



Editor Responsável: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Editor Associado: Aldo Leonardo Cunha Callado
Processo de Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Relações de Agência e Governança em Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos

RESUMO

Objetivo: O presente ensaio teórico tem por objetivo identificar como ocorre as relações de agência, envolvendo os *stakeholders* em instituições de educação superior sem fins lucrativos, bem como o papel da governança corporativa nesse contexto.

Abordagem teórica: Discute-se a Teoria da Agência, a Teoria dos *Stakeholders* e a Governança Corporativa a partir de seus fundamentos, história e evolução até os dias atuais e as especificidades das instituições de educação sem fins lucrativos. As teorias são concatenadas em uma perspectiva de múltiplos principais e agentes envolvendo os *stakeholders* e a governança como moduladora de conflitos em relação ao propósito da organização.

Resultados: Apresenta-se como resultado um modelo teórico evidenciando as relações de agência, das quais podem emergir riscos de conflitos, quando os objetivos institucionais da organização são desconsiderados e o papel da governança na mitigação destes riscos. Para pesquisas futuras sugere-se o aprofundamento prático, com uma investigação empírica em organizações sem fins lucrativos.

Originalidade/Relevância: O trabalho tem originalidade por propor uma abordagem integrada das teorias, mostrando-se também relevante para o campo dos estudos do terceiro setor.

Contribuições teóricas: Traz contribuições teóricas na medida que traça uma nova perspectiva de abordagem das teorias e do propósito das organizações.

Contribuições sociais: Apresenta também contribuições sociais por discutir o tema no contexto das instituições de educação superior sem fins lucrativos, contribuindo para que este tipo de organização possa compreender melhor a configuração e os riscos envolvendo as relações de agência.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Teoria da Agência. *Stakeholders*. Instituições de Ensino Superior.

Evelter Silva Moreira

Universidade Fumec, Minas Gerais, Brasil
evelter.moreira@gmail.com

Roberta de Cassia Macedo

Universidade Fumec, Minas Gerais, Brasil
roberta.c.macedo@gmail.com

Recebido: Agosto 23, 2022
Revisado: Fevereiro 27, 2023
Aceito: Fevereiro 27, 2023
Publicado: Março 31, 2023



How to Cite (APA)

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), 471-487.
<http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v25i3.2972>

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a educação é considerada um dos direitos sociais básicos do cidadão, sendo livre a exploração por organizações privadas empresariais e sem fins lucrativos, desde que atendidas às normas regulamentares relativas à autorização de funcionamento e qualidade do ensino (Brasil, 1988). Segundo a Lei 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), as instituições de educação podem assumir qualquer forma jurídica prevista em lei (Brasil, 1996). No caso das Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos (IES-SFL), estas poderão ainda usufruir o direito à imunidade de tributos, desde que cumpridos os requisitos legais (Reis & Lima, 2016). As IES-SFL, por seu objetivo educacional, forma de constituição jurídica e por sua natureza tributária, estão sujeitas a diversas exigências legais, avaliações e controles de órgãos governamentais. Ponto comum dos requisitos legais para sobre o cumprimento dos objetivos institucionais (Paes, 2020). Conflitos de interesses podem surgir nas diversas relações de agência que se configuram neste tipo de organização, a partir de seus contratos e operações, envolvendo *stakeholders* internos e externos (Hedlund et al., 2021).

A Teoria da Agência da forma como é aplicada em entidade com fins lucrativos, envolvendo proprietário (principal) e executivos (agentes) não é a mais adequada para as IES-SFL, pois nestas organizações, as relações de agência não decorrem de um vínculo de propriedade, possuem delineamento específico, surgem a partir das relações estatutárias, administrativas, operacionais e contratuais. Diferem também na forma como surgem os conflitos de agência: enquanto nas entidades empresariais a base do conflito circunda a maximização dos lucros para os proprietários em face de outros interesses, nas IES-SFL, os conflitos podem surgir em relação aos objetivos institucionais e ao atendimento a outros objetivos particulares ou estranhos ao propósito da instituição. Nesse sentido, a abordagem dos *Stakeholders* também adquire relevância, pois o atendimento aos interesses dos *Stakeholders* deve estar alinhado aos objetivos institucionais (Caers et al., 2006; Campos & Costa, 2018; Hedlund, et al., 2021; Wellens & Jegers, 2014).

A governança, nesse contexto, é um mecanismo de monitoramento e controle de ações e visa resguardar os objetivos da organização. A configuração legal da firma, a dinâmica do relacionamento com *stakeholders* e as relações de agência, desencadeadas nos processos operacionais e administrativos por meio de instrumentos formais como estatuto, procurações, contratos ou mesmo de forma tácita por atribuição de funções, cargos e relações comerciais, devem pautar-se pela transparência, responsabilidade, integridade, equidade, conformidade e atender aos objetivos institucionais da organização. Nessa perspectiva, a governança destaca-se como estratégia de gestão, por conter mecanismos que visam resguardar a organização para que seus objetivos sejam alcançados e por consequência os interesses legítimos de *Stakeholders* (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2016).

Diante desse cenário, este ensaio teórico objetiva estudar a Teoria da Agência, a Teoria dos *Stakeholders* e a Governança Corporativa no contexto das IES-SFL, e identificar como se configuram as relações de agência envolvendo os *Stakeholders* e o papel da Governança Corporativa nesse contexto, bem como apresentar a evolução histórica das teorias, seu desenvolvimento até os dias atuais. Sob o aspecto acadêmico, o tema governança corporativa é importante e atual, com vasta produção científica no âmbito empresarial, entretanto, ainda carece de estudos no campo das IES-SFL, que explorem o tema em uma perspectiva integrada com a Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders*.

Sobre o campo de pesquisa, Quatrin et al. (2016) já ressaltavam a crescente notoriedade do terceiro setor, com lacunas de estudos a serem complementadas. Em uma

pesquisa bibliométrica, investigaram as publicações sobre o tema terceiro setor, em periódicos da América do Sul, divulgados na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Como resultado, identificaram um baixo volume de publicações relacionadas ao campo. Foram identificados 38 artigos, em sua maioria, relacionados a aspectos de gestão. Os autores ressaltam a carência e a necessidade de estudos relacionados a planejamento, organização e direção das atividades desse tipo de organização (Quatrin et al., 2016).

