

---

## Área Temática: Organização do Terceiro Setor

### ANÁLISE DA ESTRUTURAÇÃO DE CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

#### AUTORES

**BARBARA GRINGS**

Universidade de São Paulo  
bgrings@hotmail.com

**DECIO ZYLBERSZTAJN**

Universidade de São Paulo  
dezylber@usp.br

***Resumo:** Este trabalho permite a compreensão de como se estruturam os conselhos de administração em entidades sem fins lucrativos, apresentando as diferenças de gestão entre estas entidades e as empresas com fins lucrativos. Os temas abordados se referem aos principais itens de administração que precisam ser repensados no contexto das organizações sem fins lucrativos. Nesse sentido, este trabalho discute a função dos conselhos de administração, a estruturação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), a forma de gestão de pessoas, as motivações dos conselheiros, as formas de estruturação dos conselhos de administração, os moldes de mensuração de resultados, a definição da missão das entidades e a administração dos processos internos. Este trabalho se estruturou sobre extensa pesquisa bibliográfica para o aprofundamento dos conceitos sobre conselhos de administração e gestão de entidades sem fins lucrativos. Além disso, contou também com a realização de uma pesquisa de campo com quatro entidades já estruturadas como OSCIP. Nesse sentido, procurou-se apresentar os resultados de forma comparativa, considerando-se a realidade de cada entidade pesquisada.*

***Abstract:** The aim of this paper is to present how boards of administration are organized at non-profits organizations, showing the differences between managing this kind of organizations and how to manage profit ones. The themes that were analyzed refer to the main aspects of business that need to be reviewed in a non-profit context. This paper is going to discuss topics like board's function, the structuring of non profit organizations, people management, employee motivations, board' structuring, how results are measured, how mission is defined for these kind of organizations, and how internal procedures are conducted. This paper has been structured based on an extensive bibliography research in order to develop concepts about boards of administration and management of non profit organizations. Besides, this paper also includes a market research that analyses four non profit organizations. In order to that, the results are presented in a comparative way, considering the reality of each analyzed organization.*

**Palavras-chave:** conselhos de administração; estruturação; organizações sem fins lucrativos.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, desenvolveu-se um grupo de organizações comumente conhecidas por Organizações Não Governamentais (“ONGs”). Muitas se estruturaram e já não existem. A hipótese deste artigo é de que a falência, na maioria dos casos, ocorre devido à falta de preparo da administração e de lideranças fracas à frente dessas organizações.

As organizações sem fins lucrativos são definidas na legislação brasileira como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP<sup>1</sup>. Estas organizações possuem conselhos de administração nos mesmos moldes das sociedades com fins econômicos, motivadas pela necessidade de acompanhamento das ações das entidades, a garantia do cumprimento de objetivos, o uso adequado dos recursos e a visão estratégica do negócio.

Para tanto, os conselhos de administração são responsáveis por apontar pessoas que farão a gestão do dia-a-dia da administração, assegurando que as atividades realizadas pelas entidades estejam de acordo com os propósitos para os quais elas foram criadas. Posto isto, este artigo irá analisar a estruturação dos conselhos de administração em OSCIP, de modo específico.

De modo peculiar, o objetivo é organizar o conhecimento a respeito das funções, objetivos e estrutura (composição) dos conselhos. Em relação ao escopo deste trabalho, as OSCIP que serão abordadas serão aquelas do tipo “associações” e “fundações”.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 - Órgãos representativos das Organizações

Para o funcionamento das organizações, são estabelecidos órgãos representativos em sua estrutura interna. Os órgãos representativos previstos na legislação brasileira são: assembleia geral, conselho de administração<sup>2</sup>, diretoria, conselho fiscal e conselho consultivo. Para fins deste artigo, apenas os conselhos de administração serão analisados.

O conselho de administração pode ser entendido como um órgão de deliberação privativo dos diretores. Independentemente de sua forma societária e jurídica, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda que toda organização tenha um conselho de administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo.

O conselho, de acordo com a lei das sociedades por ações, será composto por no mínimo três membros, eleitos pela assembleia geral da companhia, e por ela destituíveis a qualquer tempo. De acordo com Jensen (2000), os executivos devem implementar as estratégias e a orientação geral dos negócios, aprovadas pelo conselho. Este não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for o caso.

