importância das Teorias da Agência, Mordomia, Stakeholders e Hegemonia Gerencial para as ISFLs.	Cornforth (2001)	EUA
		Indica 23 possibilidades de melhorias na governança de ISFLs.	Fontes Filho e Bronstein (2016)	Brasil
		Característica das ISFLs da ausência de proprietários para dar foco aos esforços organizacionais, que pode levar gestores a perseguirem objetivos múltiplos, aumentando a complexidade organizacional.	Bradford <i>et.al.</i> (2018)	Colômbia
	A Existência de Conflitos de Agência	Papel primordial da governança é o de controlar os gestores, buscando reduzir perdas que podem ser ocasionadas por interesses particulares dos gestores.	Petrovits e Yetman (2023)	EUA
		Os custos de agência nas ISFLs são substanciais.	Galle (2017)	EUA
		Assimetria de informação e cultura organizacional contribuem para problemas de agência.	Ecco <i>et.al.</i> (2010)	Brasil
		Mitigar conflitos entre os gestores e os <i>stakeholders</i> contribuem para reduzir conflitos de agência.	Siedschlag e Lana (2020)	Espaha
		A governança atua como moduladora de conflitos de agência.	Moreira e Macedo (2020)	Brasil
		Conselhos com excesso de poder podem levar a expropriações indevidas.	Bradford <i>et.al.</i> (2018)	Colômbia
	Estruturas Ideais para um Conselho	Dificuldades em estabelecer indicadores de eficiência em função de Conflitos de Agência.	De Mendonça e Machado Filho (2004)	Brasil
		Ter processos adequados e bem definidos no Conselho auxiliam na melhoria das atividades das ISFLs.	Boesso <i>et.al.</i> (2017)	Itália
		Importância dos processos do Conselho e como estes afetam na tomada de decisões estratégicas, levando a melhores performances.	Zhu <i>et.al.</i> (2016)	Canadá
		Características dos membros do Conselho influenciam na tomada de decisão.	Cha e Abebe (2016)	EUA
		Como as competências do Conselho, seus adequados processos e um presidente longo, auxiliam nas estratégias da ISFL.	Boesso <i>et.al.</i> (2015)	Itália
		Tamanho do Conselho e histórico profissional dos dirigentes influencia a performance social.	Bai (2013)	EUA
	Capacitação das Lideranças	Fala sobre o tamanho do Conselho, Independência, tempo de permanência, expertise dos conselheiros, práticas do Conselho.	Bradford <i>et.al.</i> (2018)	Colômbia
		Como o capital intelectual da direção da ISFL influencia em sua performance.	Zhang <i>et.al.</i> (2020)	China
		Quantos possuem experiência, expertise e relações sociais (as três capacitações).	Roshayani <i>et.al.</i> (2018)	Malásia
		Importância da experiência dos Conselheiros para a ISFL e segregação entre Presidente Executivo e do Conselho.	Abor (2017)	Gana
	Práticas de Governança Corporativa	Aborda a sucessão e transição de CEOs em ISFLs e as necessidades de aprimoramentos.	Tebbe <i>et.al.</i> (2017)	EUA
		Necessidade de uso de mecanismos de controle e consequentemente melhoria dos sistemas de governança.	Da Silva e Seibert (2016)	Brasil
		A relação entre boas estruturas administrativas e a aderência às boas práticas de governança corporativa.	Rosini e Silva (2018)	Brasil
		Conselhos que utilizam modelo padrão de governança são mais eficientes.	Alexander e Lee (2006)	EUA
		Equilíbrio entre as práticas de gestão interna e externa.	Marques (2014)	Portugal
		Necessidade de aprimoramento de gestão, marketing e eficiência dos serviços.	Fang (2009)	China
		Informações divulgadas por ISFLs são mais "fracas" e usualmente seu caráter é mais não-financeiro do que financeiro.	Roslan, Arshad e Pauz (2016)	Malásia
Importância do engajamento dos <i>stakeholders</i> nos processos de decisão das ISFLs.		Rossi, Garlatti e Leardini (2015)	Itália	
As informações demandadas pelos <i>stakeholders</i> são diferentes e seus impactos na eficiência organizacional da instituição terão diferentes reflexos.		Braga e Carvalho (2010)	Portugal	
Como instituições doadoras de recursos e com boas práticas de governança influenciam positivamente a governança das ISFLs.		Finley <i>et.al.</i> (2020)	EUA	
Jurídico	Estrutura Tributária	Indica a estrutura tributária das ISFLs em Portugal e na Espanha.	Amorim (2011)	Portugal
	Arcabouço Legal	Instituições chinesas necessitam de arcabouço legal apropriado.	Fang (2009)	China

