

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADONAI JOSÉ LACRUZ**

**GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR:  
Estudo em Associações e Fundações Privadas Sem Fins Lucrativos do  
Segmento Meio Ambiente com Atuação no Brasil**

**VITÓRIA – ES**

**2017**

ADONAI JOSÉ LACRUZ

**GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR:  
Estudo em Associações e Fundações Privadas Sem Fins Lucrativos do  
Segmento Meio Ambiente com Atuação no Brasil**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Paulo V. de Oliveira

VITÓRIA – ES

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)  
Bibliotecária: Maria Aparecida da Costa Pereira Akabassi – CRB-6-ES-43

---

L149g Lacruz, Adonai José, 1978-  
Governança no terceiro setor : estudo em associações e  
fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio  
ambiente com atuação no Brasil / Adonai José Lacruz. – 2017.  
143 f. : il.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.

Coorientador: Marcos Paulo Valadares de Oliveira.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal  
do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Governança corporativa. 2. Terceiro Setor. 3. Associações  
sem fins lucrativos. 4. Organizações Não-Governamentais. I.  
Rosa, Alexandre Reis. II. Oliveira, Marcos Paulo Valadares de. III.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU:65

---

ADONAI JOSÉ LACRUZ

**GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR:  
Estudo em Associações e Fundações Privadas Sem Fins  
Lucrativos do Segmento Meio Ambiente com atuação no Brasil**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa  
Universidade Federal do Espírito Santo - PPGAdm  
Orientador

---

Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira  
Universidade Federal do Espírito Santo - PPGAdm  
Coorientador

---

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes  
Universidade Federal do Espírito Santo - PPGAdm

---

Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho  
Universidade Federal do Espírito Santo - PPGAdm

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Maria Bortolon  
Universidade Federal do Espírito Santo - PPGCon

---

Prof. Dr. Valcemiro Nossa  
FUCAPE *Business School*

À Michelle e às nossas crias, João e Carlos,  
que me fazem querer ser melhor.

É oportuno agradecer àqueles que contribuíram para o desenvolvimento desta tese. Porém, permito-me dedicar esta página apenas à Michelle, pelo apoio constante.

Nessas linhas reencontrei o momento kairótico no qual decidi(mos) abdicar de uma carreira como executivo (que se mostrava promissora), para seguir as atividades de doutoramento. Michelle foi especialmente importante, pela demonstração de confiança e no amparo para que eu pudesse realizar um desejo adormecido; ainda que fossemos sentir as implicações daquela decisão. Nem todas, sabíamos, seriam de imediato para melhor. Mas ainda assim, pelo simples entendimento do que é cabido e do que é desproporcional, do certo e do errado, e de quais valores guardamos onde nos é mais profundo, sentenciamos: siga-se com o doutorado.

Desse processo entendi (e procurarei passar para nossos filhotes, João e Carlos) que devemos estar atentos às esperanças para nos afinamos com o que nos é próprio. Se formos capazes de, ao fazê-lo, contar com quem amamos, os caminhos fazem-se singular.

Assim, em linhas curtas e gerais (estas são as linhas) agradeço. Muito obrigado, amor!

Fazer uma tese significa, pois, aprender a pôr ordem nas próprias ideias e ordenar os dados: é uma experiência de trabalho metódico; quer dizer, construir um “objeto” que, por princípio, possa também servir aos outros.