---

<sup>1</sup> As OSCIP são definidas pela Lei nº 9.790

<sup>2</sup> A Lei nº 6404 rege os conselhos de administração.

## **2.2 - O que é uma OSCIP**

Estudar a atuação dos conselhos de administração em OSCIP envolve, primeiramente, entender claramente qual as características deste tipo de instituição que é o foco de análise deste artigo. A lei nº 9.790 reconhece a existência das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Dessa forma, oficializa a existência de um "terceiro setor", entre o público e o privado, preenchido, entre outras, pelas ONGS, consagradas mundo afora.

Assim, as OSCIP seriam, a princípio, as iniciativas privadas que se aproximam do poder público e de suas regras, sem, no entanto, serem estatais. São entidades privadas que atuam em áreas típicas do setor público, não objetivando retorno econômico. Podem ser estruturadas no formato de associações ou fundações.

## **2.3 - Adoção de uma OSCIP**

Adotar uma estrutura do tipo OSCIP não resolve os problemas associados com o bom gerenciamento das receitas obtidas pelas entidades e dos gastos realizados com os serviços fornecidos à comunidade. O problema encontrado nas OSCIP está no fato de que, como há incentivos dos proprietários por menor controle de custos das organizações, isto favorece os tomadores de decisão e os empregados a se apropriarem das doações recebidas e dos resultados gerados para seu benefício próprio, mesmo que provavelmente não o façam diretamente.

Nesse sentido, o comportamento das pessoas quando trabalhando em grupos, muitas vezes é diferente daquele que seria praticado se a pessoa estivesse isolada, ou seja, influências do ambiente participam do que se pode chamar de comportamentos ilícitos. Conforme Regan e Oster (2004), o comportamento individual de um membro do conselho é influenciado pela estrutura do conselho de administração.

Os problemas de conduta ilícita não são exclusivos das OSCIP. Entretanto, as forças dos mercados competitivos e dos controles corporativos que pressionam as OSCIP são mais fracas que nas organizações que visam o lucro.

Como os públicos-alvo das OSCIP (aqueles cujas atividades das OSCIP são orientadas para atender) não estão pagando pelos serviços que recebem, acabam não zelando pela qualidade dos serviços recebidos e não cobrando das entidades esforço para melhorarem o que fornecem. Dessa forma, os doadores que colocam fundos nas OSCIP não estão em uma situação favorável para monitorar como as entidades utilizam os recursos recebidos.

O reconhecimento dos doadores sobre estes problemas pode prejudicar o fluxo de doações. Dessa forma, é necessário estabelecer mecanismos para controlar a gestão das OSCIP e seus recursos.

## **2.4 - A Função do Conselho em OSCIP**

Muitos estudos já foram realizados sobre a separação entre propriedade e controle das corporações. Neste contexto, os conselhos são vistos como parcialmente responsáveis pelos problemas de agência. No mercado empresarial, quando os acionistas não estão em condições de incentivar os gestores a agir em prol de seus interesses, o conselho de administração pode desempenhar um importante papel para defender os acionistas, conforme menciona Mônaco (2000).

Porém, no contexto de uma OSCIP, no qual não há acionistas, os conselhos de administração têm como objetivo incorporar a missão da entidade, buscando alcançá-la. A gestão é realizada de forma a considerar tanto aspectos econômicos quanto sociais, além de proteger os interesses dos diversos grupos envolvidos na entidade como os doadores, o estado e, inclusive, o público-alvo, ou seja, quaisquer *stakeholders*.

Porém, tanto nas OSCIP quanto nas empresas que visam o lucro, os conselhos são uma solução imperfeita para o problema de agência, já que os conselhos têm fatores próprios de incentivo. Por exemplo, como apresentado por Fama e Jensen (1993), os membros dos conselhos procuram proteger suas reputações e são influenciados a trabalharem ou de forma conjunta ou separadamente dos gestores das organizações. Nesse sentido, tanto a estrutura do conselho quanto características individuais dos membros terão efeitos sobre a performance dos mesmos.