MACRO TEMA EM ISFLs	TÓPICO	ABORDAGEM DO ARTIGO	AUTORES	ORIGEM
Finanças e Contabilidade	Estratégias Financeiras	Incentivos que os gestores possuem para realizar o gerenciamento das divulgações financeiras.	Hofmann e McSwain (2013)	EUA
		Gestores conhecem pouco das ferramentas contábeis a fim de melhor gerenciar as ISFLs.	Neves <i>et.al.</i> (2018)	Brasil
		Importância de estratégias financeiras em momentos de crise para a sobrevivência das ISFLs.	Strydom e Stephen (2014)	África do Sul
Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico	O papel do Planejamento Estratégico na tomada de decisão pelos gestores.	Oliveira, Ross, Altimeyer (2005)	Brasil
Governança em ISFLs	Governança de Dados	Importância da automação e estruturação de dados nas ISFLs.	Mathai <i>et.al.</i> (2015)	China

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lei Complementar 187/2021 (Lei do CEBAS), acessada em 05.05.2024 em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp187.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp187.htm)

Lei 13.019/2014 (Lei da OSC – Organização da Sociedade Civil), acessada em 05.05.2024 em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm)

Lei 9.790/1999 (Lei da OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), acessada em 05.05.2024 em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm)

Lei 10.406/2002 (Lei do Código Civil brasileiro), acessada em 05.05.2024 em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm)

Abor, P. A. (2017). Philanthropic and corporate models of hospital governance in Ghana: A Comparative Study. *In International Conference on Management, Leadership and Governance*.

Alexander, J. A., & Lee, S. Y. D. (2006). Does governance matter? Board configuration and performance in not-for-profit hospitals. *The Milbank Quarterly*, 84(4), 733-758.

Alexander, J. A., Weiner, B. J., & Bogue, R. J. (2001). Changes in the structure, composition, and activity of hospital governing boards, 1989–1997: Evidence from two national surveys. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 253-279.

Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Kan, K. A. S., Issa, M., & Anakwue, O. I. (2016). Corporate social responsibility in SMEs: A shift from philanthropy to institutional works? *Journal of business Ethics*, 138, 385-400.

Bai, G. (2013). How do board size and occupational background of directors influence social performance in for-profit and non-profit organizations? Evidence from California hospitals. *Journal of business ethics*, 118(1), 171-187.

Balan-Vnuk, E., & Balan, P. (2015). Business model innovation in nonprofit social enterprises. *Integrating Innovation – South Australian Entrepreneurship – System and Strategies*, pp.205-231.

Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., & Parbonetti, A. (2015). Philanthropy by decree: Exploring the governance and philanthropic strategies of foundations of banking origins. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 197-213.

Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., & Parbonetti, A. (2017). The role of the board in shaping foundations' strategy: an empirical study. *Journal of Management & Governance*, 21, 375-397.

Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2018). Who controls the board in non-profit organizations? The case of private higher education institutions in Colombia. *Higher Education*, 75, 909-924.

Braga, A., & Carvalho, A. (2010). A influência dos stakeholders no processo de tomada de decisão em entidades locais sem fins lucrativos—uma revisão de literatura. In *16º Congresso da APDR* (pp. 2495-2526). Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.

Cha, W., & Abebe, M. A. (2016). Board of directors and industry determinants of corporate philanthropy. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 672-688.

Chan, A., Lepp, S., Luk, A., Quarto, J., Summer, J. (2023). What it Means to be a Social Enterprise. *University of Toronto Press*, pp.15-17.

Colauto, R. D. & Beuren, I. M. (2003). Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.7 nº 4 Curitiba Out/Dez 2003.

Cornforth, C. (2001). Understanding the governance of non-profit organizations: multiple perspectives and paradoxes.

Da Silva, R. C. F., & Seibert, R. M. (2016). Governança: os diferentes mecanismos de controle para organizações com e sem fins lucrativos.

De Campos Amorim, J. (2011). Regime fiscal aplicável às Entidades sem Fins Lucrativos em Portugal e em Espanha. *Journal of Business and Legal Sciences/Revista De Ciências Empresariais e Jurídicas*, (20), 179-202.

De Mendonça, L. R., & Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(4).

De Sousa, A. S., De Oliveira, G. S., & Alves, L. H. (2021). A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43).

Ecco, I. L., Ribeiro, R., Kock, K. F., Marcon, R., & Alberton, A. (2010). Teoria de agência em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(1), 71-88.

Egholm, L. (2021). Practicing the common good: Philanthropic practices in twentieth-century Denmark. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 34(2), 237-252.

Fang, F. Y. (2009). Voluntary Failure and Fund-raising Bottleneck of Non-government Organizations: Relevance and Governance. *Proceedings of the 2009 International Conference on Public, Economics and Management ICPEM 009, Vol 2: Economic Policies, Planning and Assessment*.

Ferreira Simões, J. J., & Artur de Souza, A. (2020). Panorama da Literatura Sobre a Governança Corporativa: Uma Análise Bibliométrica das Bases Teóricas e Abordagens Mais Utilizadas em Artigos. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 10(3).