Umberto Eco (1998, p.5)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho de doutoramento foi investigar a influência da governança corporativa no recebimento de doações, em particular, de receitas operacionais vinculadas, no contexto das entidades do terceiro setor com atuação no Brasil, sob a perspectiva analítica da teoria da agência. Observou-se essa lacuna de pesquisa, apesar da inegável contribuição dos estudos anteriores, devido ao foco das investigações residir nos possíveis efeitos dos mecanismos de governança, e não na governança como construção latente, e à carência de estudos empíricos no contexto brasileiro. As unidades de análise escolhidas foram as associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio ambiente com atuação no Brasil. Os dados foram coletados por meio de levantamento documental, sendo a amostra composta por 108 observações. Assumindo como *proxy* de governança a presença de 21 mecanismos de governança na estrutura organizacional das entidades, que emergiram da revisão da literatura, foi identificada por meio de análise de correspondência múltipla a estrutura subjacente de governança, composta por seis dimensões: Conselho de Administração, Gestão, Conselho Fiscal, Auditoria, Transparência e Prestação de Contas. A partir dessa estrutura subjacente foi verificado, por meio da técnica *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, que a governança, tomada como construto de 2ª ordem refletido pelos construtos de 1ª ordem que compõe essa estrutura subjacente de governança, impactou positivamente o recebimento de recursos vinculados. Adicionalmente verificou-se que a distinção da entidade (OS, OSCIP ou CEBAS) não moderou a relação entre governança e recebimento de recursos vinculados. Os resultados deste trabalho representam um avanço nos estudos sobre governança no terceiro setor ao evidenciar que a governança contribui para que as entidades do terceiro setor tenham acesso mais fácil a mercado de doação, especialmente considerando que as organizações doadoras não responderam favoravelmente à distinção da entidade.

Palavras-Chave: Governança corporativa. Terceiro Setor. Teoria da agência. Receitas operacionais vinculadas.

## **ABSTRACT**

The objective of this PhD dissertation was to investigate the corporate governance influence on the donation to charity projects receipt in the third sector entities context operating in Brazil, from an agency theory perspective. This research gap was observed, despite the undeniable previous studies contribution, due to the focus of the research in the possible effects of governance mechanisms, and not in governance as a latent construction, and to the lack of empirical studies in the Brazilian context. The chosen analysis units were non-governmental organization (NGO) of "environment" segment operating in Brazil. Data were collected through a documentary survey, and the sample consisted of 108 observations. Assuming as a governance proxy the presence of 21 governance mechanisms in the organizational entities structure that emerged from the literature review, the correspondent governance structure was identified through Multiple Correspondence Analysis, consisting of six dimensions: Board, Management, Fiscal Council, Audit, Transparency and Accountability. From this underlying structure, it was verified, through Partial Least Squares Structural Equation Modeling, that governance, taken as a 2<sup>nd</sup> order construct reflected by the 1<sup>st</sup> order constructs that make up this underlying governance structure, positively impacted the donation to charity projects. Additionally, it was verified that the NGO certification (OS, OSCIP or CEBAS) did not moderate the relation between governance and receipt of related donations. The results of this work one advance in the studies about governance in the third sector by showing that governance contributes to the NGO having easier access to the donation market, especially considering that donor organizations did not reward NGO that exhibit certification.

Key words: Corporate governance. Third sector. Agency theory. Donation to charity projects.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participação relativa por natureza jurídica no número de organizações, no pessoal ocupado assalariado e nos salários e outras remunerações no Brasil – 2007 a 2015 .....	19
Figura 2 – Arquitetura institucional genérica de entidades do terceiro setor.....	32
Figura 3 – Mapa conceitual – Teoria da agência. ....	48
Figura 4 – Macroestrutura de poder genérica de entidades do terceiro setor ....	55
Figura 5 – Processo decisório .....	59
Figura 6 – Esquema analítico de governança no terceiro setor .....	69
Figura 7 – Esquema analítico de governança no terceiro setor no Brasil .....	76
Figura 8 – Foco da tese .....	78
Figura 9 – Modelo inicial de pesquisa .....	95
Figura 10 – Resultados do modelo estrutural .....	105