Já os estudos bibliométricos de Kreuzberg e Vicente (2019) e de Simões e Souza (2020), apontam uma predominância dos estudos de governança no campo empresarial, com a associação do tema ao conflito de agência. Porém, Simões e Souza (2020) destacam que foi observada a presença de estudos envolvendo também a *Stakeholder Theory*, *Stewardship Theory* e *Resource Dependency Theory*, indicando enfoques diferentes acerca da abordagem tradicional da governança relacionada à teoria da agência. Sugerem, para futuras pesquisas, a integração das teorias, como forma de potencializar estudos envolvendo, principalmente, desvios e fraudes financeiras.

Kreuzberg e Vicente (2019) também salientaram a necessidade de se extrapolar os limites da teoria da agência envolvendo conflitos entre acionistas e gestores. Assim, sugerem pesquisas direcionadas a uma compreensão integrada entre a Governança Corporativa, Teoria da Agência, Teoria dos *Stakeholders*, citando também outras teorias como a *Stewardship* e Dependência de Recursos. Sugerem também a integração do ambiente interno e externo para melhor compreensão de fatores organizacionais.

Diante desse contexto, o presente ensaio se justifica por sua originalidade, pois apresenta como se configura as relações de agência envolvendo os *stakeholders* nas IES-SFL e o papel da governança, mostrando-se também relevante para o campo dos estudos do terceiro setor. Traz contribuições teóricas por abordar a governança em uma perspectiva integrada à Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders*. Apresenta também contribuições sociais por discutir o tema no contexto das Organizações da Sociedade Civil, especificamente das IES-SFL, contribuindo assim para que este tipo de organização possa compreender melhor como se configura e os riscos envolvendo as relações de agência.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados aspectos históricos, conceitos e evolução dos estudos sobre a Governança Corporativa, a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria da Agência, buscando fundamentar teoricamente a configuração das abordagens no contexto das IES-SFL. Visando conectar o *locus* às teorias, faz-se necessário também compreender as especificidades legais e características das IES-SFL.

2.1 Governança Corporativa

A governança tem sua origem teórica principalmente na obra de Berle e Means (1984) sobre a corporação moderna, que trata do divórcio entre propriedade e gestão, mas também na Teoria da Firma de Ronald Coase (1937), sobre a estruturação e delineamento de fatores em uma organização empresarial como meio para atender ao mercado e aos interesses dos proprietários. Na essência da governança também figura a Teoria da Agência e Custos de Agência desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), que trata das assimetrias entre principal (proprietário) e agente (executivo) e também dos custos para controle de conflitos, denominados custos de agência. A Governança conectou-se também à abordagem dos *stakeholders* no atendimento às demais partes interessadas na organização, e teve Freeman (1984) como grande precursor.

O contexto da governança é multidisciplinar e pode ser estudado ou visto em diferentes perspectivas. Além disso, está presente em todos os tipos de organização, independente de qual seja a atividade ou natureza jurídica, pois decorre das relações existentes nos processos institucionais. Para atingir seus objetivos é necessária uma visão holística e interdisciplinar (Turnbull, 1997). Nessa direção, vários conceitos e formas e abordagens foram desenvolvidos. Williamson (1996) aborda a governança sob a ótica negocial e do interesse da organização. Ele focaliza os mecanismos de governança como ferramenta de monitoramento e controle dos contratos e transações em um contexto econômico. Já Steinberg (2003) define a governança com um sistema de boas práticas com o propósito de alcançar mais valor para a organização, acesso a capital e sustentabilidade, por meio de monitoramento, alinhamento de interesses e controle das decisões gerenciais, envolvendo sócios, conselhos de administração, diretoria, auditoria e conselho fiscal. Segundo Cadbury (1998), a governança significa uma ação, relaciona-se com a maneira de governar ou com o método de gestão. Um bom sistema de governança começa com o atendimento a regras externas, na forma de leis ou códigos de boas práticas, internalizados e completados por regras e códigos de conduta internos.

A governança teve como grandes propulsores: (i) o Ativismo pioneiro do empreendedor Robert Monks, nos Estados Unidos, que foi a campo defendendo com convicção que a empresa que possui sistema de monitoramento eficaz gera valor e mais riqueza do que aquela que não dispõe de tal recurso; (ii) o Relatório Cadbury, publicado no início da década de 1990, no Reino Unido, em resposta a omissões, conjunção de favores e abusos praticados por membros de conselhos de administração de várias empresas; (iii) os princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), que entende a governança como elo entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações; (iv) a Lei Sarbanes-Oxley, cujo propósito foi criar medidas regulatórias aplicadas à gestão das corporações, com ênfase em valores como conformidade legal, prestação responsável de contas, mais transparência e senso de justiça (Rossetti & Andrade, 2022).

A partir dos marcos históricos, ocorreu uma difusão mundial dos conceitos de governança com a operacionalização de códigos e princípios. Principalmente depois de 1995, com a criação de uma instituição de alcance global, que congrega corporações, investidores, intermediários financeiros e outras partes interessadas, com objetivos de difusão e de aplicação dos princípios de boa governança: a *International Corporate Governance Network (ICGN)* (Rossetti & Andrade, 2022). Nessa linha de evolução, a OCDE publicou, em 1999, um documento de abrangência global, que estabelece princípios balizadores para que os políticos dos países possam aprimorar o ordenamento jurídico ligado à governança das sociedades. O documento, que se encontra em sua terceira edição, foi elaborado com o propósito de apoiar a eficiência econômica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira. De forma geral, os princípios ressaltam a importância de um elevado nível de transparência, responsabilidade, respeito pelos direitos dos acionistas e a importância das principais partes interessadas. O documento destaca que um bom governo das sociedades protege os direitos dos proprietários e demais *stakeholders* (OCDE, 2016).’

Seguindo a tendência mundial, no Brasil, foi fundado em 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos, dedicada à promoção da Governança Corporativa. O IBGC tem como propósito ser referência em Governança Corporativa, promovendo a capacitação, o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas, contribuindo para que as instituições atuem com mais transparência, justiça e responsabilidade. Buscando a difusão das melhores práticas, o IBGC publicou, em 1999, a primeira edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que atualmente já está na quinta edição, publicada em 2014. O código faz recomendações

concernentes ao processo de tomada de decisão nas organizações, que deve adotar como pilares: a ética, a responsabilidade, a transparência, a avaliação sobre a exposição a riscos, os impactos as partes interessadas e a sustentabilidade da organização (IBGC, 2014).

