
Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas

*Luciana Rocha de Mendonça
Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho*

RESUMO

Neste artigo, discorre-se sobre as questões de governança nas Organizações do Terceiro Setor (OTS). Toma-se como base o aporte teórico da Teoria da Agência para discutir a relação entre os agentes, gestores das OTS, e os principais, caracterizados nesse tipo de organização como os doadores de recursos e os voluntários. Assim como nas empresas, os mecanismos de incentivo e monitoramento são fundamentais nas OTS para o alinhamento de interesses entre agente e principal. Entretanto, dadas a natureza intrínseca de uma OTS e a dificuldade de implementação dos mecanismos externos e internos de governança, os desafios do alinhamento de interesses são mais complexos. Essas características idiossincráticas tornam difícil a parametrização de indicadores de eficiência.

Palavras-chave: governança, terceiro setor, teoria da agência, incentivo, monitoramento.

1. INTRODUÇÃO

Que parâmetros os doadores podem utilizar para monitorar a eficácia dos projetos sociais implementados por uma Organização de Terceiro Setor (OTS)? Como esses parâmetros podem desdobrar-se em indicadores de eficiência na alocação dos recursos doados? Qual o papel dos mecanismos de governança diante dessas demandas? Esses questionamentos são cada vez mais frequentes nas Organizações de Terceiro Setor, as quais não pertencem nem à esfera do Estado nem à do mercado. São as organizações sem fins lucrativos e não-governamentais.

Segundo relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2000), o Terceiro Setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem — religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais e outras. Esse setor diferencia-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).

Recebido em 30/abril/2004
Aprovado em 04/novembro/2004

Luciana Rocha de Mendonça, Mestre e Doutoranda em Administração no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil), é Pesquisadora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS-FIA) e Coordenadora dos cursos de Gestão do Terceiro Setor e Gestão Ambiental da Universidade Anhembi-Morumbi. E-mail: lurocha@usp.br
Endereço:
Rua Valson Lopes, 101 — Sala 7
Butantã
05360-020 — São Paulo — SP

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho é Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), Pós-Doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil) e Pesquisador Sênior do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA-USP). E-mail: capfilho@usp.br; capfilho@terra.com.br

Assim como nas organizações com fins lucrativos, no Terceiro Setor a implementação de mecanismos de incentivo e monitoramento sobre a gestão é essencial para o alcance de resultados efetivos da organização. Zylbersztajn (2003, p.4) sustenta essa constatação, questionando a ainda incipiente discussão sobre o tema da governança em organizações sem fins lucrativos: “Cabe indagar até que ponto a discussão sobre Governança Corporativa vem sendo suficientemente abrangente e de interesse para o Brasil. Com respeito à sua abrangência torna-se muito importante compreender a dimensão da governança de organizações não-governamentais, dado o seu crescimento e ampliação do enfoque sobre o capital social”.

As práticas de Governança Corporativa são referenciadas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e ética. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2001), essas práticas contemplam os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

De acordo com Zylbersztajn (2003, p.4), “na sua forma mais básica, o problema de governança corporativa surge quando um acionista deseja exercer controle tomando decisões que divergem dos diretores de uma organização. A propriedade dispersa das ações torna o problema mais sério, gerando conflitos de interesse entre os detentores de direitos de decisão dispersos. É um típico problema de ação coletiva entre investidores”.

Na essência das práticas de governança está a necessidade da redução dos custos de agência, de forma a conciliar os interesses de longo prazo do empreendimento. A partir dos trabalhos seminais de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1974), os estudiosos da ciência das organizações passaram a dar atenção à chamada Teoria da Agência, desenvolvida posteriormente por Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983). O problema de agência é um elemento essencial dentro da visão contratual da firma, trazida por Coase (1937). A relação agente-principal é sempre conflituosa quando um determinado indivíduo (agente) age em nome de outro (principal) e os objetivos de ambos não coincidem integralmente.

A questão da separação da propriedade e do controle nas organizações modernas foi discutida por Berle e Means (1932) e hoje ocupa posição central no desenvolvimento da teoria das organizações, conforme ressaltam Demsetz e Lehn (1985). Assim, numa relação principal-agente, por exemplo empregador-empregado, acionistas-executivos ou instituidores-executivos, o principal busca implementar uma estrutura de incentivos e monitoramento, visando alinhar os interesses do agente aos seus.