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios para classificação de entidades do terceiro setor .....	20
Quadro 2 – Síntese dos benefícios e das obrigações adicionais: OS, OSCIP e CEBAS .....	33
Quadro 3 – Mecanismos de governança no terceiro setor – Teoria da agência.	68
Quadro 4 – Códigos de melhores práticas de governança corporativa para entidades do terceiro setor.....	71
Quadro 5 – Tipologia de receitas operacionais para entidades do terceiro setor	80
Quadro 6 – Operacionalização das variáveis .....	82
Quadro 7 – Plano amostral .....	85
Quadro 8 – Estrutura subjacente de governança .....	89
Quadro 9 – Resultado das Hipóteses .....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das FASFIL por faixa de ano de fundação .....	22
Tabela 2 – Distribuição das FASFIL por campo de atuação – 2010 .....	22
Tabela 3 – Delimitação preliminar do escopo do objeto de análise .....	30
Tabela 4 – Caracterização das variáveis .....	87
Tabela 5 – Receitas operacionais vinculadas .....	88
Tabela 6 – Coeficientes de caminho .....	99
Tabela 7 – Coeficiente de determinação .....	102

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CEBRAF	Confederação Brasileira de Fundações
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNEA	Conselho Nacional de Entidades Ambientalistas
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
COP-23	<i>23<sup>rd</sup> Conference of Parties</i>
COPNI	<i>Classification of the purposes of non-profit institutions serving households</i>
CTN	Código Tributário Nacional
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GoF	<i>Goodness-of-Fit</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LIC	Lei de Incentivo à Cultura
LIE	Lei de Incentivo ao Esporte
MIMC	<i>Multiple Indicator, Multiple Cause</i>
NAP	Nova Administração Pública
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organizações Sociais
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
RGAP	Reforma Gerencial da Administração Pública
SICONV	Sistema de gestão de contratos de repasse
UPF	Utilidade Pública Federal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 TERCEIRO SETOR: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	18
2.1 ARQUITETURA INSTITUCIONAL .....	30
<b>3 GOVERNANÇA</b> .....	37
3.1 TEORIA DA AGÊNCIA .....	43
3.1.1 Governança no terceiro setor: pressupostos subjacentes à teoria da agência	50
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	79
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	87
5.1 ESTRUTURA SUBJACENTE DE GOVERNANÇA .....	88
5.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL .....	98
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	110
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	116
<b>APÊNDICE A – Script: pacote “FactoMineR”</b> .....	133
<b>APÊNDICE B – Resultados: pacote “FactoMineR”</b> .....	134
<b>APÊNDICE C – Script: pacote “plspm”</b> .....	135
<b>APÊNDICE D – Resultados: pacote “plspm”</b> .....	136

## 1 INTRODUÇÃO

O objeto de investigação da tese são as entidades do terceiro setor, mais especificamente as associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio ambiente com atuação no Brasil. O tema de estudo é a governança corporativa e o foco concentra-se no nível organizacional. É importante tornar claro também desde o início que o estudo parte da perspectiva da Economia das Organizações, à luz da teoria da agência, que entende a firma como uma ficção legal que serve como elo para um conjunto de relacionamentos contratuais entre indivíduos que têm objetivos conflitantes, a fim de trazê-los ao equilíbrio de forma eficiente (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; JENSEN; MECKLING, 1976); e a governança corporativa, como um conjunto de mecanismos internos e externos, de incentivo e controle, que visam a minimizar os custos decorrentes dessa relação (JENSEN; MECKLING, 1976).

As entidades do terceiro setor têm se tornado parte cada vez mais relevante na sociedade brasileira<sup>1</sup>, coexistindo com as organizações empresariais e estatais, promovendo esforços que visam a contribuir para redução dos problemas sociais, em sentido amplo. Para compreender a relevância da governança corporativa no contexto das entidades do terceiro setor<sup>2</sup> é preciso refletir sobre o possível impacto que tem sobre essas entidades. A premissa é que, de um conjunto de entidades do terceiro setor, algumas se diferenciem com “boa” governança. Essas entidades, *coeteris paribus*, seriam consideradas mais atraentes para os doadores de recursos, o que as levariam a receber mais recursos em doação. Nesse encadeamento, os instituidores das entidades, interessados em receber mais recursos em doação que contribuam no andamento das ações institucionais, e que a missão institucional não seja desvirtuada, instituem mecanismos de governança.