Entre as empresas que visam o lucro, geralmente é argumentado que a principal função dos conselhos é monitorar as atividades das altas cúpulas de acordo com os interesses dos acionistas. Já nas OSCIP, há três funções: monitorar os gestores da entidade, contribuir financeiramente para a entidade, e trabalhar como voluntário na mesma. Analisando-se estas três funções, percebe-se a razão pela qual a efetividade dos conselhos das OSCIP tem mais dimensões e é mais difícil de ser mensurada.

Segundo Regan e Oster (2004), primeiramente deve-se pensar em como foi feita a estruturação do conselho nas OSCIP. Em algum momento, a estrutura e a composição do conselho refletiu as preferências tanto dos membros da entidade como dos seus principais gestores.

A preferência dos diretores da entidade certamente foi no sentido de montar conselhos mais independentes e bem relacionados, favorecendo, assim, a gestão da entidade e a formação de uma imagem pública forte.

Além disso, entre as OSCIP há um ponto adicional: há muito mais a ser feito pelo conselho do que apenas a função de monitoração, como mencionado anteriormente. Pelo menos devido à função de contribuição de fundos, a diretoria buscará formar um conselho bastante ativo, já que pró-atividade significará aumentar a captação de recursos.

## **2.5 - Diferenças de atuação em conselhos de empresas e conselhos de OSCIP**

Em certo momento da trajetória empresarial de muitas pessoas, trabalhar em uma OSCIP passa a representar também um projeto de carreira, ou de realização pessoal. Nesse sentido, alguns profissionais passam a atuar como conselheiros de alguma entidade ao mesmo tempo em que desempenham cargos executivos em empresas.

Entretanto, como a governança das OSCIP difere bastante da governança das entidades que visam o lucro, muitas vezes boas intenções podem ser desastrosas. Isso ocorre, pois, muitos dos profissionais do mercado que ingressam nas OSCIP fracassam ao tentar aplicar tradicionais experiências de negócios adquiridos, no contexto empresarial, em um setor tão delicado, cheio de adequações das “melhores práticas de administração” para necessidades específicas.

O problema se inicia quando um profissional ingressa em um conselho de uma entidade pela primeira vez, e sente que está lidando com um ambiente já visto anteriormente, pensando ser similar. Depois de passadas as primeiras impressões de similaridades, o

profissional vai se deparar com um cenário de governança bem diferente em relação a diversos itens críticos de administração.

Vale lembrar que administrar uma entidade requer muito mais que boa vontade e bom coração. É importante frisar que os profissionais que já estão trabalhando em alguma entidade, ou pensam em trabalhar em alguma, devem entender que o trabalho voltado para empresas difere grandemente daquele realizado para entidades sem fins lucrativos. Esta simples compreensão já terá grande efeito no comprometimento das pessoas com os objetivos das entidades.

### 2.5.1 - Missão e mensuração de resultados

Segundo McFarlan (1999), um dos modos mais importantes, e menos compreendidos, em que se diferenciam as empresas que visam o lucro e as que não visam o lucro, se refere aos seus conceitos de missão e valores. Para uma empresa que visa o lucro, aumentar o valor para os acionistas é sua principal missão. Mas, para as OSCIP, aspectos financeiros assumem um caráter secundário.

Nesse sentido, mais importante que valor para os acionistas, é o serviço prestado à sociedade. Porém, mensurar a performance de uma entidade por este parâmetro não é simples, e isto não será realizado através de análises de resultados pragmáticos.

Em uma empresa, com fins lucrativos, quando uma unidade de negócios está financeiramente com problema, deve-se ou corrigir o problema, ou vender esta unidade, ou fechá-la. Em uma OSCIP, entretanto, a unidade com perda financeira pode ser o centro de atuação da entidade e sua razão de existência. Dessa forma, alterar as funções da unidade de negócio, fechá-la ou vendê-la são estratégias que podem comprometer o funcionamento da OSCIP como um todo. Isso porque muitas vezes aquela unidade era o centro de captação de capital da entidade e garantia de atuação no longo prazo, não só como entrada de recursos, mas também como unidade responsável pela definição da imagem da entidade no mercado.