O maior alinhamento nas relações de agência ocorre quando algumas premissas são alcançadas:

- agentes não possuem informações ocultas (ausência de assimetria informacional), assim o principal sabe o que constitui uma ação eficiente e qual o produto esperado;

- o principal tem completa informação sobre as ações e os resultados;
- os agentes atuam sob baixo risco (são conscientes do que receberão com a conduta alinhada ao interesse do principal).

A partir dessa discussão conceitual, discorrer-se-á sobre as características das OTS e os mecanismos de governança passíveis de implementação para que se alcance desempenho social eficiente. As premissas apresentadas nos dois primeiros itens podem gerar desdobramentos importantes para o estudo da relação agente-principal nas OTS, pois a separação entre propriedade e controle ocorre tanto nas empresas quanto nesse tipo de organização. Apesar de elas não distribuírem resultados financeiros, há relação de agência entre os gestores da organização (agentes) e seus doadores e voluntários (principais).

Na introdução deste artigo, contextualizou-se o tema em análise. No tópico 2, discorrer-se-á sobre a evolução e as características intrínsecas das OTS e os problemas de governança inerentes. No tópico 3, discutir-se-ão os principais mecanismos clássicos de governança, fazendo-se um paralelo entre as empresas e as OTS. Finalmente, no tópico 4, propor-se-á uma agenda de investigação sobre o tema.

2. OS PROBLEMAS DE GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

2.1. Características das Organizações do Terceiro Setor

Segundo Cardoso (2000), foi o americano John D. Rockefeller quem cunhou a expressão Terceiro Setor quando publicou, em 1975, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana^(*). Nos anos 1980, a expressão popularizou-se também na Europa. No Brasil, isso ocorreu na década de 1990, a partir de pesquisadores como Landim (1998) e Fernandes (1994) (*apud* COELHO, 2000).

* Esse estudo de Rockefeller, que se intitulou *The Third Sector X*, foi o principal inspirador, nos Estados Unidos, da *Comissão on Private Philanthropy and Public Needs*. Rockefeller (*apud* CARDOSO, 2000, p.116) diz: “Refiro-me a um setor menos visível do que o normalmente dominante no mundo dos negócios e do governo. Enquanto estes dois reinos foram e continuam a ser microscopicamente examinados e analisados, e suas fronteiras em geral já foram identificadas por especialistas e leigos de plantão, o terceiro setor — constituído por organizações e associações não-governamentais e sem fins lucrativos — continua a ser como uma terra incógnita, quase inexplorada no que diz respeito a sua dinâmica interna, suas motivações e suas relações sociais, econômicas e políticas com o resto do mundo. (...) Na verdade, é no seio desta esfera institucional que quase toda a contribuição filantrópica — doações e voluntariado — se transforma em ação de ajuda, ou seja, bens e serviços para os beneficiários finais”.

No Brasil, evidencia-se forte relação entre a atuação das organizações da sociedade civil e a atuação do Estado. Landim (1998) aponta o papel da Igreja Católica na configuração da sociedade brasileira e na legitimação do Estado colonizador.

A relação com o Estado também ficou clara no surgimento dos sindicatos e das Organizações Não-Governamentais (ONGs) brasileiras. Herbert de Souza (*apud* SANTANA, 1992) aponta o período entre os anos 1960 e 1980 como o marco do surgimento das ONGs, nascidas em função da luta política da sociedade civil contra o regime autoritário. Nesse contexto, atuavam muito próximas da clandestinidade, ligadas a movimentos sociais de base — Igreja que, pela ação pastoral, assumiu uma posição de crítica e oposição ao Estado ditatorial —, movimentos sindicais e movimentos populares.

No processo de surgimento das ONGs, os organismos internacionais também tiveram papel fundamental. É preciso lembrar que o Terceiro Setor engloba todo tipo de organização sem fins lucrativos e que, portanto, não é uma esfera homogênea. Fernandes (1994) comenta que o Terceiro Setor reúne em uma mesma categoria atividades muito distintas que costumavam ser encaradas como contraditórias e em muitos casos antagônicas.