Posteriormente, o IBGC publicou, em 2016, o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. O guia destaca a importância da missão das instituições sem fins lucrativos por sua natureza pública. Ressalta também a obrigatoriedade do respeito às leis e regulamentos de maneira geral, a transparência, a prestação pública de contas e o atendimento às demandas dos *stakeholders* (IBGC, 2016). O Guia acentua amplamente os princípios de Governança Corporativa, como ferramenta de monitoramento, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, resguardando a instituição, de modo que seus agentes tomem decisões pautadas na ética e alinhadas com o propósito da instituição (Mello & Silva, 2018).

No campo educacional, o trabalho de Vilela e Veloso (2014) investigou a adoção de práticas de governança em uma IES-SFL e verificou que as práticas adotadas pela instituição impactaram positivamente os mecanismos de gestão, melhorando inclusive, a qualidade da educação da instituição. Em outro estudo, Siedschlag e Lana (2020) investigaram a dinâmica dos mecanismos de Governança Corporativa para universidades sem fins lucrativos, os resultados demonstraram que a adoção de práticas de governança por universidades sem fins lucrativos pode atenuar conflitos de agência, principalmente em função das particularidades envolvendo esse tipo de instituição e os conflitos que podem envolver também gestores e *stakeholders*.

A governança, com suas bases, princípios e mecanismos de controle, visa garantir que os objetivos educacionais das IES-SFL sejam alcançados, mitigando riscos, resguardando, ao mesmo tempo, interesses dos *stakeholders* não conflitantes com esses objetivos, e protegendo a organização face aos conflitos de interesse. Boas práticas de governança são também instrumento para que as IES-SFL tenham mais controle quanto ao cumprimento de leis e regulamentos, especialmente aqueles relacionados à imunidade tributária, possibilitando assim a redução de riscos de autuações por descumprimento de normas (IBGC, 2016).

2.2 Teoria dos Stakeholders

Stakeholders podem ser definidos como indivíduos e/ou grupos com os quais a organização se relaciona, em níveis de interesse e expectativa, e que de alguma forma, afetam ou são afetados pelos objetivos da organização. Em sentido estrito, também seriam qualquer grupo ou indivíduo com os quais a organização se relaciona com algum grau de dependência (Freeman, 1984).

O termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez na década de 1960, em um memorando da *Stanford Research Institute*, que fazia referência a importância do relacionamento com acionistas, empregados, clientes, fornecedores e instituições financeiras na organização. O documento ressaltava que, para o sucesso de longo prazo, era necessária uma gestão eficaz dos relacionamentos. Nas décadas que se seguiram o conceito foi abordado em várias teorias. Em 1984, Edward Freeman publicou o trabalho intitulado *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, que consolidou a forma de abordagem como estratégia, tendo como primazia a responsabilidade nos negócios, o senso de justiça, a responsabilidade social e a ética (Freeman & Mcvea, 2001).

A abordagem formulada por Freeman (1984) prevê que as estratégias e processos de negócio de uma organização devem ser formulados de modo a gerenciar e integrar o relacionamento e interesses entre os grupos de partes interessadas, enfatizando um ambiente de negócios com interação, colaboração, criação de valor e crescimento sustentável. A

estabilidade desses relacionamentos e a forma como são gerenciados, pode ser fator de sucesso para todos os envolvidos. Freeman (1984) propõe que a Teoria dos *Stakeholders* seja utilizada como uma estratégia única, que por sua dinâmica estaria constantemente integrada ao ambiente por meio das partes interessadas.

Donaldson e Preston (1995) identificaram na Teoria dos *Stakeholders* três abordagens diferentes que, de certa forma, apoiam-se mutuamente: (i) a Descritiva - aborda o ponto de vista da organização, como uma constelação de interesses e como a organização se relaciona e concilia esses interesses; (ii) a Instrumental - enfatiza a abordagem dos *stakeholders* como estratégia causa e efeito, a forma como a gestão age em relação às partes interessadas que podem afetar o desempenho da entidade; (iii) a Normativa - leva em conta os contratos sociais, os direitos e obrigações e uma visão utilitária dos *stakeholders* com interesses legítimos na organização. Frooman (1999) abordou a teoria analisando o poder e a dependência da organização aos *stakeholders*, mesclando partes interessadas com a dependência de recursos, buscando identificar como a relação com os *stakeholders* e a dependência de recursos determinam ou influenciam a escolha de estratégias. A questão balizadora do trabalho concentra-se em como entidades externas podem influenciar o comportamento da organização.

No campo das instituições sem fins lucrativos, não há a figura do proprietário e da distribuição de resultados, entretanto, existem outras partes interessadas na organização, como: consumidores dos serviços prestados, que desejam um atendimento adequado; doadores que desejam que seu recurso seja empregado de forma adequada; e a sociedade em geral, que contribui indiretamente com recursos públicos repassados por meio de subsídios, isenções e imunidades tributárias. De maneira geral todos tem interesse na eficiência e na gestão adequada dos recursos organização. Entretanto, cada grupo de partes interessadas tem seus próprios interesses e, quando entram em conflito com as finalidades institucionais das organizações, será necessário criar mecanismos para resolver essas divergências. O foco em determinada parte interessada pode afastar uma organização da sua perspectiva de reciprocidade e justiça (Krashinsky, 2003).

Mainardes et al. (2010) identificaram os *stakeholders* de IES pública portuguesa, por meio de entrevistas junto a alta gestão e níveis intermediários, e verificaram uma graduação de importância dos *stakeholders* nos diferentes níveis gerenciais. Enquanto a alta administração focaliza o aluno e o serviço de ensino, os gestores intermediários enfatizam o atendimento das exigências da administração interna e dos organismos reguladores. Foram identificados como principais *stakeholders*: alunos, docentes, entidades de classe, organizações profissionais, universidades concorrentes, governo e empresas.

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

Anese et al. (2021) desenvolveram um estudo em organizações sem fins lucrativos com o objetivo de identificar os *stakeholders* e mensurar o grau de dependência das organizações a eles. Como resultado, foram identificados os *stakeholders* mais importantes, com os quais a organização tem um alto grau de dependência e mantém relacionamento mais intenso, contribuindo inclusive para a sustentabilidade dos seus serviços. São eles: os usuários, financiadores, entidades parceiras, empregados, voluntários e fundadores. Foram

identificados também *stakeholders* com baixa dependência, compreendendo a comunidade, secretaria municipal e instituição financeira.

