



GOVERNAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS: O CASO DAS MISERICÓRDIAS EM PORTUGAL.

Susana Maria Fonseca

CI&DETS, Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (Portugal)

sfonseca@estgl.ipv.pt

RESUMO

Pretende-se fazer uma revisão bibliográfica, explorando os mecanismos de governação e a sua aplicação nas organizações sem fins lucrativos, especificamente nas Misericórdias em Portugal. Para compreender a natureza destes conceitos no contexto não lucrativo, vamos discutir a aplicação do conjunto de orientações, princípios e recomendações emanadas pelo Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor. O estudo vai basear-se nos princípios que servem a modernização e a profissionalização dos modelos de governo das organizações sem fins lucrativos, que são: a equidade, a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas.

É questionado a utilização dos princípios de governação nestas organizações e sugere-se o aprofundamento dos estudos e a consciencialização sobre a importância da sua aplicação para melhorar o desempenho nas mesmas.

As organizações sem fins lucrativos assumem cada vez mais uma função económica essencial garante da coesão social, pois são capazes de garantir respostas aos problemas sociais locais numa lógica de proximidade e solidariedade. Paralelamente, as organizações sem fins lucrativos são fonte de confiança por gerarem capital social e desenvolvimento económico e social, criando mais emprego e formando cidadãos mais preparados e participativos.

A gestão das organizações sem fins lucrativos deve passar para outra configuração, diferente do informalismo que as caracteriza. A questão que se põe nesta realidade é que estas, enquanto organizações complexas, devem procurar adoptar uma nova gestão que lhes permita alcançar a sustentabilidade, ao mesmo tempo em que procuram atingir a sua missão social no universo que estão inseridas.

Estas organizações necessitam de se modernizar e profissionalizar para que possam continuar a inovar nas respostas aos problemas sociais mais prementes. Entre os vários desafios que estas organizações enfrentam destacamos: (1) a dependência excessiva do financiamento público - o que subvaloriza as suas funções originárias; (2) modelos de gestão e de negócio em muitos casos obsoletos e sem profissionalismo; (3) modelos de governo autocentrados e pouco preparados para responder às exigências dos vários stakeholders formais ou informais.

Este artigo pretende, assim, fazer uma revisão de literatura sobre os modelos de governação, numa abordagem à gestão das OSFL, contribuindo assim para verificar se os princípios consagrados no código de governo de entidades do terceiro setor, estão a ser utilizados nestas organizações. Neste contexto, pretendemos responder a questões como: em que medida as Misericórdias orientam-se segundo os princípios da governação? Quais os instrumentos de governança nas Misericórdias? Existem características similares de governação nas Misericórdias?

Palavras Chave: Governação, Organizações, Terceiro Setor

1 INTRODUÇÃO

A sociedade vive, actualmente, um período de transformação revolucionária, onde a competição da era industrial deu lugar à competição da era da informação (Kaplan & Norton, 1996). E onde a

economia social e o setor não lucrativo (também chamado Terceiro Setor) apresentam-se como um campo de crescente importância na Europa (Chaves & Monzón, 2001), ocupando funções e atingindo segmentos da sociedade que o setor privado, como maximizador do lucro e da remuneração do capital investido, não consegue preencher e onde o Estado já não consegue responder aos problemas da sociedade. As organizações do Terceiro Setor vão crescendo como alternativa às organizações dos tradicionais setores privado e público. As organizações do Terceiro Setor são de composição marcadamente heterogênea, pois englobam diferentes formas organizacionais, como fundações, museus, associações profissionais, universidades, igrejas, entre outras (Brito & Lencastre, 2000). Apesar de algumas diferenças, estas organizações partilham uma mesma missão (proporcionar benefícios para a comunidade) e têm um caráter não lucrativo (não distribuem os lucros pelos *stakeholders* ou partes interessadas).