Finley, A. R., Hall, C., Harris, E., & Lusch, S. J. (2021). The effect of large corporate donors on non-profit performance. *Journal of Business Ethics*, 172, 463-485.

Fontes-Filho, J. R., & Bronstein, M. M. (2016). Governance solutions in listed companies and not-for-profit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 391-410.

Galle, B. (2017). Valuing the right to sue: An empirical examination of nonprofit agency costs. *The Journal of Law and Economics*, 60(3), 413-440.

Gazley, B., & Nicholson-Crotty, J. (2018). What drives good governance? A structural equation model of nonprofit board performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(2), 262-285.

Hofmann, M. A., & McSwain, D. (2013). Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research. *Journal of accounting literature*, 32(1), 61-87.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 6ª Edição (pp. 16-19).

Junior, P., & Vasconcelos, N. (2010). Análise da caracterização das instituições privadas sem fins lucrativos na legislação brasileira no período republicano.

Kourula, A., & Delalieux, G. (2016). The micro-level foundations and dynamics of political corporate social responsibility: Hegemony and passive revolution through civil society. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 769-785.

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance* 52, 1131-1150.

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy* 106, 1113-1155.

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny. (1999). The quality of government. *Journal of Law Economics and Organization* 15, 222-279.

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics* 58, 3-27.

- Lewis, D. (2010). Nongovernmental organizations, definition and history. *International encyclopedia of civil society*, 41(6), 1056-1062.
- Liu, W., Wei, Q., Huang, S. Q., & Tsai, S. B. (2017). Doing good again? A multilevel institutional perspective on corporate environmental responsibility and philanthropic strategy. *International journal of environmental research and public health*, 14(10), 1283.
- Luo, J., Kaul, A., & Seo, H. (2018). Winning us with trifles: Adverse selection in the use of philanthropy as insurance. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2591-2617.
- Macková, M., & Dvoráková, L. (2017, December). Non-governmental non-profit organizations as an alternative tool in the transforming economy. In *European Conference on Management, Leadership and Governance. Sonning Common: Academic Conferences International Limited* (pp. 268-77).
- Marques, S. R. C. (2014). A Importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais (*Master's thesis*).
- Mathai, M. P., Raikwar, S., Sagore, R., & Prajapat, S. (2015). Challenges associated with automation of NPO: requirement engineering phase. In *Proceedings of the 21st International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management 2014* (pp. 665-669). Atlantis Press.
- Moreira, E. S. & Macedo, R. C. (2022). Relações de Agência e Governança em Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 25(3).
- Neves, F. R., Carvalho, J. S., & da Cruz Vieira, F. (2018). Gerenciamento além dos Lucros: Controle em uma entidade sem fins lucrativos. *Revista Gestão em Análise*, 7(2), 151-167.
- Oliveira, B., Ross, E. S., & Altimeyer, H. Y. (2005). Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista da FAE*, 8(1).
- Petrovits, C., & Yetman, M. H. (2023). 11. Governance of nonprofit organizations. *Research Handbook on Nonprofit Accounting*, 192.
- Rodrigues, A. L., & Malo, M. C. (2006). Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, 29-50.
- Roshayani, A., Hisham, M. M., Ezan, R. N., Ruhaini, M., & Ramesh, N. (2018). Desired board capabilities for good governance in non-profit organizations. *Administratie si Management Public*, (30), 127-140.
- Rosini, A. M., & Silva, A. A. (2018). Corporate Governance: Analysis of Good Practices in a Religious Institution. *Revista Científica Hermes*, 20, 202-227.
- Roslan, N., Arshad, R., & Pauzi, N. F. M. (2017). Accountability and governance reporting by non-profit organizations. In *SHS Web of Conferences (Vol. 36, p. 00041)*. EDP Sciences.
- Rossi, G., Garlatti, A., & Leardini, C. (2015). How to Engage Stakeholder Knowledge in Decision-Making: A Case Study From the Non-Profit Sector. In *European Conference on Knowledge Management (p. 642)*. Academic Conferences International Limited.
- Siedschlag, D., & Lana, J. (2020). Mecanismos de governança em universidades sem fins lucrativos: um ensaio teórico. *Revista iberoamericana de educación*.
- Strydom, B., & Stephen, T. (2014). Financial management in non-profit organizations: An exploratory study. *Financial Management*.
- Tebbe, D., Stewart, A. J., Hughes, M. B., & Adams, T. (2017). Executive succession: Closing the gap between ideals and practice. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(4).
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(3), 431-451.
- Zhang, Y., Wu, J., Chin, T., Yu, X., & Cai, N. (2020). The influence of board directors' institutional and business relationships on philanthropic foundation performance. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1209-1228.
- Zhu, H., Wang, P., & Bart, C. (2016). Board processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations. *Journal of Business Ethics*, 136, 311-328.