De maneira geral, a abordagem dos *stakeholders* como estratégia, visa a criação de valor e crescimento sustentável da organização, em uma relação de confiança, responsabilidade social e ética com os grupos de interesse que afetam ou são afetados por ela, em uma relação de poder e interesses legítimos nessa organização (Freeman, 1984; Frooman, 1999). Entretanto, no âmbito das organizações sem fins lucrativos deve prevalecer sempre os objetivos institucionais da organização. Especificamente, nas IES-SFL, pelas restrições legais e tributárias inerentes, deve-se buscar atingir o objetivo institucional da organização, no caso, a finalidade educacional, seu propósito e razão de existência, conciliando estrategicamente outros interesses legítimos na organização, não conflitantes com seu objetivo institucional (IBGC, 2016).

2.3 Teoria da Agência

Em sua obra *The Modern Corporation and Private Property* de 1932, Berle e Means abordaram o afastamento entre a propriedade e a gestão das corporações, com a inserção de executivos profissionais e o surgimento de divergências de interesses envolvendo, principalmente, os objetivos dos proprietários de maximização do lucro (Berle e Means, 1984). Berle e Means (1984) lançaram as bases da Teoria da Agência, segundo eles, nas corporações existem um governo real e um governo de papel. No papel estão os acionistas e os órgãos de administração estatutários, já no poder real, os executivos contratados que, em função da rapidez e dinâmica das organizações, desprende-se do governo de papel. Os acionistas, cada vez mais dispersos, em algum ponto desse processo evolutivo, perderam o controle sobre as decisões dos executivos, sua propriedade tornou-se passiva, desorganizada e virtual (Berle e Means, 1984).

Jensen e Meckling (1976) definiram a relação de agência como um contrato pelo qual o principal contrata outra pessoa (agente) e lhe delega poderes para executar determinada atividade em seu nome. Nessa relação, como ambas as partes buscam maximizar a utilidade de suas ações, os interesses do agente podem não coincidir com os interesses do principal. Como não existem contratos completos e agentes perfeitos, surgem os conflitos de agência. Tais conflitos decorrem de desvios em relação aos interesses dos proprietários, praticados por gestores oportunistas, que almejam interesses próprios ou de outras partes vinculadas à organização.

A teoria da agência evidencia a existência de problemas de agência, sejam nas relações formais por meio de contratos ou mesmo informais por meio de acordos implícitos. Dois problemas podem surgir desses contratos, o primeiro diz respeito ao conflito entre os objetivos do principal e agente e, o segundo, relacionado ao controle do agente pelo principal, quando esse é difícil ou o seu custo é elevado, impossibilitando que o principal consiga verificar se o agente está tomando decisões adequadas. Outro aspecto importante neste processo é o compartilhamento de risco e as assimetrias decorrentes, quando o principal e o agente têm atitudes ou preferências diferentes em relação ao risco. A teoria da agência baseia-se no monitoramento dos interesses próprios e suas consequências para cada parte do contrato. Dessa maneira, ganham importância o controle e o tratamento da informação no ambiente organizacional por meio de sistemas de informação formais e informais, visando à supervisão do oportunismo gerencial (Eisenhardt, 1989).

Na base da relação e dos conflitos de agência está o comportamento humano, segundo Jensen e Meckling (1994) compreender o comportamento humano é fundamental para entender como as organizações funcionam, independente de qual seja a sua natureza: sem fins

lucrativos, empresarial ou pública. Segundo os autores, os indivíduos, sejam eles políticos, gerentes, acadêmicos, profissionais, filantropos ou trabalhadores de uma fábrica, são maximizadores avaliativos e engenhosos, que respondem criativamente às oportunidades, buscam libertar-se de restrições que os impedem de realizar suas vontades e interesses pessoais. O desafio das organizações é criar mecanismos ou regras para modular os interesses e canalizar os esforços dos indivíduos para atingir os objetivos estratégicos e institucionais, de forma a minimizar conflitos.

Williamson (1987) define o oportunismo como a busca do próprio interesse com astúcia. O comportamento oportunista implica entre outros a mentir, roubar, trapacear e formas sutis de engano. Envolve a divulgação incompleta, distorcida de informações, de forma a enganar distorcer, disfarçar, ofuscar ou confundir outrem. Se não existisse o oportunismo, todo comportamento seria governado por regras, não haveria problemas na execução de contratos. O oportunismo é uma fonte problemática de incerteza comportamental, nesse sentido, as transações devem ser resguardadas com regras prévias, com compromissos críveis, incentivos alinhados e estruturas de governança superiores.

Portanto, as entidades sem fins lucrativos e as empresas, têm mais semelhanças do que diferenças, pois, todas as organizações operam por meio de pessoas. Embora a restrição de não distribuição possa impedir que pagamentos indevidos diretos sejam feitos, não é suficiente para impedir o comportamento oportunista e garantir que a instituição por meio de seus agentes, gaste seu dinheiro de forma ineficiente, com custos mais elevados ou utilização de recursos em atividades estranhas ao propósito da organização (Brody, 1995).

As organizações são ficções legais, são instrumentos jurídicos com regras de atuação entre indivíduos. A firma é um conjunto de relações de múltiplos interesses, complexos e, muitas vezes, conflitantes, estruturada e formalizada por meio de contratos expressos e tácitos entre indivíduos internos e externos à organização (Jensen & Meckling, 1976). Nesse ambiente de múltiplos interesses e contratos, Rossetti e Andrade (2022) ressaltam que, nas organizações empresariais, a formulação de estratégias visa maximizar o retorno financeiro dos sócios, que buscam a valorização de seus investimentos na forma de dividendos e ganho de capital, sofrendo, muitas vezes, com os riscos do negócio.

Já nas IES-SFL, não há a figura do proprietário, o objetivo principal é atingir as finalidades fundamentais e motivadoras de sua origem. De acordo com Mendonça e Machado (2004) dois aspectos geram a separação entre principal e agente nas organizações sem fins lucrativos, o primeiro, interno, decorre do distanciamento dos fundadores ou idealizadores das organizações, que deixam a gestão a cargo de terceiros; o segundo, externo, está relacionado ao aumento das exigências em relação à prestação de contas a parceiros e doadores e, com isso, a necessidade de profissionalização.