Todas as organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm algo em comum: a sua atividade é diferente das empresas privadas e do Estado. As empresas fornecem bens e serviços através do mercado, o Estado controla e regula. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. Quanto ao Estado, ele cumpre a sua função quando as suas políticas são eficazes. As OSFL ao não terem como escopo o lucro fornecem bens em quantidade e qualidade que as empresas não estariam dispostas a oferecer. Por exemplo, o seu produto não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. O seu produto é um doente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma num adulto com respeito próprio.

Segundo Hansmann (1980) podemos então definir uma organização não lucrativa como aquela que é preconizada por regulação externa ou na sua própria estrutura governativa, por distribuir a sua oferta financeira àqueles que controlam o uso dos ativos da organização. Os membros das organizações não lucrativas têm alguns direitos, como o direito ao uso dos recursos, mas não outros como o direito aos lucros pelo uso dos recursos e pela venda desses direitos a outros por um lucro (Ben-Ner & Jones, 1995).

Este setor assume uma importância fulcral na sociedade atual e o seu papel no futuro é ainda muito mais amplo do que se poderia imaginar. De facto, tem-se acentuado nos últimos anos a criação de novas organizações tentando dar resposta ao que a sociedade civil exige e que o Estado não tem sabido dar resposta.

Para este setor, em Portugal, não existem modelos de gestão específicos nem tipologias de informação a utilizar pelos *stakeholders* (Carvalho & Braga, 2010). Desta forma a tendência tem sido a utilização dos modelos e da tipologia que as organizações lucrativas utilizam, no entanto as transformações verificadas na sociedade nas últimas décadas levam à necessidade de trazer para esta esfera as práticas de corporate governance¹. Este conceito teve origem no século XIX, adquirindo proeminência na década de 1980, devido à quebra da bolsa em diferentes partes do mundo, e ao fracasso de algumas organizações, em parte devido a más práticas de governança (Tricker, 2011). Vários investigadores descobriram fortes relações entre o desempenho organizacional e práticas de governança corporativa (Gregg, 2001; Hilmer, 1998; Kiel & Nicholson, 2002). Existem também estudos que comprovam que a melhoria das práticas de governação leva ao crescimento e desenvolvimento de toda a economia de um país (Claessens, 2006; Clarke, 2004; Reed, 2002).

Em virtude do crescente aumento das preocupações das organizações enquanto agentes económicos, sociais e políticos é imprescindível abordarmos se estas organizações têm boas práticas de governação. A sociedade exige às OSFL transparência, accountability da informação financeira e não financeira (Carvalho & Blanco, 2007) e por isso a adopção de práticas de governação pode trazer benefícios na solução de alguns problemas de gestão.

Neste contexto, pretendemos responder a questões como: em que medida as Misericórdias orientam-se segundo os princípios da governação? Quais os instrumentos de governança nas Misericórdias? Existem características similares de governação nas Misericórdias?

Para uma maior clarificação do trabalho que pretendemos efetuar, estruturamos o nosso artigo em cinco seções, sendo na seção 2 apresentada uma breve revisão sobre o conceito e

¹ Sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas. A estrutura do *Corporate Governance* especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades ao longo dos diferentes participantes na empresa - o conselho de administração, os gestores, os accionistas e outros intervenientes - e dita as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao fazê-lo, fornece também a estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objectivos e as formas de atingi-los e monitorizar a sua performance (OCDE, 1999)

contextualização do terceiro setor, a explanação dos conceitos em estudo na seção 3, considerações finais na seção 4, e referências bibliográficas na seção 5.

2 O TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO

O denominado terceiro setor integra realidades heterogêneas e difusas, constituídas por um conjunto diverso de organizações, como as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos e as organizações religiosas. Tiveram a sua origem no século XIX por iniciativa da sociedade civil e desenvolveram-se diferentemente entre si, de país para país e de região para região, observando-se, desde finais dos anos 70, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e inovação da sociedade civil. A relevância deste setor tem vindo a ser equacionada em diversos domínios (económico, emprego e luta contra o desemprego, exclusão social, desenvolvimento local, entre outros). As realidades sociais do terceiro setor foram sendo estudadas através de diferentes perspectivas teóricas pela economia social e solidária na perspectiva francófona, pelo setor das organizações não lucrativas ou voluntárias na perspectiva anglófona e, mais recentemente pelo terceiro sistema na perspectiva da U.E. (Quintão, 2004).