Amparando-se na teoria da agência, o pressuposto fundamental é que a governança é um sistema pelo qual se pode diminuir a probabilidade de o agente não tomar decisões que maximizem o interesse do principal – assumido como

---

<sup>1</sup> De acordo com mais recente levantamento, das entidades constituídas até 2010, 40,8% foram fundadas entre 2001 e 2010 (IBGE, 2012a, p.30).

<sup>2</sup> Será usado o termo governança para se referir à governança corporativa aplicada às entidades do terceiro setor.

função objetivo<sup>3</sup> da organização. Disso se pode tomar no primeiro caso a entidade do terceiro setor como agente e o doador como principal; e no segundo, o instituidor como principal e os executivos como agentes.

Há um razoável corpo de estudo sobre governança em entidades do terceiro setor, sobretudo internacional. De forma geral a discussão sobre governança no terceiro setor parte da hipótese de que os mecanismos de governança influenciam o desempenho organizacional, analisando a possível influência de mecanismos específicos de governança (e.g. SAXTON; NEELY; GUO, 2014) ou de dimensões da governança (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015) sobre alguma medida de desempenho organizacional, abordando em especial os processos relacionados aos mecanismos de controle interno de governança, em particular, nos limites do Conselho de Administração (WILLEMS et al., 2017, p. 1442).

Apesar da inegável contribuição desses estudos, observa-se uma lacuna de pesquisa que permanece sem tratamento, em razão (i) do foco das investigações nos possíveis efeitos dos mecanismos de governança (e não da governança como construto latente) sobre alguma medida de desempenho organizacional (e.g. HASNAN et al., 2016) e (ii) da carência de estudos para o contexto brasileiro<sup>4</sup> (e.g. ÁVILA; BERTERO, 2016).

A governança é um conceito teorizado não observado diretamente, assim há razões teóricas para tomá-la como uma construção latente (BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006), pois como variável latente representa melhor as definições teóricas subjacentes a sua conceituação, uma vez que é operacionalizada por meio de indicadores (variáveis manifestas) tomados como indicativos indiretos da sua construção latente.

Ao se concentrar nos efeitos dos mecanismos de governança, muitos dos quais com foco numa única dimensão de governança, ou de dimensões da governança, estudos anteriores trouxeram importantes contribuições sobre a influência dos mecanismos de governança em medidas de desempenho, mas permanece sem o devido tratamento o possível impacto da governança, como conjunto de dimensões composto por mecanismos de incentivo e controle, a fim de

---

<sup>3</sup> Representação matemática do critério de eficiência adotado num problema de otimização.

<sup>4</sup> Para essa verificação foi feita pesquisa na base de dados da SPELL em 09 de outubro de 2017, verificando-se o uso dos termos “governança” combinado um a um com “terceiro setor”, “sem fins lucrativos” e “ONG” no resumo dos artigos, sem delimitação temporal, de área de conhecimento ou de idioma.

amenizar o conflito de agência (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976), em medidas de desempenho, em especial o recebimento de doações. Por exemplo, se algumas dimensões impactam medidas de desempenho organizacional e outras não, a exemplo do estudo de Harris, Petrovits e Yetman (2015), no qual se identificou associação entre sete de oito dimensões de governança investigadas com recebimento de doações, as conclusões sobre a governança são limitadas.

Ademais é incipiente o entendimento dessas relações no contexto brasileiro; que é de baixa regulação, diferentemente do ambiente dos países onde foi feita a maior parte dos estudos identificados nesta tese (América do Norte e Europa). É possível, então, que a governança se manifeste de forma diferente no ambiente brasileiro. Assim, o estudo num contexto diferente contribui para o melhor entendimento da teoria e, conseqüentemente, da compreensão da sua validade geral.

Então, é uma questão empírica em aberto se a governança influencia medidas de desempenho, dentre os quais o volume de recursos vinculados recebidos em doação no ambiente do terceiro setor brasileiro.