Caers et al. (2006) destacam que, em uma organização sem fins lucrativos, o objetivo é obter recursos para atingir o propósito. Assim, os agentes devem administrar a organização de acordo com a sua missão. A análise das relações de agência dentro das organizações sem fins lucrativos é multifacetada e deve ser realizada por área, considerando os riscos de assimetria entre conselhos versus gestores executivos, e gestores executivos versus empregados (Caers et al., 2006). Segundo Guimarães (2008), nas organizações sem fins lucrativos não há clareza quanto a quem é o principal, pois não há a figura do *shareholder* ou mesmo de Conselheiros nomeados e remunerados a partir de uma vinculação societária. O retorno esperado não é financeiro, mas social, dessa forma, conflitos podem surgir em relação ao cumprimento da missão da instituição. Nesse sentido, Wellens e Jegers (2014) argumentam que a visão clássica de principal (proprietário) e agente (executivo) não cabe a uma instituição sem fins lucrativos, uma visão com múltiplos principais e agentes permitiria uma imagem mais adequada da realidade.

De maneira geral, segundo Hedlund et al. (2021), a teoria da agência auxilia a compreensão dos conflitos em relação aos objetivos de uma organização e os riscos envolvidos nas decisões de agentes. Nesse contexto, a governança é importante para reduzir conflitos e está relacionada positivamente ao atendimento dos *stakeholders*.

Cabe destacar ainda, que a Teoria da Agência é a principal vertente teórica dos estudos de campo sobre governança, contudo, observa-se uma tendência de estudos multiteóricos envolvendo também a Teoria dos *Stakeholders*. Na integração entre a Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders*, nas relações de agência, as demais partes interessadas são também consideradas como principal (Campos & Costa, 2018).

2.4 Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos

A educação figura na Constituição Federal de 1988, como um dos direitos sociais básicos do cidadão, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A educação é responsabilidade do Estado e deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, por meio de instituições privadas de ensino (Brasil, 1988). O ensino superior, no Brasil, é um segmento extremamente regulamentado e depende de atos legais do Ministério da Educação como credenciamento e reconhecimento, reconhecimento e avaliação de cursos, podendo, em determinados casos, sofrer sanções e medidas administrativas de supervisão. Desde que cumpra a legislação e possua autorização estatal, a iniciativa privada pode explorar o segmento da educação superior, mediante a constituição de pessoas jurídicas com finalidades econômicas ou sem fins lucrativos (Silva & Covac, 2015).

A Lei nº 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) classifica as instituições de ensino privadas sob as seguintes categorias: (i) empresarial, quando constituídas como empreendimento na forma de sociedade; (ii) confessional, por seguir uma orientação religiosa ou uma ideologia específica; (iii) filantrópica, quando certificada como entidade beneficente de assistência social; e (iv) comunitária, conforme Lei 12.881, de 12 de novembro de 2013, trata-se de uma instituição criada por iniciativa da sociedade civil que oferece serviços gratuitos e tem como integrantes do seu quadro social representantes da comunidade (Brasil, 1996). A instituição empresarial, por característica, busca o lucro para o particular; já as confessionais, filantrópicas e comunitárias não possuem finalidade lucrativa.

O Art. 7º- A, da Lei 9.870, de 20 de dezembro de 1999, estabelece que as mantenedoras de instituições privadas de educação poderão assumir qualquer forma jurídica permitida no direito civil (Brasil, 1999). Sendo assim, as IES-SFL tomarão a forma jurídica de Associação (união de pessoas) ou Fundação (destinação de um patrimônio). O Código Civil prevê ainda que o registro da pessoa jurídica declare a sua denominação, fins, a sede, o tempo de duração e o fundo social, quando houver, o modo como se administra e representa, se o ato constitutivo e reformável em relação a administração e a forma, se os membros respondem ou não pelas obrigações, as condições de extinção e a destinação do patrimônio e no caso das associações a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas. Mas, seja qual for a forma jurídica e a categoria, fundamental é o objetivo a ser alcançado, ou seja, a educação superior (Paes, 2020).

O Artigo 43, da LDB, preconiza que a educação superior se dedica à formação de diplomados em diferentes áreas do saber, com o intuito de alcançar o desenvolvimento da ciência e tecnologia e, conseqüentemente, o desenvolvimento da sociedade brasileira. A atuação se dará por meio de cursos sequenciais por campo do saber, cursos de graduação, pós-graduação e extensão (Brasil, 1996).

As IES-SFL, pelas suas características, são também denominadas Organizações da Sociedade Civil – OSC, cujo marco legal está estabelecido na Lei 13.019, de 31 de julho de 2014. A Lei regulamenta o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSC e tem como princípio a mútua cooperação, no intuito do interesse público, por meio de atividades e projetos formalizados em termos de fomento ou em acordos de cooperação firmados entre órgãos estatais e as OSC. Traz em seu bojo alguns dos princípios de governança como o da transparência. Em sua seção III, estabelece a obrigatoriedade de divulgação de parcerias, bem como da prestação de contas na internet. Além disso, traz também como requisitos a necessidade de se manter escrituração contábil regular e a destinação de patrimônio em caso de extinção a instituição congênere (Brasil, 2014).

Questão importante, com efeitos econômicos e financeiros relevantes para as IES-SFL, é o instituto da imunidade tributária, que limita o poder de tributar do Estado sobre as instituições, desde que observados alguns requisitos. A imunidade tributária decorre de diversos princípios, valores e opções políticas, os quais o Estado brasileiro, por meio do poder constituinte, reputou relevantes para a sociedade, tais como a educação, a assistência social e a religião (Baleeiro, 2018). A alínea c, do inciso VI, do Artigo 150 da Constituição Federal, dispõe que é vedado instituir imposto sobre o patrimônio, renda e serviços das instituições de educação sem fins lucrativos (Brasil, 1988). As IES-SFL, para fazer jus a imunidade dos impostos, devem atender aos requisitos específicos estabelecidos em lei, estipulados no Art. 14 do Código Tributário Nacional, quais sejam: (i) não distribuir qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título; (ii) aplicar integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais; (iii) manter escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão (Reis & Lima, 2016). Ressalta-se aqui a necessidade de cumprimento dos objetivos institucionais.