Obviamente a entidade deve saber quando está perdendo dinheiro, mas lidar com estas perdas é uma questão mais complexa que em uma empresa competitiva. Encontrar um equilíbrio entre os aspectos financeiros e a missão da OSCIP, ou seja, seu papel social, pode ser difícil.

### 2.5.2 - Estrutura dos conselhos e processos internos

Há poucas áreas em que a diferença entre empresas e entidades é tão relevante quanto a que diz respeito à estrutura dos conselhos. Conforme apresentado por Geddes e Vinot (1998), de início, as empresas geralmente mantêm um conselho com 8 a 14 membros para estimular o debate. Este evento é possível, pois os conselhos nas empresas procuram pessoas entre três grandes grupos: líderes de empresas similares, especialistas em tecnologias relevantes para a corporação, e pessoas com bons contatos políticos.

Já nas OSCIP, os conselhos tendem a ser muito maiores, pois é necessário que haja representação de todas as pessoas, organizações, partidos políticos<sup>3</sup>, empresas privadas e grupos sociais, que tenham alguma relação com a entidade, especialmente potenciais patrocinadores.

---

<sup>3</sup> O art 4º da Lei 9790 em seu Parágrafo Único estabelece que é permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título. (Incluído pela Lei nº 10.539, de 2002).

O número elevado de conselheiros nas OSCIP, também pode ser justificado pela preocupação que há com a taxa rotatividade dos membros do conselho nas entidades, que é superior à taxa que as empresas encaram.

Dessa forma, com conselhos de administração grandes, surge a necessidade de se montar um grupo menor, representativo, um comitê executivo.

O comitê executivo tem um papel bem diferente que os outros membros do conselho têm. Legalmente, todos os membros do conselho são responsáveis pela saúde financeira, boa governança e manutenção da OSCIP. Mas o comitê executivo é que permite a criação de um ambiente de tomada de decisão menor, e que ajuda os membros a discutirem sobre problemas da entidade de forma mais aprofundada e rápida.

Porém, existe o risco dos membros do comitê executivo se auto-elevarem a tal ponto de se separarem radicalmente dos outros membros do conselho de administração e sequer haver comunicação e entrosamento entre todos os conselheiros. Isto prejudicará a boa tomada de decisão e a garantia de que as ações realizadas são benéficas para todos os envolvidos na entidade.

### 2.5.3 - Ser membro de um conselho de administração em uma entidade

No setor privado, ser membro de um conselho de administração é perfeitamente esperado para um profissional, e também quais serão os papéis e atividades desempenhados. Porém, isso não é verdade para o trabalho em conselho de uma OSCIP.

Para começar, há muito mais diversidade nas atividades para o setor sem fins lucrativos e há diferentes expectativas de carreira. Segundo McFarlan (1999), é importante ressaltar estas diferenças para os membros ingressantes nos conselhos e, principalmente, para aqueles que nunca trabalharam em uma entidade antes.

Em relação às reuniões do conselho nas OSCIP, além de haver problemas para reunir todos os membros em um mesmo dia, os horários muitas vezes conflitam com o tempo escasso dos executivos. Isto ocorre, pois os membros do conselho muitas vezes têm agendas de trabalho durante o dia bem apertadas, e acabam marcando reuniões de conselho à noite, depois do expediente.

Porém, além deste ser exatamente o tempo que teriam para seu proveito pessoal e para suas famílias, certamente já estarão bem cansados para discussões longas. Uma alternativa são as reuniões marcadas para os finais de semana, desde que elas não atrapalhem a programação pessoal do conselheiro.

Nesse sentido, embora alguns conselheiros ofereçam à entidade um tempo de dedicação mínimo, outros acabam encarando o trabalho como segundo emprego e abdicam de atividades pessoais com frequência. O trabalho nas entidades pode vir a ser tão intenso que, pode levar os membros dos conselhos a ficarem exaustos. Neste cenário, o conselheiro perde a criatividade e o comprometimento com a OSCIP e, dependendo do caso, abandona sua posição.

Esta é a razão pela qual nos conselhos das OSCIP a taxa de rotatividade é maior que das organizações que visam o lucro. Dessa forma, como entrarão novos membros no conselho com novas idéias, as estratégias já decididas pelo conselho anterior para a entidade ficarão comprometidas e, com isso, também aquelas as ações que já foram iniciadas.