Sob a mesma ótica, Fischer e Falconer (1998) questionam quais as organizações que podem ser consideradas componentes desse setor heterogêneo. Por isso, tendo em vista a necessidade de realizar comparações internacionais entre organizações dessa natureza, Salamon e Anheier (1992) propuseram uma definição estrutural-operacional para as OTS. Assim, elas devem ser formais, privadas, não-distributivas de lucros, autônomas e voluntárias. Para ser considerada parte do Terceiro Setor, uma organização tem de perpassar por todos esses cinco critérios e deve ter procedimentos de governança próprios. Essa definição não se baseia na função da organização, abrindo espaço para que ampla gama de empreendimentos sociais seja enquadrada na esfera do Terceiro Setor. No entanto, apesar do uso cada vez mais comum dessa expressão, pouco se conhece sobre as organizações que o compõem.

2.2. A separação de propriedade e controle nas Organizações do Terceiro Setor

A tendência de separação entre principal e agente ocorre, nas organizações sem fins lucrativos, principalmente em função de dois aspectos: o primeiro, de caráter interno, refere-se aos fundadores e idealizadores das organizações, que vêm deixando a função de gestores para atender à necessidade de profissionalização do setor; o segundo aspecto, de caráter externo, relaciona-se ao aumento da rigidez na prestação de contas aos principais, especialmente os parceiros e doadores. Contudo, na ausência de dividendos, qual o **incentivo** que os principais têm em exercer o controle sobre os agentes?

Diferentemente do que ocorre nas empresas, os principais (instituidores) não têm direitos residuais baseados no percentual

de participação das ações ou cotas. A própria caracterização de quem são os principais é mais fluida e há entre eles indivíduos com menores incentivos ao monitoramento e ao controle. Os doadores e voluntários atuam para proteger, em vez de dividendos, as externalidades positivas criadas pelas atividades da organização (HERRERO, CRUZ e MERINO, 2002).

No entanto, Glaeser (2001) defende que, da mesma forma que em qualquer setor da economia, a maximização dos objetivos dos doadores e da sociedade não é inerente à atividade administrativa. Mesmo quando o gestor é um voluntário, o problema de agência mantém-se na medida em que o altruísmo (a preocupação com o bem-estar dos outros) não faz do indivíduo um agente perfeito — que age em prol do principal (MISORELLI, 2003). Isso significa que o problema de agência não pode ser resolvido somente pelo incentivo ao aumento do altruísmo nas pessoas (JENSEN e MECKLING, 1994; JENSEN, 1994). Ricketts (1994, *apud* MISORELLI, 2003) afirma que os principais de uma organização sem fins lucrativos têm pouco incentivo para monitorar a eficiência do gestor, dando a ele considerável poder discricionário, inclusive para realocar recursos visando ao próprio benefício.

De acordo com Herrero, Cruz e Merino (2002), essa falta de interesse dos doadores em monitorar ocorre porque, normalmente, após a doação, as preocupações com os resultados gerados são pequenas e há poucos mecanismos de controle do processo. Isso acontece, principalmente, por três motivos:

- a motivação que levou o indivíduo a fazer a doação é, geralmente, pouco focada em resultados mensuráveis;
- há falta de compreensão do doador quanto ao objeto de trabalho da organização;
- há dificuldade do gestor em comunicar, de forma clara, o objeto de trabalho da organização.

Para analisar essa situação, é necessário considerar dois aspectos relacionados aos doadores e aos beneficiários:

- como Fama e Jensen (1983) reconhecem, a inexistência de dividendos não significa que não haja riscos de perdas tanto pelos doadores quanto pelo público beneficiário. E como o público beneficiário não tem, muitas vezes, condições de monitorar os serviços, os doadores acabam por assumir o risco da alocação de recursos feita pela organização;
- é necessário que existam mecanismos internos de gestão que assegurem aos principais que os recursos não foram expropriados pelos agentes.

Assim, o processo de seleção da organização que receberá recursos indica a preocupação do doador quanto à sua utilização e à maximização dos resultados. Isso torna essencial para as organizações sem fins lucrativos desenvolver e mostrar quais e quão efetivos são seus mecanismos de controle para manter os gestores dentro de limites aceitáveis de discricionariedade. No tópico a seguir serão abordados os mecanismos internos e externos de governança, com o objetivo de minimizar os pro-

blemas de desalinhamento entre os gestores (agentes) e os principais (instituidores) nas OTS.

3. OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA E AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Segundo Jensen (1993), para uma empresa há quatro forças de controle que podem resolver problemas causados por divergências entre as decisões tomadas internamente e aquelas que seriam melhores do ponto de vista da sociedade. Esses mecanismos de controle podem ser classificados em externos (sistema político-legal e regulatório, mercados de capitais e do produto) e internos (sistema de controle exercido pelo conselho). Embora imperfeitos, os mecanismos de monitoramento e incentivo nas empresas com fins lucrativos destinam-se à redução do desalinhamento de interesses entre gestores e principais, tendo como base a diminuição da assimetria informacional. A partir dessa classificação, é possível traçar alguns paralelos entre a aplicação dos mecanismos internos e externos de governança nas empresas e nas OTS.

3.1. Mecanismos externos

3.1.1. O sistema político-legal e regulatório

O sistema político-legal e regulatório, baseado em um marco legal genérico e com poucas ferramentas práticas de fiscalização, ainda está longe de criar um mecanismo efetivo para monitorar o comportamento gerencial dentro das organizações sem fins lucrativos. Da mesma forma, segundo Herrero, Cruz e Merino (2002), os mercados do produto e de trabalho, dada à sua fragilidade, não podem ser considerados aptos a controlar o serviço/produto fornecido pela organização sem fins lucrativos.

De acordo com Mendonça (2003), no Brasil, em particular, o marco regulatório no qual se insere o Terceiro Setor passou por mudanças importantes num passado recente com a promulgação da Lei nº 9790/99 das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que enquadra as pessoas jurídicas sem fins lucrativos. Essa lei representa importante avanço no marco regulatório, pois prioriza a transparência e valoriza o papel do conselho fiscal, das auditorias externas e da adoção de práticas administrativas que visam coibir o conflito de interesses.

3.1.2. O mercado de capitais e o mercado de doações

Nas empresas privadas, os mecanismos institucionais reguladores e o próprio mercado, ainda que imperfeitos, têm papel disciplinador, ou seja, a ineficiência da gestão pode refletir-se nos preços das ações no mercado; em função disso, os principais têm forte incentivo para monitorar as atividades do gestor e o destino de seus recursos.

Nos países desenvolvidos, o mercado de capitais atua como um mecanismo de governança para as empresas, pois reflete direta ou indiretamente o seu desempenho. Em caso de ineficiência de gestão (valor potencial da empresa menor que o seu valor real), existe, em tese, forte incentivo para investidores externos assumirem o controle da empresa (*hostile takeovers*). Dessa forma, a ameaça de mudança de controle torna-se um incentivo para os gestores manterem o valor da empresa elevado, alinhando, assim, seus interesses com os dos acionistas (Maconnell, *apud* Okimura, 2003).

No Terceiro Setor essa possibilidade é inexistente. O **mercado de capitais** das organizações sem fins lucrativos é representado pelo **mercado de doações**, o qual se baseia na liberdade dos doadores para direcionar seus recursos à organização que escolherem. Entretanto, essa escolha não se fundamenta em uma relação transparente, pois existe forte assimetria informacional entre o gestor da organização e aquilo que é amplamente divulgado e que influencia a escolha dos doadores (Akerlof, 1970).

O ambiente institucional também pode ter papel importante para inibir atitudes oportunísticas do gestor, sob pena de perda de reputação da organização. O mercado de doações poderia, assim, regular o comportamento dos agentes na captação e, principalmente, na utilização de recursos para o financiamento dos projetos sociais. Quanto mais restrito o mercado de doações, maior a preocupação dos agentes com a manutenção do capital reputacional da organização.

3.2. Mecanismos internos

3.2.1. O papel do Conselho

Em uma OTS, o Conselho ganha importância ante a fragilidade das formas externas de monitoramento das atividades da organização. No entanto, a participação do Conselho como ferramenta de controle tem sido incipiente. A motivação de seus membros para monitorar os resultados da organização é pequena, uma vez que sua composição dificilmente leva em conta a capacitação técnica e a representação dos *stakeholders*, além de, no Brasil, ser vedada, legalmente, a remuneração a esses conselheiros (Herrero, Cruz e Merino, 2002).