Outra imunidade que alcança as IES-SFL, especificamente às filantrópicas, está prevista no § 7º, do Art. 195 da Constituição, a imunidade das contribuições sociais. Para usufruir desse direito, as IES-SFL filantrópicas devem qualificar-se como entidades Beneficentes de Educação, por meio do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), regulado pela Lei Complementar 187/2021, que substituiu a Lei 12.101/09. A Lei estabelece, dentre outros requisitos, o cumprimento das finalidades institucionais, a manutenção de uma contabilidade regular, a observância de princípios de universalidade no atendimento, sendo vedado atividades dirigidas a associados ou categoria profissional (Brasil, 2021). Na falta do cumprimento dos requisitos, seja dos impostos ou das contribuições, poderá a autoridade competente, no caso, a Receita Federal, suspender a imunidade tributária, o que implicaria na possibilidade de cobrança dos tributos, com multas e encargos (Paes, 2020).

Como se verifica, as IES-SFL, por sua forma de constituição jurídica, objetivo educacional e por sua natureza tributária, estão sujeitas a diversas exigências legais. Mas, a exigência fundamental prevalece sobre o cumprimento dos objetivos institucionais. Enquanto nas IES empresariais busca-se o máximo retorno para os proprietários, nas IES-SFL a prioridade é atingir o objetivo educacional.

3 CONFIGURAÇÃO DAS RELAÇÕES DE AGÊNCIA NAS IES-SFL E O PAPEL DA GOVERNANÇA

As IES-SFL estão sujeitas ao cumprimento de diversas normas legais relacionadas ao seu funcionamento e a sua natureza tributária, mas o ponto principal é que os objetivos da instituição sejam resguardados, evitando-se desvios de finalidades e distribuição indevida de

resultados (Paes, 2020). Sendo assim, as relações de agência envolvendo os *stakeholders* nas organizações precisam ser identificadas, monitoradas e controladas de forma a se evitar conflitos de interesses.

Wellens e Jegers (2014) defendem que a visão clássica da relação de agência com o proprietário (principal) e executivo (agente) não seria a mais adequada para uma instituição sem fins lucrativos, uma visão com múltiplos principais e agentes favoreceria uma imagem mais adequada da realidade. As relações de agência em uma IES-SFL são multifacetadas e envolvem os *stakeholders* da organização (Caers et al., 2006; Campos & Costa, 2018; Hedlund et al., 2021; Wellens e Jegers, 2014). Dentre eles, os órgãos estatutários, gestores, estrutura funcional, os financiadores, doadores, governo, alunos e a comunidade, que são *stakeholders* que participam e contribuem com as estratégias que visam alcançar os objetivos educacionais.

Assim, na Figura 1 é proposto um modelo teórico acerca das múltiplas relações de agência das IES-SFL, envolvendo os *stakeholders* internos e externos. No modelo os *stakeholders* são listados em uma configuração exemplificativa, a partir dos trabalhos de Anese et al. (2021), Heinzen et al. (2013) e Mainardes et al. (2010). Os órgãos estatutários, gestores executivos e estrutura funcional são classificados como *stakeholders* internos, sua vinculação se dá em função das disposições estatutárias e pela estrutura funcional das IES-SFL. Como *stakeholders* externos são listados os doadores e financiadores, que se relacionam com às IES-SFL por um vínculo contratual formal ou tácito, o governo em suas diversas esferas tem vínculo por força de lei, já os alunos e comunidade se vinculam como destinatários do serviço prestado.

Alinhado aos estudos de Caers et al. (2006), Guimarães (2008) e Wellens e Jegers (2014), os órgãos de administração estatutária figuram como principal e os gestores executivos e estrutura funcional como agentes. Neste caso, a relação de agência se forma pelas competências definidas no estatuto para os órgãos de administração e pela delegação de responsabilidades aos gestores executivos e estrutura funcional.

Já os *stakeholders* externos são apresentados como principais em relação a toda a estrutura da IES-SFL, formando relação de agência com os órgãos estatutários, gestores executivos e estrutura funcional, que têm o dever perante os principais de zelar para que os objetivos estatutários sejam alcançados com sustentabilidade e transparência, bem como, para o cumprimento da regra de não distribuição de resultados. A relação neste caso não é de delegação, mas econômica, contratual, legal e moral.

Por meio dessas vinculações de delegações formais e informais, a teoria da agência ressalta a possibilidade de conflitos de interesses (Eisenhardt, 1989). Na base da relação e dos conflitos de agência está o comportamento humano. Os indivíduos, sejam eles políticos, gerentes, acadêmicos, profissionais, filantropos ou trabalhadores de uma fábrica, são maximizadores avaliativos e engenhosos, que respondem criativamente às oportunidades, buscam libertar-se de restrições que os impedem de realizar suas vontades e interesses pessoais (Jensen e Meckling, 1994).

A característica essencial de uma organização sem fins lucrativos de não distribuição e cumprimento de um propósito definido em seus estatutos, por si só não protege a organização do comportamento oportunista de agentes (Brody, 1995). Como evidenciado na figura 1, podem surgir conflitos a partir de comportamentos oportunistas dos membros dos órgãos de administração, gestores e empregados em prol de objetivos particulares, pela (i) assimetria informacional no que tange a responsabilidade da gestão pela transparência, zelo na utilização dos recursos da organização e comunicação adequada e clara entre agente e principal e cumprimento das leis; (ii) desvio de finalidade no uso indevido de recursos e ativos, que pode ocorrer diretamente ou por meio de execução de atividades ou contratos estranhos à finalidade