As questões de remuneração também são delicadas nas OSCIP. Empresas que visam o lucro cada vez mais incrementam os benefícios e salários para seus funcionários a fim de garantir o cumprimento de metas, compensar tantas horas dedicadas à empresa, e compensar o aumento de responsabilidades.

Entretanto, nas OSCIP, o panorama é o oposto. Em muitos casos, espera-se dos membros do conselho, que eles de fato ajudem com fundos, seja através da captação no mercado, utilizando-se de suas figuras de imagem pública conhecidas, ou com contribuição própria. Além disso, a contribuição tende a aumentar conforme o conselheiro se identifique com a entidade e faça com que o sucesso da mesma seja uma realização pessoal.

Um ponto de controvérsia em relação ao papel dos conselheiros com a captação de fundos é a questão do número de conselheiros e o tipo de membros que ingressam. Como os fundos são necessários, a entidade tende a ter um conselho de administração com muitos membros e, dependendo da ocasião, alguns deles que tem um perfil profissional não-administrativo.

Em resumo, a questão de maior conflito na composição de um conselho em OSCIP, é o quanto as atividades de um profissional na entidade, irão obrigá-lo a abdicar de sua vida pessoal a familiar. Em uma empresa, o trabalho é remunerado, o que gera um grau de dependência e de compensação que minimiza o conflito com as famílias dos conselheiros. Nas entidades sem fins lucrativos, porém, o profissional dispensa tempo e dinheiro para receber, na maioria dos casos, satisfação pessoal apenas. As famílias, assim, tendem a serem menos compreensivas.

### **3. ANÁLISE PRÁTICA**

#### **3.1 - Metodologia**

A pesquisa prática foi realizada através do método de estudos de casos, por considerar este o mais adequado para o escopo deste trabalho, e por permitir uma amostra de informações não padronizadas e não tendenciosas.

A escolha das organizações pesquisadas se deu de acordo com facilidade de acesso às mesmas, conforme contatos pessoais. Foram enviados questionários para seis organizações: Associação dos Amigos do Altista – AMA, Organização da Sociedade Civil Viva Guarulhos, Entidade Sopa Fraternal, Fundação Orsa, Instituto Alumni e Instituto Credicard, sendo que somente a AMA, a Entidade Sopa Fraternal e a Fundação Orsa participaram efetivamente da pesquisa e, o Instituto Credicard deu um parecer geral sobre o tema.

Para a efetiva pesquisa nas organizações, o método escolhido foi a aplicação de um questionário de entrevista padronizado, com questões que abordaram o maior número de aspectos de gestão de conselhos de administração possíveis. Optou-se por um número de perguntas não muito grande, para não causar desconforto nos entrevistados.

Os questionários foram enviados por e-mail, para membros dos conselhos de administração apenas. O período de envio dos questionários, e análises das respostas, se deu nos meses de setembro e outubro de 2004.

A forma de abordagem se deu por e-mail devido à facilidade de tráfego de informações com as pessoas entrevistadas. As informações, em alguns casos, foram complementadas através de telefonemas. Essa forma de contato permitiu que os dados fossem

coletados com agilidade, sem prejudicar os resultados obtidos devido à simplicidade das questões.

No caso das perguntas que tiveram respostas sem muita objetividade ou provocaram dúvidas, houve uma segunda fase de contato e averiguação das mesmas.

### 3.2 - Questionário de Entrevista

O questionário elaborado para este trabalho teve como orientação a formulação de perguntas que conseguissem captar a essência do funcionamento e estruturação dos conselhos de administração, de acordo com o material teórico referencial discutido neste trabalho. Com o objetivo de realizar uma análise simples, sem avaliações subjetivas, foram feitas perguntas claras, de forma que levassem o entrevistado a responder objetivamente.