As inúmeras denominações que recebe, são fruto da sua própria diversidade, ou seja, a diversidade de organizações que o compõem e a multiplicidade de formas e áreas de actuação. Chegarmos a um conceito do setor é essencial para a construção da sua própria identidade, de forma a fortalecer-se e poder lidar com os problemas da sociedade em que se insere. Existem contudo, inquestionavelmente, subsectores com crescente visibilidade, como o social, e dentro deste consideramos as Instituições Particulares de Solidariedade Social, as Misericórdias e as Cooperativas como as CERCIS (Franco, 2004). Simultaneamente ao surgimento de certas organizações na sociedade, caracterizadas pela promoção de ações de natureza privada com fins públicos, diferentes denominações surgiram, tais como: organizações voluntárias, organizações não-governamentais (ONG's), organizações sem fins lucrativos (OSFL), terceiro setor. Esta última designação é sobretudo usada, por aqueles que consideram como primeiro setor o Estado (representado pela Administração Pública) e como segundo setor o Mercado (representado pelas empresas com finalidade lucrativa, responsáveis pela produção e comercialização de bens e serviços). Em linhas gerais, o terceiro setor é visto como uma conjugação entre as finalidades do primeiro e a metodologia do segundo setor, ou seja, composto por entidades que visam benefícios coletivos de natureza privada, realizam actividades complementares às públicas. Combinam a flexibilidade e a eficiência do mercado e a equidade e previsibilidade do Estado.

O espaço criado pelo terceiro setor é aquele feito pelas iniciativas da sociedade civil, cujas ações são tipicamente extensões da esfera pública, não executadas pelo Estado e demasiado caras para serem geridas pelos mercados. Encontrar uma definição para o terceiro setor, que reúna as diversas organizações que o constituem, baseada em características comuns, é essencial para que se possa determinar os limites entre este e o mercado e o Estado. A perspectiva das organizações não lucrativas (*non-profit organizations*) privilegia uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional² do Terceiro Setor, mais do que uma perspectiva normativa de ênfase nas finalidades sociais destas organizações. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project foi um projecto que nasceu da constatação da crescente importância das organizações de carácter associativo e não lucrativo, com especial expressão nos países anglo-saxónicos, nomeadamente em termos da relevância económica que assumem para a economia mundial e para o emprego, bem como para alguns setores em concreto, onde as respostas do setor público e do setor privado lucrativo são insuficientes – a educação, saúde, serviços sociais, serviços culturais e recreativos. As estratégias operacionais de delimitação do setor utilizadas pelo Projecto Johns Hopkins estabelecem, à escala internacional, os critérios que permitem definir o setor não lucrativo:

- Entidades formalizadas (instituídas);
- Privadas (institucionalmente separadas do governo);
- Não distribuidoras de lucro;
- Auto-governadas;
- Voluntárias ou envolvendo um elevado grau de voluntariado.

As organizações que constituem o Terceiro Setor têm características peculiares derivadas do ambiente que estão inseridas como as que se podem observar no Quadro 1,

² Alguns dos autores mais referenciados neste domínio são Anheier, Seibel, Salamon, Sokolowski.

| | |
|---------------------------------------|---|
| Objetivos da organização | Provocar mudanças sociais |
| Principais fontes de recursos | Doações, contribuições, subvenções e receitas próprias |
| Lucro | Meio para atingir os objetivos organizacionais e não um fim |
| Património / Resultados | Não há participação / distribuição |
| Aspetos fiscais | Normalmente são isentas |
| Mensuração do resultado social | Difícil de ser mensurado |

Fonte: Adaptado de Olak & Nascimento. (2000)