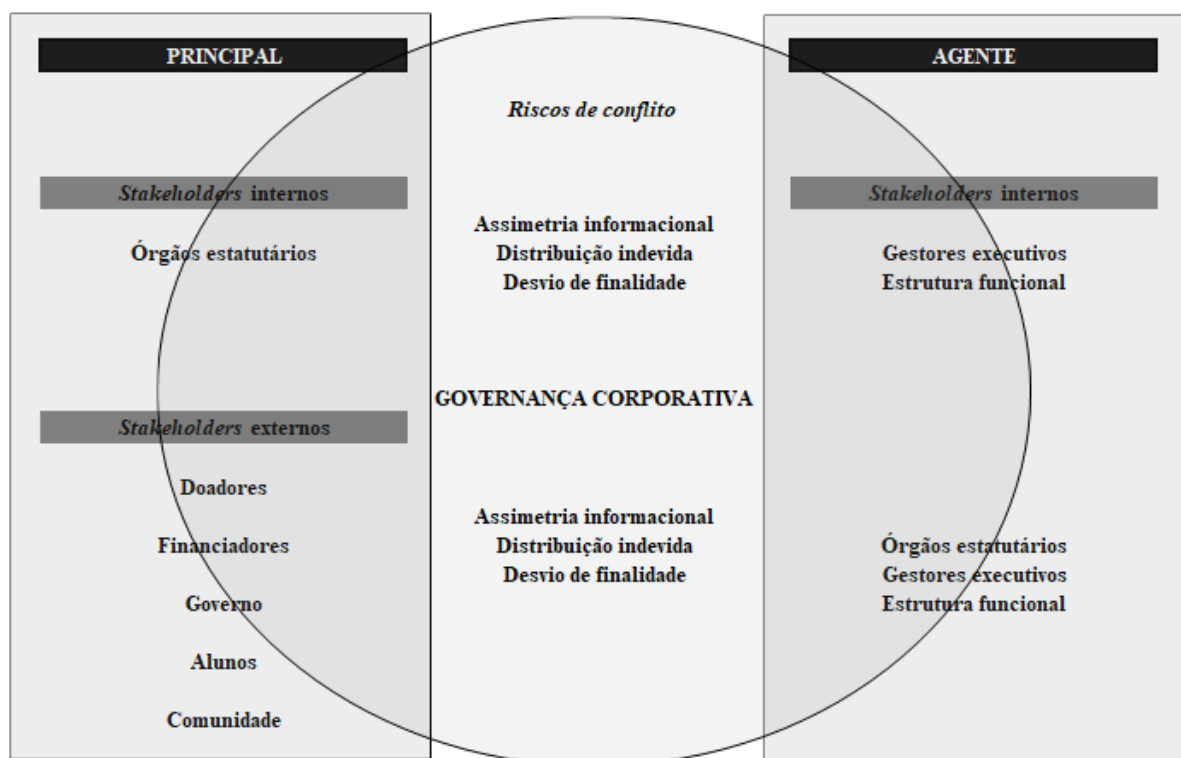
da organização; (iii) quebra do requisito de não distribuição, gerando benefícios indevidos e/ou ganhos indevidos ou fora de padrões, diretos ou indiretos para terceiros ou membros da organização (Brody, 1995; Guimarães, 2008).

Neste contexto, a governança relaciona-se com a maneira de governar e com o método de gestão das IES-SFL. Atua no monitoramento e mitigação de riscos desses conflitos (hedlund et al., 2021). Um bom sistema de governança começa com o atendimento a regras externas, na forma de leis ou códigos de boas práticas, internalizados e completados por regras e códigos de conduta internos (Cadbury, 1998). Nesse sentido, boas práticas de Governança Corporativa, como evidenciado na figura 1, sobrepõem-se entre principal e agente, por meio de controles internos, criando um círculo de proteção, como mecanismos de regulação de atos, controle de decisões.

Boas práticas de Governança alinham os interesses e visam o monitoramento, transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa da gestão. Atua na mitigação de riscos de comportamentos oportunistas que podem gerar assimetria informacional, distribuição indevida e desvios em relação aos objetivos institucionais das IES-SFL. A transparência, o objetivo institucional e a regra de não distribuição devem ser perseguidos sob o olhar atento da governança (IBGC, 2016; Mello & Silva, 2018; Siedschlag & Lana, 2020; Vilela & Veloso, 2014; Wellens & Jegers, 2014).

Figura 1

Modelo Teórico da Relação de Agência



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio abordou a Teoria da Agência, a Teoria dos *Stakeholders* e a Governança Corporativa no contexto das IES-SFL, com o objetivo de identificar como ocorre a relação de agência envolvendo os *Stakeholders* e o papel da Governança Corporativa nesse contexto, instigando também reflexões acerca dos preceitos legais aplicáveis a esse tipo de

organização. Destaca-se como resultado, a percepção de que a Teoria da Agência, com sua visão tradicional envolvendo proprietário (principal) e executivos (agentes), não é a mais adequada para uma IES-SFL, uma visão com múltiplos principais e múltiplos agentes evidencia melhor a realidade, proporcionando uma visão de como ocorrem as relações de agência envolvendo os *stakeholders*.

Da trama dos diversos contratos que emergem no cotidiano da organização, os conflitos podem surgir quando os objetivos institucionais da organização são desconsiderados pelo comportamento oportunista e outros objetivos são atendidos, podendo gerar desvios de finalidade. A abordagem dos *Stakeholders*, concatenada à Teoria da Agência é importante, pois as partes interessadas podem, em determinadas situações, assumir o papel de principais. Nesse sentido, os interesses dos *Stakeholders* devem ser preservados, desde que alinhados aos objetivos institucionais. Neste contexto, boas práticas de governança alinham interesses, sobrepõe-se entre principal e agente como ferramenta de mitigação de riscos de conflitos e desvios em prol dos objetivos institucionais e cumprimento dos requisitos legais aplicáveis às IES-SFL.

O aprofundamento do tema é fundamental, uma vez que impacta na forma como as IES-SFL abordam e adotam estratégias para conciliar os vários interesses na organização e seus objetivos institucionais. A assimetria informacional, o desvio de finalidade e a aplicação indevida de recursos pode trazer consequências desastrosas para esse tipo de organização. Nesse sentido, o artigo trouxe contribuições teóricas, na medida que traça uma nova perspectiva de abordagem das teorias em um tipo específico de organização. Apresenta também contribuições sociais por discutir o tema no contexto das IES-SFL, contribuindo para que este tipo de organização possa compreender melhor a configuração e os riscos envolvendo as relações de agência.

Como limitações têm-se a abordagem teórica e restrita a um tipo específico de organização. Diante disso, torna-se importante o aprofundamento prático, com uma investigação empírica que envolva a identificação dos *stakeholders* e seus interesses na organização, as relações de agência, abrangendo múltiplos principais e agentes e ainda como as práticas de governança contribuem para o alinhamento dos interesses e mitigação dos riscos de conflitos.