### 3.3 - Quadro Comparativo dos resultados da pesquisa prática

	AMA	Fundação Orsa	Instituto Credicard	Entidade Sopa Fraternal
Tipo de organização	Associação filantrópica sem fins lucrativos	Entidade juridicamente definida como fundação e mantida por uma entidade empresarial	Instituto	Entidade de assistência social
Forma Jurídica registrada	Declaração de utilidades públicas municipal, federal e estadual, certificado de filantropia e registro no CNAS	Fundação	OSCIP	OSCIP
Missão	Proporcionar à pessoa autista uma via digna: trabalho, saúde, lazer e integração à sociedade. Oferecer à família da pessoa autista instrumentos para a convivência no lar e em sociedade. E promover e incentivar pesquisas sobre o autismo, difundindo o conhecimento acumulado	Geração de riquezas e apoio a crianças em situação de risco	Fortalecer a ação empreendedor a de adolescentes e jovens na construção da cidadania, por meio do desenvolvimento de ações de solidariedade social e contribuição para a implementação de políticas públicas	Distribuição de sopa para pessoas carentes que se encontram momentaneamente em situação de moradores de rua.
Função do conselho em linhas gerais	Participar da análise de questões e da tomada de decisões referentes às diretrizes gerais a serem seguidas pela Associação	Definição de estratégias e controle do uso dos recursos.	ND	Definição das diretrizes organizacionais, o planejamento dos projetos, e a análise e desenvolvimento de novas possíveis

				atividades assistenciais para a entidade
Como se deu a formação do conselho	Pelo estatuto eleito em assembleia geral	A formação do conselho se deu através do estatuto da entidade e a composição do conselho é definida pelo mantenedor da entidade – o Grupo Orsa	ND	Pelo estatuto, após percepção da necessidade de um órgão que realizasse as atividades específicas dos projetos em vigor
Número de membros do conselho	Sete	ND	ND	Sete
Formação dos membros	Engenheiros, administradores, advogados e química	ND	ND	Advogados, administradores e comerciantes
Existe hierarquia no conselho	não	não	ND	não
Há poder de veto	não	não	ND	não
Há poder de decisão final	não	não	ND	não
Existe voto de Minerva	não	sim	ND	sim
Membros da entidade no conselho	Todo o conselho é formado por pessoas da entidade	O Presidente do Grupo Orsa e o Presidente da Fundação são membros do conselho.	ND	Todo o conselho é formado por pessoas da entidade
Periodicidade das reuniões durante o ano	mensais	semestrais	ND	mensais
Há contato com o conselho fora das reuniões	Contato constante	Pouco contato	ND	Contato constante
O conselho se reúne para decisões excepcionais	sim	sim	ND	sim
O conselho é remunerado	Apenas os 2 membros contratados	não	ND	não
A atuação do conselho no dia-a-dia da organização é forte ou fraca	forte	fraca	fraca	forte
O conselho tem imagem pública forte	mediana	sim	ND	não
Grau de poder	Alto poder	O conselho tem	ND	ND

de decisão do conselho		poder de decisão, mas na prática não é exercido		
Papel do conselho	colegiado	constitucional	ND	ND
Possui regimento interno	não	sim	ND	Considera-se como regimento interno o fato dos voluntários gerenciarem a atuação dos conselheiros
A fonte de recursos da organização	As principais fontes de recursos da entidade são a geração de renda através dos pagamentos de mensalidades que os pais dos beneficiados efetuam, doações de pessoas e de empresas, convênios com Estado e Município, convênio com agência sueca de apoio à deficiência, e eventos sócio-culturais	A fonte de recursos da entidade é o Grupo Orsa, mas espera-se deste conselho de administração que ele consiga recursos novos através da sua imagem pública forte.	ND	A captação provém da atuação dos membros da entidade e dos conselheiros
O conselho possui algum comitê executivo	não	sim	ND	não
orçamento anual destinado para o conselho	não há	ND	ND	R\$ 6.000,00

**Tabela 1: Quadro Comparativo da pesquisa prática**

#### 4. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

A elaboração deste trabalho, e a análise de algumas entidades, permitiu a observação de alguns indicadores de como é realizada a gestão das organizações do tipo OSCIP. Investigou-se a fundo a natureza, estruturação e funcionamento dos conselhos de administração.

Uma análise que se pode defender se refere à questão da composição dos conselhos. De acordo com a análise prática realizada, e comparando-se com a bibliografia pesquisada, observou-se que a criação dos conselhos de administração ocorre sem muito critério de escolha dos membros, composição, e efetiva definição do escopo de atuação dos mesmos.