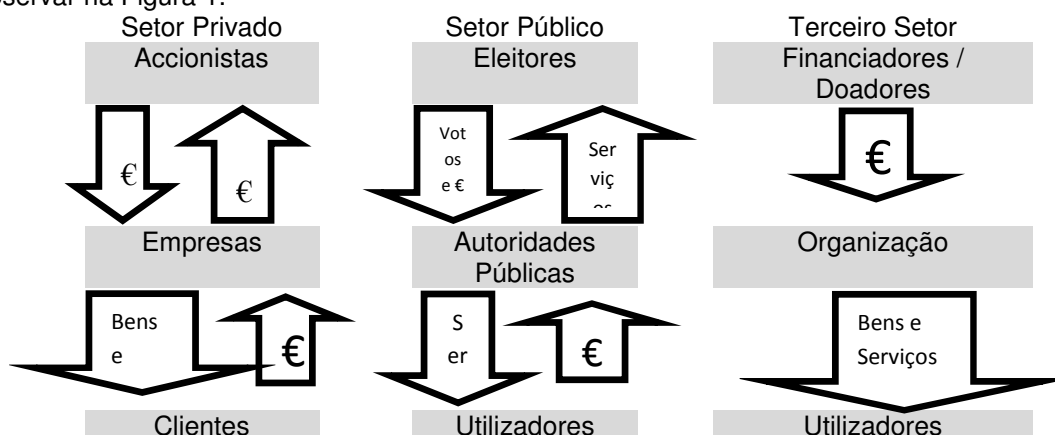
Quadro 1 – Características das Organizações Não Lucrativas

Pela sua própria natureza as OSFL usualmente preenchem ou existem porque o Estado não consegue providir tudo o que a sociedade necessita. Porque se o Estado conseguisse fornecer todos os serviços que a sociedade necessita as OSFL não tinham “mercado” para intervir. Isto faz com que as OSFL se distinguem das organizações lucrativas e das organizações do setor público pois as OSFL dependem dos donativos, pois se fosse possível ter lucro no negócio, então seria criada uma organização lucrativa para esse mercado. Este, por sua vez, significa que OSFL devem ser extremamente cuidadosas na utilização dos seus recursos. Indivíduos e organizações que contribuem com dinheiro para estas organizações geralmente percebem que têm despesas de funcionamento, mas os doadores também querem saber qual a proporção do seu dinheiro é que está directamente ligado a benefícios sem fins lucrativos da missão. Esta é uma razão porque a maioria de OSFL têm um conjunto de funcionários remunerados e não remunerados (voluntários). A Universidade Católica Portuguesa em colaboração com a Universidade Johns Hopkins levou a cabo um estudo sobre o terceiro setor em Portugal (Franco, 2005), onde chegou às seguintes conclusões:

- É uma força económica significativa pois não só em 2002 as suas despesas representaram 4,2% do PIB, como empregava praticamente um quarto de milhão de trabalhadores EIT (equivalentes a tempo inteiro) e destes cerca de 70% em cargos remunerados, empregando mais pessoas que algumas indústrias de dimensão, como a dos transportes;
- No nosso país, a par da Espanha e da Itália, a mão-de-obra é de 4% da população ativa, ou seja, inferior à média dos 38 países para os quais existem dados. No entanto, é equivalente à da Espanha e a da Itália e significativamente superior à dos países da Europa Central e do Leste;
- Existe uma maior predominância dos serviços sociais em Portugal, comparativamente aos restantes países, a maioria (cerca de 60%) da mão-de-obra está em funções de serviço, estando perto de 48% nos serviços sociais e uma proporção inferior nos serviços de saúde e educação. Por último, essa mesma mão-de-obra encontra-se envolvida em actividades como a cultura, artes, lazer e participação cívica.
- As fontes de fundos provem de receitas próprias e apoio governamental representando em cerca de 48% dos fundos das organizações não lucrativas portuguesas as quotizações e vendas (receitas próprias), o apoio governamental cerca de 40%. A filantropia (incluindo o voluntariado) representa 21% dos fundos.
- Existe uma história abundante de actividade da sociedade civil, ou seja, a longa história de desenvolvimento da sociedade civil do nosso país aparece refletida nas características do Terceiro Setor português. Podemos mencionar quatro impulsos que influenciaram essa história, são eles a herança da Igreja Católica Romana, a longa tradição de mutualismo, de controlo político autoritário e a sua recente transição democrática que levou a uma confiança crescente do Estado nessas mesmas organizações.
- Desafios: não obstante a democracia tenha estimulado o desenvolvimento destas organizações, o seu campo de ação tem estado confinado praticamente ao fornecimento de serviços sociais. Assim, este setor deverá:
 - Aumentar o conhecimento do público sobre o setor
 - Fortalecer o enquadramento legal
 - Melhorar a capacidade da sociedade civil
 - Melhorar as relações entre o Governo e as organizações não lucrativas