REFERÊNCIAS

- Anese, V., Costa, C., Gallon, S., & Rossetto, C. R. (2021). Stakeholders management capacity in brazilian nonprofit organizations. *Gestão & Planejamento - G & P*, 22(1), 87-103. <https://doi.org/10.53706/gep.v.21.6095>
- Baleeiro, A. (2018). *Direito Tributário Brasileiro*. (14a. ed.). Rio de Janeiro: Forense.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1984). *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. São Paulo: Abril Cultural.
- Brody, E. (1995). Agents without principals: The economic convergence of the nonprofit and for-profit organizational forms. *NYL Sch. L. Rev.*, 40, 457. <https://ssrn.com/abstract=918230>
- Cadbury, S. A. (1998). The future for governance: the rules of the game. *Journal of General Management*, 24(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/030630709802400101>
- Caers, R., Bois, C. D., Jegers, M., Gieter, S. D., Schepers, C., & Pepermans, R. (2006). Principal agent relationships on the stewardship? agency axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 25-47. <https://doi.org/10.1002/nml.129>
- Campos, S., & Costa, R. (2018, setembro-dezembro). Teoria da Agência, Stewardship e Stakeholders: um ensaio sobre sua relevância no contexto das organizações. *Revista de*

- Gestão, Finanças e Contabilidade*, 8(3), 77-91.
<https://doi.org/10.18028/rgfc.v8i3.5416>
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
<https://doi.org/10.2307/2626876>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988).
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001) A Stakeholder Approach to Strategic Management (2001). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Guimarães, L. S. R. (2008). *Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil*. Tese (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Hedlund, P. R., Zaluski, F. C., de Siqueira, C. S., da Silva, P. R., Brizolla, M. M. B., Gomes, C. M., & Mueller, A. A. (2021). A relação entre governança corporativa e teoria da agência no gerenciamento de conflitos. *Gestão e Sociedade*, 15(41), 4144-4162. [10.21171/ges.v15i41.3383](https://doi.org/10.21171/ges.v15i41.3383)
- Heinzen, D. A. M., Rosseto, C. R., & Altoff, J. R. (2013, janeiro-março). Identification and Categorization of the Stakeholders from an Organization of the Third Sector. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 1, 154-180. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v12i1.1938>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2014). *Governança corporativa. Código de melhores práticas*. www.ibgc.org.br
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundações*. www.ibgc.org.br
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H., (1994) The Nature of Man. FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL STRATEGY, Harvard University Press, 1998, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, No. 2, pp. 4-19, Summer 1994. <https://ssrn.com/abstract=5471> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5471>
- Krashinsky, M. (2003). Stakeholder theories of the nonprofit sector: one cut at the economic literature. In Anheier, H. K., & Ben-Ner, A. (Eds.). (2003). *The study of nonprofit enterprise: Theories and approaches*. Springer Science & Business Media. (Chap. 7, pp. 125-136). Springer Science+business media, LLC. New York. [10.1007/978-1-4615-0131-2_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_7)
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 43-66. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. (1996). Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm

- Lei n. 9.870, de 23 de novembro de 1999. (1999). Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Brasília, DF.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19870.htm
- Lei 13.019, de 31 de julho de 2014. (2014). Estabelece regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Brasília, DF.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm
- Lei Complementar 187, de 16 de dezembro de 2021. (2021). Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes. Brasília, DF.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp187.htm
- Mainardes E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. (2010). Categorização por importância dos stakeholders das universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 4-43. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i3.1681>
- Mello, M. S., & Silva, R. O. (2018). Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. *Revista de Administração e Contabilidade – RAC (CNEC)*, 33(17), 68-80.
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16817/governanca-nas-organizacoes-do-terceiro-setor--consideracoes-teoricas/i/pt-br>
- Mendonça, L. R., & Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *RAUSP Management Journal*, 39(4), 302-308.
<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3904302a308.pdf>
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2016). *Princípios de governo das sociedades do G20 e da OCDE*. Paris: Éditions OCDE. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259195-pt>.
- Paes, J. E. S. (2020). *Fundações, associações e entidades de interesse social*. (10a. ed.). Rio de Janeiro: Forense.
- Quatrin, D. R., Ozores, D., & Carletto, M. P. (2016). Estudo bibliométrico das organizações do terceiro setor: panorama e possibilidades de estudos. *Revista Diálogos Interdisciplinares*, 5(2), 69 – 82.
<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/148>
- Reis, G. G., & Lima, R. A. (2016). *Imunidade tributária para o terceiro setor*. São Paulo: Filantropia.
- Rossetti, J. P. & Andrade, A., (2022). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. (7a. ed). São Paulo: Atlas.
- Siedschlag, D., & Lana, J. (2020). Mecanismos de governança em universidades sem fins lucrativos: um ensaio teórico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 163–186.
<https://doi.org/10.35362/rie8313764>
- Silva, D.C., & Covac, J.R. (2015). *Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado*. São Paulo: Saraiva.
- Simões, J. J. F., & Souza, A. 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), 62-82.
10.18028/rgfc.v10i3.8586
- Steinberg, H. (2003). *Governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas*. São Paulo: Gente.
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00061>

- Vilela, A. L. N., & Veloso, L. H. M. (2014). Governança corporativa nas instituições de ensino superior. *Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU: a gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade*, 14, 1-9, Florianópolis-SC.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>
- Williamson, O. E. (1987). The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.

Agency Relations and Governance in Non-Profit Higher Education Institutions

ABSTRACT

Objective: This theoretical essay aims to identify how agency relationships occur, involving stakeholders in non-profit higher education institutions, as well as the role of corporate governance in this context.


Theoretical approach: The Agency Theory, Stakeholder Theory and Corporate Governance are discussed from their foundations, history and evolution to the present day and the specificities of non-profit educational institutions. The theories are concatenated in a perspective of multiple principals and agents involving stakeholders and governance as a modulator of conflicts in relation to the purpose of the organization.

Results: A theoretical model is presented as a result, highlighting the agency relationships, from which risks of conflicts can emerge, when the institutional objectives of the organization are disregarded and the role of governance in mitigating these risks. For future research, practical deepening is suggested, with an empirical investigation in non-profit organizations. **Originality/Relevance:** The work has originality for proposing an integrated approach to theories, proving to be also relevant to the field of third sector studies.


Theoretical contributions: It brings theoretical contributions insofar as it outlines a new perspective of approaching theories and the purpose of organizations.

Social contributions: It also presents social contributions by discussing the topic in the context of non-profit higher education institutions, thus contributing to this type of organization being able to better understand the configuration and risks involving agency relationships.

Keywords: Corporate Governance. Agency Theory. Stakeholders. Higher Education Institutions.

Evelter Silva Moreira 

University Fumec, Minas Gerais, Brazil
evelter.moreira@gmail.com

Roberta de Cassia Macedo 

University Fumec, Minas Gerais, Brazil
roberta.c.macedo@gmail.com

Received: August 23, 2022

Revised: February 27, 2023

Accepted: February 27, 2023

Published: March 31, 2023