De acordo com Jensen (1993), algumas das causas da falta de comprometimento dos Conselhos têm recaído sobre seu tamanho, composição e independência. Nas OTS, o Conselho tende a ser menos eficiente do que nas empresas, em função da dificuldade em estabelecer indicadores de desempenho individuais e organizacionais vinculados ao objeto de atuação social. Mesmo em uma organização que atua de forma transparente, a alocação eficiente dos recursos não é facilmente passível de monitoramento pelos doadores. O problema de agência vincula-se, nesse caso, à dificuldade do principal em certificar-se de que os recursos doados — financeiros e não-financeiros —

não foram expropriados ou utilizados em projetos pouco efetivos (SHLEIFER e VISHNY, 1997).

Cada principal precisa desenvolver formas de controle e monitoramento dos recursos a fim de evitar sua expropriação pelo agente (BECHT, BOLTON e RÖELL, 2002). No entanto, permanece a dificuldade em avaliar a eficiência do gestor, principalmente pela falta de informações claras e de conhecimento específico, já que na maioria das vezes os resultados são intangíveis e raros os indicadores que possibilitam a comparação entre organizações, devido à dificuldade de parametrização de indicadores de eficiência.

Alguns autores consideram que a eficiência de uma organização sem fins lucrativos deve ser mensurada por indicadores relacionados ao bem-estar social. Contudo, Frumkin e Keating (2001) argumentam que essa mensuração é difícil de obter devido à complexidade das atividades e aos benefícios sociais associados aos projetos que podem ser alcançados apenas no longo prazo. Nem sempre é possível estabelecer causalidade entre os programas realizados e os efeitos aos beneficiários. As medidas precisariam combinar o papel do gestor e a reputação filantrópica da organização.

No Brasil, apesar dos esforços para aprimorar a avaliação de resultados em organizações sem fins lucrativos (CHIANCA, 2001; COHEN, 1994; ROCHE, 2000), a cultura da avaliação ainda é pouco desenvolvida. A dificuldade em criar indicadores de desempenho e de impacto social dá margem ao risco moral (*moral hazard*), ou seja, o principal torna-se dependente da informação proporcionada pelo próprio agente. O risco moral ocorre quando uma ou mais partes de um relacionamento têm comportamento oportunista pós-contratual (*ex post*) devido à assimetria informacional (AKERLOF, 1970). A minimização desse risco implica o aumento do custo de informação que, por sua vez, aumenta o custo de transação.

3.2.2. Políticas de remuneração dos gestores das Organizações do Terceiro Setor

Na lógica das empresas, o papel do gestor na maximização da riqueza dos acionistas é diretamente proporcional à recompensa que ele recebe ao final do período. Por isso, políticas de participação nos resultados da organização ou *stock options*, entre outras, são formas, embora imperfeitas, que podem propiciar maior alinhamento de interesses entre gestores e acionistas nas empresas. Nas organizações de Terceiro Setor, o alinhamento via benefícios pecuniários é inexistente. Não há a expectativa desse tipo de retorno, mas de ganhos sociais ou para uma causa específica.

3.2.3. Estrutura de propriedade

Há um paralelo entre a estrutura de propriedade de uma empresa e a de uma OTS que necessita de maior aprofundamento conceitual e estudos empíricos. Existe amplo debate na

literatura de governança que analisa a estrutura de propriedade das empresas com fins lucrativos e a possibilidade de melhores monitoramento e alinhamento entre gestores e principais (BECHT, BOLTON e RÖELL, 2002). Dois modelos de estrutura de propriedade podem ser referenciados: o modelo anglo-saxão, no qual a estrutura de propriedade das empresas é dispersa e os acionistas individualmente possuem menor poder de controle; e o modelo nipo-germânico, caracterizado por estruturas de propriedade com capital concentrado.

No primeiro caso, o conflito de interesses ocorre entre os investidores externos (acionistas dispersos) e os gestores. Zylbersztajn (2003, p.4) resume: “A propriedade dispersa das ações torna o problema mais sério, gerando conflitos de interesses entre os detentores de direitos de decisão dispersos. É um típico problema de ação coletiva entre investidores”.