O número das organizações não lucrativas tem crescido consideravelmente ao longo das últimas décadas, no entanto, as técnicas de gestão não foram introduzidas com a mesma frequência que nas organizações lucrativas. A crescente competição neste setor criou um interesse crescente em aplicar um modelo de gestão a estas organizações, no entanto ainda existe pouca investigação empírica na área. Hoje, mais do que nunca, dada a crescente exigência da qualidade na prestação

de serviços e na aplicação de fundos (muitos doados) leva a que seja fundamental que as organizações sejam boas gestoras e que mostrem que o são. O facto destas organizações não terem um fim lucrativo, não as liberta de estabelecerem um processo de prestação de contas, pois as transações são bastantes diferentes das do setor privado e do setor público, como podemos observar na Figura 1.



Fonte: adaptado de Hudson (1995)

Figura 1 – A natureza das transações

Podemos observar na Figura 1 que no setor privado a regulação é feita pelo mercado, pois existe uma relação directa entre os fornecedores de bens e serviços (empresas) e os que adquirem esses bens e serviços (clientes). Por outro lado, no setor público a regulação é feita pelos eleitores, onde o Governo e as autoridades públicas fornecem os bens e os serviços e os eleitores elegem aqueles que acham mais adequados e credíveis. Por último, podemos verificar que o terceiro setor não é regulado directamente por ninguém (Lawry, 1995). Esta não regulação tem levado a inúmeras situações de ineficácia³ e ineficiência⁴. A dificuldade no estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho tem sido uma realidade nestas organizações. Esta problemática leva a que académicos se comecem a interessar pela gestão das OSFL, em saber quais os mecanismos de governação existentes e se estes proporcionam um melhor desempenho. Seguidamente vamos explanar sobre os conceitos aplicáveis às organizações e às OSFL especificamente.

3 GOVERNAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS

A governação é uma tentativa de garantir que os interesses de um determinado grupo de pessoas sejam realmente satisfeitos. No caso das organizações lucrativas a governação tentará garantir que os interesses dos acionistas, sócios e investidores em maximizar os lucros, por meio da atividade empresarial gerida por gestores sejam preservados e alcançados. No caso das OSFL a governação tentará garantir que os interesses dos financiadores, doadores, Estado, beneficiários e da sociedade civil sejam realmente satisfeitos a partir das organizações que supostamente possuem essa função pública e desinteresse do lucro financeiro.

O papel que estas organizações exercem na sociedade, como a defesa dos direitos dos grupos marginalizados ou minoritários, o desenvolvimento de comunidades pobres, a luta contra a degradação do ambiente, entre outros e o elevado montante de recursos geridos pelas mesmas justificam a necessidade de boas práticas de governação.

Segundo Jensen & Meckling (1976) uma organização lucrativa é um conjunto de contratos explícitos e implícitos que regulam as relações entre os detentores do capital e os agentes contratados para gerir o capital. Nessa relação, os proprietários delegam autoridade executiva aos gestores, mas nem sempre estes últimos atuam em prol dos interesses dos primeiros. O estudo de Jensen & Meckling, precedido pelos estudos de Spence & Zeckhauser (1971) e Ross (1974),

³ Uma definição comum de eficácia considera-a como o grau em que a organização alcança os seus objectivos. Porém não há consenso sobre a matéria. Por exemplo, outras definições focalizam-se também nos meios que permitem alcançar tais fins.