Observou-se, em alguns casos, a montagem de conselhos de administração apenas como meros figurantes de composição administrativa das organizações sem efetivo vínculo com as questões de planejamento do negócio e decisões estratégicas.

Além disso, verificou-se, na prática, que a composição dos conselhos poucas vezes segue indicações de boa governança corporativa. Na realização das próprias atividades inerentes aos conselhos, há casos em que os membros desconhecem suas responsabilidades

como conselheiros. Adicionado a este fato, está a questão do despreparo de muitos membros, em relação às técnicas de gestão, para assumirem suas atividades.

Pode-se afirmar que há, em geral, falta de profissionalização dos conselhos de administração das organizações do tipo OSCIP. Ampliando-se este foco, observa-se, de fato, que há falta de gestão profissional na entidade como um todo.

As OSCIP também têm como fraqueza a questão da legislação brasileira, que não dispõem de forma clara e organizada as leis vigentes, relativas às normas de administração para as entidades do terceiro setor. A dificuldade de compreensão das leis, ou falta de conhecimento das mesmas, prejudica as entidades, no sentido de se valerem de novas oportunidades de negócios.

Observou-se ainda que, os conselhos de administração, em geral, não possuem gerenciamento, na forma de regimentos internos de atuação. Os conselhos atuam sem acompanhamento da diretoria das organizações, ou sem definições de direitos e deveres.

Em alguns casos, os conselhos atuam de forma independente das orientações estratégicas das OSCIP, e em outros casos há confusão entre o que deveria ser a atuação estratégica, com uma efetiva atuação nas atividades operacionais das organizações.

Em geral, este trabalho permitiu uma análise de algumas falhas de no processo de gestão dos conselhos de administração nas entidades do tipo OSCIP, e problemas de estruturação e composição dos conselhos. Nota-se que há uma tendência de profissionalização dos conselhos, mas ainda em fase inicial.

As práticas de boa governança corporativa não estão amplamente difundidas, e há confusão sobre o efetivo papel dos conselhos de administração nas organizações. Quem sabe não estariam estas empresas em uma fase de transição e amadurecimento até o pleno entendimento do objetivo de uma OSCIP.

De fato, a estruturação de conselhos de administração, tanto em organizações que visam o lucro, quanto nas que não visam o lucro, é um tema de estudo controverso, delicado, e extremamente importante, devido às tendências da governança corporativa. Há uma vasta área de conhecimento sobre o assunto que pode ainda ser pesquisada e divulgada, não se limitando aos aspectos estudados neste trabalho.

## 5. BIBLIOGRAFIA

**ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DO AUTISTA.** Disponível em <<http://www.ama.org.br/>>. Acesso em outubro de 2004.

**ENTIDADE SOPA FRATERNA.** Disponível em <<http://www.sopafraterna.org.br/>>. Acesso em setembro de 2004.

FAMA, Eugene; JENSEN, Michael. *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law and Economics. [S.l.: s.n.], 1993.

**FUNDAÇÃO ORSA.** Disponível em <<http://www.fundacaoorsa.org.br/>>. Acesso em agosto de 2004.

Geddes, R; Vinot, H. *CEO tenure, board composition and regulation*. Working Paper; Social Science Research Network; [S.l.: s.n.],1998.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**. Disponível em <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em abril de 2004.

\_\_\_\_\_. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2004.

JENSEN, Michael C. *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms*. [S.l.: s.n], 2000.

KOONTZ, H. *The Board of Directors and effective management*. New York: McGraw - Hill Book Company, 1967.

MCFARLAN, F. Warren. *Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits*. Boston: Harvard Business Review, 11-12/1999.

MÔNACO, Douglas Cláudio. **Estudo da composição dos conselhos de administração e instrumentos de controle das sociedades por ações no Brasil**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O'REAGAN, Katherine; OSTER, Sharon M.. *Does the structure and Composition of the Board matter? The Case of Nonprofit Organizations*. Working Paper Series - Politics of Management; Yale School of Management; Social Science Research Network: Electronic Paper Collection, [2003?].

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2003.

VANCE, Stanley C. *Corporate Leadership: Boards, Directors, and Strategy*. [S.l.]: McGraw – Hill Book Company, 1983.