No caso da estrutura de propriedade concentrada, o conflito ocorre entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários. Nesse caso, se por um lado os detentores do controle (*blockholders*) possuem maior incentivo para monitorar os gestores, ao contrário dos pequenos investidores dispersos, por outro eles podem gerar conflitos com os minoritários. No Brasil, a estrutura de propriedade concentrada predomina, com o controle das empresas em poder de grupos familiares.

Nas organizações sem fins lucrativos, segundo Herrero, Cruz e Merino (2002), não há estudos que comprovem que a existência de um grande doador implique melhor monitoramento. Entretanto, pode-se levantar a hipótese de que nas OTS com grandes instituidores o risco de não-alinhamento seria menor, pois o instituidor teria maiores incentivos para monitorar o gestor. No caso de uma organização com doadores dispersos, o incentivo de cada doador para monitorar a utilização dos recursos seria comparativamente menor.

Em uma organização de Terceiro Setor que se mantém com recursos de doadores dispersos, predomina entre eles a hipótese de que os gestores irão alocar os recursos da forma mais eficiente possível, mas isso não é assegurado por amplo monitoramento por parte dos principais. Nesse caso, mecanismos de governança para reduzir o conflito de interesses entre doadores e gestores podem ser caracterizados como um típico problema de ação coletiva dos doadores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É urgente a necessidade de aprofundamento do estudo das várias dimensões da Governança Corporativa nas Organizações do Terceiro Setor. Neste artigo, procurou-se, partindo de uma revisão dos conceitos da Teoria da Agência, abordar as implicações de natureza intrínseca das OTS e sua relação com os problemas decorrentes de Governança Corporativa. O aprofundamento dessa discussão é pertinente do ponto de vista da aplicação prática e visa oferecer subsídios para a melhoria de gestão das OTS.

Uma agenda de investigação efetiva deveria estimular o desenvolvimento de estudos empíricos para avaliar os meca-

nismos externos e internos de governança aplicados ao Terceiro Setor:

- Mecanismos externos — o acompanhamento do marco regulatório e a análise dos desdobramentos das propostas da legislação revelam-se importantes para a melhoria da governança dos diferentes tipos de organizações de Terceiro Setor. Ainda entre os mecanismos externos, o papel do **mercado de doações** e o da reputação na captação de recursos pelas OTS precisam ter um aprofundamento analítico.
- Mecanismos internos — o papel, a composição e o *modus operandi* do conselho são extremamente relevantes e podem aprimorar as práticas de governança e de gestão em OTS.

Futuras pesquisas poderão investigar a questão dos indicadores de desempenho para a avaliação dos gestores das OTS em subsidiar as decisões estratégicas dos conselhos. Como as OTS vêm-se profissionalizando e precisam concorrer por doa-

ções escassas, esse assunto terá importância cada vez maior. O estudo dos sistemas de remuneração de profissionais atuantes no Terceiro Setor é outro tema de investigação extremamente importante. Dadas as características intrínsecas das OTS, podem ser desenvolvidas pesquisas empíricas para se entender o perfil e as motivações dos profissionais do Terceiro Setor, possibilitando a proposição de políticas de remuneração adequadas.

Uma outra linha de pesquisa a ser aprofundada refere-se à estrutura das OTS e aos desdobramentos com relação à governança. As OTS com principais dispersos são menos eficientes do que as OTS com poucos instituidores?