⁴ Corresponde ao rácio entre *inputs* e *outputs*. Uma organização é tanto mais eficiente quanto mais *outputs* consegue alcançar com poucos *inputs*. De modo mais específico, a eficiência reflecte a comparação entre algum aspecto do desempenho e os custos incorridos para alcançá-lo.

desenvolveu um corpo teórico sobre a assimetria informacional e os possíveis conflitos existentes entre o principal e o agente denominado de Teoria da Agência e contribuiu, significativamente, para o conceito do que hoje se considera Governança.

Sob a perspectiva económica, a concepção contratual da firma vem sendo adotada desde os estudos de Coase (1937), não se limitando à relação entre proprietários e gestores, mas também considerando todos os *stakeholders*, como os funcionários, fornecedores e credores, entre outros. Coase justifica a existência da empresa quando os seus custos de organização são inferiores aos custos de transação com o mercado e isso leva, implicitamente, para a necessidade de relações estáveis e vantajosas entre as partes da organização como forma de reduzir os próprios custos. Esta reflexão abrange o que Jensen & Merckling (1976) e Fama & Jensen (1983) viriam a tratar nos chamados custos de agência, representados pelos esforços despendidos pelos proprietários para reduzir o conflito de interesses com os agentes gestores e, assim, objetivar a maximização da própria riqueza.

Para Brigham & Ehrhardt (2006), os principais custos de agência entre acionistas e gestores estão relacionados com:

- monitoramento das ações dos gestores, tais como auditoria.
- formulação de políticas e implementação de práticas específicas para limitar o comportamento indesejável dos gestores, tais como nomear investidores externos para o conselho de administração.
- exigências burocráticas para um maior controlo das ações executivas, que podem aumentar a morosidade na tomada de decisão dos gestores e prejudicar o aproveitamento de oportunidades que aumentariam a riqueza do próprio acionista.

Genericamente, a governança procura gerar condições para otimizar o desempenho de uma empresa protegendo os interesses de todos os *stakeholders* da organização. Tem sido objecto de um forte interesse público devido à sua aparente importância para a saúde económica das empresas e da sociedade em geral. No entanto, o conceito de governança ainda não se encontra bem definido, já que, potencialmente, abraça um vasto número de fenómenos económicos distintos. Como resultado, pessoas diferentes avançaram diferentes definições que refletem, basicamente, os seus interesses particulares na matéria (IPCG, 2014).

Atualmente, a literatura aponta para a existência de cerca de 200 códigos distintos das melhores práticas de governança das organizações em 64 países (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). O aumento da existência de códigos de boa governança e melhores práticas foi acompanhada por um aumento na quantidade de trabalhos académicos publicados (Hermes, Postma & Zivkov, 2007).

O'Shea (2005), no estudo que realizou em países anglo-saxónicos, constatou que a maioria dos códigos recomendados para as organizações lucrativas tem recomendações, explícitas ou implícitas, sobre as seguintes práticas:

- presença de membros independentes no Conselho de Administração;
- clara divisão de responsabilidades entre o presidente do conselho e o presidente da gestão executiva;
- envio de informações oportunas e relevantes ao Conselho de Administração;
- procedimentos formais e transparentes para a nomeação de novos membros executivos;
- relatórios financeiros compreensíveis e completos;
- manutenção de um sistema efetivo de controlos internos.

Embora existam algumas diferenças relacionadas às características da legislação vigente nos diversos países, dos órgãos normativos e das entidades independentes, os preceitos da boa governança têm alguns princípios comuns presentes na literatura consultada:

- Equidade: tratamento justo e igualitário dos acionistas, sem distinção ou favorecimento de maioritários ou minoritários, além de facultar a participação de todos nas assembleias gerais.
- Transparência: disponibilização e evidenciação das informações relevantes relacionadas ao desempenho empresarial e a riscos significativos de diferentes naturezas.
- Prestação de contas ou *accountability* às partes que possuem interesse e legitimidade.
- Conformidade legal e comportamento ético, tendo como fim o cumprimento das leis vigentes e das normas internas e externas a que a entidade estiver sujeita.

Segundo o Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG, 2014), as boas práticas de governança apresentam quatro princípios básicos:

- equidade
- transparência;
- prestação de contas

- sustentabilidade.

Não obstante o conceito de *corporate governance* indicado pelo IPCG estar indicado para o mercado do segundo setor de produção da economia, as organizações sem fins lucrativos diferem num dos pontos quanto à figura do acionista para doador de recursos (Hopt, 2009), e neste sentido poderemos fazer algumas adaptações, já que é uma ideia partilhada por autores cujas maiores reivindicações passa pelo facto do modelo de *governance* poder ser universalmente aplicável a todas as entidades (Carver, 1997). No entanto, o IPCG publicou em 2014 o código de governo de entidades do terceiro sector e pretende-se investigar se estas práticas estão implementadas nas OSFL, especificamente nas Misericórdias em Portugal.

Da leitura do código indicado verificamos que a prática de governação deve ser garante de uma maior transparência, defesa dos *stakeholders*, responsabilize os gestores pelo incumprimento dos objetivos e pela violação das leis, daí a tão necessária transparência no tipo de *accountability* realizado. Este é um papel que deverá ser assegurado pelos órgãos de gestão, a esse propósito, o executivo ligado a este setor não lucrativo deve saber contrapor a acumulação de função de líder da equipa de funcionários e com a de gestor da entidade. Na tentativa desenvolver tal contrapeso, alguns eruditos sentem que estas organizações adoptam frequentemente algumas das piores práticas empresariais por contraposição às melhores práticas de governação e desse modo o director assume um status irrealista e de difícil concretização (Eisenberg, 1997).

A pesquisa bibliográfica realizada permite concluir que são em número muito reduzido os estudos de investigação que analisaram as práticas de governação utilizadas pelas OSFL e especificamente as Misericórdias.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo presente o ponto atual da investigação sobre as práticas de governação existentes nas OSFL, especificamente nas Misericórdias, propõe-se uma investigação empírica sobre o estado da governação nestas organizações e se as boas práticas levam a um melhor desempenho das mesmas. Adicionalmente pretende-se também comparar as práticas de governação existentes nas diversas Misericórdias. Para compreender a natureza destes conceitos no contexto não lucrativo, vamos discutir a aplicação do conjunto de orientações, princípios e recomendações emanadas pelo Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor. O estudo vai basear-se nos princípios que servem a modernização e a profissionalização dos modelos de governo das organizações sem fins lucrativos, que são: a equidade, a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas.

A sobrevivência e o sucesso de uma qualquer organização depende da habilidade dos seus administradores em gerar riqueza, valor e satisfação para os seus *stakeholders*. Uma organização não consegue ser competitiva se não tiver capacidade de gerir, de forma adequada, os seus relacionamentos com os vários atores existentes, nos contextos político, social e tecnológico, em que a mesma está inserida. É de consenso geral que gerir as partes interessadas acaba por ser muito mais difícil na prática do que na teoria, pois a satisfação de alguns interesses podem levar à alienação de outros. Assim, estas organizações necessitam de se modernizar e profissionalizar para que possam continuar a inovar nas respostas aos problemas sociais mais prementes.

Pretendemos com este artigo fazer uma revisão de literatura sobre os modelos de governação, numa abordagem à gestão das OSFL, contribuindo assim para verificar se os princípios consagrados no código de governo de entidades do terceiro sector, estão a ser utilizados nestas organizações.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1.] Aguilera, R., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376-387.
- [2.] Ben-Ner, A., Jones, D. (1995). Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. *Industrial Relations*, 34 (4), 532-554
- [3.] Brigham, E. F., Ehrhardt, M. C. (2006). *Administração Financeira Teoria e Prática*. São Paulo: Thomson.
- [4.] Brito, C., Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa, Editorial Verbo
- [5.] Carvalho, A. & Blanco, I. (2007a). Accountability nas entidades não lucrativas: estudo de casos nas Fundações Culturais Portuguesas, *II Jornada de ASEPUC de Contabilidade de Entidades não Lucrativas*, Zaragoza, Espanha.