A despeito das limitações conceituais e metodológicas, teve-se como objetivo neste artigo a contextualização e o aprofundamento analítico das questões centrais de governança aplicadas ao terceiro setor, ampliando o campo de investigação empírica da Gestão das Organizações do Terceiro Setor. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKERLOF, G. The markets for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, [S.l.] p.488-500, Aug. 1970.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social* — uma abordagem introdutória. Relatório Setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET mar. 2000.
- BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. *Corporate governance and control*. NBER in Working Paper Series, 2002. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w9371>>. Acesso em: 15 abr. 2003.
- BERLE, A.A.; MEANS G. *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan, 1932.
- CARDOSO, Ruth. Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade. *Update Br/EUA*, Amcham, São Paulo, n.363, p.115-120, Suplemento especial BR/EUA, ago. 2000.
- CHIANCA, T. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.
- COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, n.4, p.386-405, 1937.
- COELHO, S. C. T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac, 2000.
- COHEN, E. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DEMSETZ; H.; LEHN, K. The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy*, v.93, p.1155-1177, 1985.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v.XXVI, June 1983. Disponível em: Social Science Research Network Library at <http://papers.ssrn.com/sol3/paper.taf?ABSTRACT_ID=94034>. Acesso em: 15 abr. 2003.
- FERNANDES, R.C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, R.M.; FALCONER, A.P. Desafios da parceria governo-terceiro setor. In: ENCONTRO DA REDE DE PESQUISAS SOBRE O TERCEIRO SETOR NA AMÉRICA LATINA E CARIBE, 1. ISTR, Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 7 abr. 2000.
- FRUMKIN, P.; KEATING, E.K. The price of doing good: executive compensation in nonprofit organizations. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations*, Working Paper n.8, p.1-38, Oct. 2001.
- GLAESER, E. L. *The governance of not for profit firms*. MA: Harvard University/NBER, 2001.
- HERRERO, G.; CRUZ, N.; MERINO, E. The non residual claim problem in non profit organizations. In: ANNUAL CONFERENCE OF INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 6., Cambridge, MA, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2001.
- JENSEN, M.C. The modern industrial revolution: exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, Oxford, v.XLVIII, n.3, p.831-880, July 1993.

- JENSEN, M.C. Self-interest, altruism, incentives and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, New York, v.7, n.2, Summer 1994.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Rochester, v.3, n.4 p.305-360, Oct. 1976.
- _____. The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, New York, v.7, n.2, p.4-19, Summer 1994.
- LANDIM, L. *Ações em sociedade*. Rio de Janeiro: Nau, 1998.
- MENDONÇA, L.R. *A decisão entre manter as práticas de atuação social vinculadas à estrutura organizacional ou constituir uma fundação ou instituto*. 2003. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- MISORELLI, C.L. *Governança corporativa nas organizações sem fins lucrativos*. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- OKIMURA, R.T. *Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil*. 2003. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- ROCHE, C. *Avaliação do impacto do trabalho de ONGS*. São Paulo: Cortez, 2000.
- ROSS, S.A. *The economic theory of agency and the principle of similarity*. Holland: Essays on Economic Behaviour under Uncertainty, 1974.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. In search of the non-profit sector I: the question of definitions. *Voluntas*, Norwell (MA), v.3, n.2, 1992.
- SANTANA, M.G.F.S. *Organizações não-governamentais no Brasil: um estudo de caso*. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) — Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, New York, v.12, 1997.
- SPENCE, M.; ZECKHAUSER, R. Insurance, information and individual action. *American Economic Review*, v.LXI, n.2, p.380-387, May 1971.
- ZYLBERSZTAJN, D. *Novas dimensões do conceito de governança corporativa*. Newsletter do IBGC, 2003.

Corporate governance in nonprofit organizations: theoretical considerations

This paper discusses the Corporate Governance issues in the nonprofit organizations (NPO). The theoretical framework of agency theory is used to analyze the relationship among agent and principals (donors and volunteers) in such kind of organization. Similarly to the for-profit organizations, the mechanisms of incentives and monitoring are crucial to the alignment of interests among principals and agents. However, considering the NPO's intrinsic characteristics, due to the difficulty to implement external and internal governance mechanisms, the challenges of alignment are far more complicated. The NPOs are idiosyncratic, being in many situations complex to establish performance comparisons with similar organizations.

Uniterms: governance, nonprofit organizations, agency theory, incentives, monitoring.

Gobierno en las organizaciones del tercer sector: consideraciones teóricas

En este artículo, se discurre sobre cuestiones de gobierno en las Organizaciones del Tercer Sector (OTS). Se toma por base el aporte teórico de la Teoría de la Agencia para discutir la relación entre los agentes, gestores de las OTS, y los principales, caracterizados en ese tipo de organización como los donantes de recursos y los voluntarios. Así como en las empresas, los mecanismos de incentivo y monitoreo son fundamentales en las OTS para la alineación de intereses entre agente y principal. Sin embargo, dadas la naturaleza intrínseca de una OTS y la dificultad de implementación de los mecanismos externos e internos de gobierno, los retos de la alineación de intereses son más complejos. Esas características idiosincráticas hacen difícil la parametrización de indicadores de eficiencia.

Palabras clave: gobierno, tercer sector, teoría de la agencia, incentivo, monitoreo.