- [6.] Carvalho, A. e Braga, A. (2010). Os Modelos de Governance nas Nonprofit Organizations de Atuação Local: uma Revisão de Literatura. Paper presented at the 16º Congresso da APDR, Funchal - Madeira.
- [7.] Carver, J. (1997). Corporate governance model from an unexpected source--nonprofits. *Corporate Board*, 18(103), 18.
- [8.] Chaves, R. e Monzón, J. (2001). Economía social y setor no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, CIRIEC-España, 37, 7-33
- [9.] Claessens, S. (2006), *Corporate Governance and Development*, Oxford University Press, Oxford.
- [10.] Clarke, T. (2004). Introduction: theories of governance-Reconceptualizing corporate governance theory after the Enron experience. In Clarke, T. (ed.), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge, London, pp. 1-30.
- [11.] Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*. v. IV, nº. 16, pp.386-405, nov. doi: 10.1111/j.1468- 0335.1937.tb00002.x
- [12.] Eisenberg, P. (1997). A Crisis in the Nonprofit Sector. *National Civic Review*, 86(4).
- [13.] Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325. doi: 10.1086/467037
- [14.] Franco, R. (2004). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor. *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais – A Questão Social no novo milénio*. Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra
- [15.] Franco, R. (2005). *Defining the Nonprofit Setor in Portugal*. John Hopkins Comparative Nonprofit setor
- [16.] Gregg, S. (2001), *The Art of Corporate Governance: A Return to First Principles*, Centre for Independent Studies, St Leonards, NSW.
- [17.] Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, New Haven, Connecticut, 15 (89), 835-901
- [18.] Hermes, N., Postma, T. J. B. M., and Zivkov, O. (2007). Corporate Governance Codes and their Contents: An analysis of Eastern European codes. *Journal for East European Management Studies*, 12:53-74.
- [19.] Hilmer, F.G. (1998), *Strictly Boardroom: Improving Governance to Enhance Company Performance*, 2nd edn, Information Australia, Melbourne.
- [20.] Hopt, K. J. (2009). The Board of Nonprofit Organizations: Some Corporate Governance Thoughts from Europe *European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 125/2009*.
- [21.] Hudson, M. (1995). *Managing without profit – The Art of Managing Third Setor Organization*. Penguin Books
- [22.] Instituto Português do Corporate Governance (2014). Código de governo de entidades para o terceiro sector.
- [23.] Jensen, M.; Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360.
- [24.] Kaplan, R., Norton, D., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- [25.] Kiel, G. & Nicholson, G. (2002), 'Real world governance: driving business success through effective corporate governance', *Mt Eliza Business Review*, vol. 5, no. 1, pp. 17-28.
- [26.] Lawry, R. (1995). Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective. *Non profit Management and Leadership*, 6 (2), 171-180
- [27.] Olak, P., Nascimento, D. (2000). *Mensuração e reconhecimento do resultado econômico nas entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)*. ENANPAD, XXIV, Florianópolis: ANPAD
- [28.] O'Shea, N. (2005). Governance How we've got where we are and what's next. *Accountancy Ireland*, 37:33-37.
- [29.] Quintão, C. (2004). Terceiro Setor - elementos para referenciação teórica e conceptual. *V Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Universidade do Minho, Braga
- [30.] Reed, D. (2002). Corporate governance in developing countries. *Journal of Business Ethics*, vol. 37, no. 3, pp. 223- 247.
- [31.] Ross, S. A. (1974). The economic theory of agency and the principle of similarity. In M. Balch, D. McFadden and S. Wu (Ed.). *Essays on Economic Behaviour under Uncertainty*. Holland.

- [32.] Spence, M. & Zeckhauser, R. (1971). Insurance, information and individual action. *American Economic Review*, LXI, n° 2, pp.380-387.
- [33.] Tricker, B. (2011). Re-inventing the Limited Liability Company. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, no. 4, pp. 384-393.