Assim, se buscou investigar se a governança em entidades do terceiro setor influencia no recebimento de recursos vinculados em doação. Para tanto foram estabelecidos objetivos intermediários, a fim de melhor orientar a investigação:

- identificar a estrutura subjacente de governança nas entidades do terceiro setor, ou seja, como se agrupam em dimensões os mecanismos de governança presentes no sistema de governança das entidades;
- tomando a presença de mecanismos de governança como *proxy* da governança, analisar a possível relação entre a governança e o volume de recursos operacionais vinculados recebidos pela entidade.

Explica-se que em alguns estudos têm assumido a presença de mecanismos de governança como *proxy* de “qualidade” da governança (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015). Optou-se por não empregar o termo qualidade por se estar usando na tese dados dicotômicos para identificar a presença de mecanismos de governança. Entende-se que tratar de qualidade da governança por meio de dados dicotômicos seja inapropriado, já que não permite gradações em mais de dois níveis. A qualidade seria mais bem medida por meio de variáveis ordinais.

Reforça-se que apesar de uma crescente produção científica, especialmente debruçando-se sobre a dimensão Conselho de Administração (JEGERS, 2009, p.

143; RENZ; ANDERSSON, 2014, p. 17), estudos empíricos sobre governança no ambiente do terceiro setor são relativamente recentes, carecendo-se, então, de maiores investigações; em particular no contexto brasileiro, no qual a produção de estudos ainda é incipiente. Espera-se com isso produzir análises e reflexões que colaborem com o avanço do conhecimento sobre governança no terceiro setor e que sejam úteis tanto para pesquisadores quanto para gestores envolvidos nessa atividade.

Importa neste ponto reforçar a delimitação do estudo. A governança é uma área ampla, envolvendo Direito, Finanças, Contabilidade, Economia, Administração etc. o que torna imperioso delimitar o escopo da pesquisa. No campo teórico se adotará como lente a teoria da agência. Tal opção de pesquisa se sustenta no alinhamento desse arcabouço analítico ao delineamento da investigação<sup>5</sup>. Acerca da definição operacional, será assumido como *proxy* de governança um conjunto de mecanismos identificados na revisão da literatura e também sugeridos em códigos de melhores práticas de governança para entidades do terceiro setor (e.g. IBGC, 2014; WANGO, 2004), restringindo-os à disponibilidade de dados, a exemplo de Amagoh (2015), Feng, Neely e Slatten (2016) e Bromley e Orchard (2016), dentre outros.

A investigação relacionada à governança exige um recorte que favoreça comparar entidades mais homogêneas entre as próprias entidades do terceiro setor, dado que no Brasil são consideradas entidades do terceiro setor todas aquelas que não se enquadram nos chamados primeiro e segundo setores, envolvendo entidades bastante heterogêneas, como partidos políticos, sistema S, condomínios, organizações religiosas etc. (IBGE, 2017). Objetivando construir estatísticas internacionais, no Brasil é realizado desde 2004 o estudo “As fundações privadas e associações em fins lucrativos” (FASFIL), que é um recorte das entidades do terceiro setor no Brasil. Nesse cenário, do ponto de vista conceitual, as unidades de análise consideradas serão as associações e fundações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil caracterizadas como FASFIL, e que se enquadrem também na característica “ter fins públicos”, como proposto por Fernandes (1994, p. 23) e Salamon (1999, p. 10, tradução do autor).

---

<sup>5</sup> Na seção 3 e discute a validade das premissas da teoria da agência ao contexto da governança no terceiro setor.

Pela necessidade de ter informações cadastrais das entidades do terceiro setor para compor a amostra da pesquisa, dentre as bases de dados consultadas, um segmento das associações e fundações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil com informação cadastral disponível suficientemente grande é o de “meio ambiente”, por meio do Cadastro Nacional de Entidades Ambientais (CNEA). Fazer a delimitação a uma área de atuação, num recorte operacional, contribui, em adição, para homogeneidade das unidades de análise entre as próprias associações e fundações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil. Simultaneamente, os aspectos relacionados à relevância do objeto social promovido pelas entidades ambientalistas fortalecem essa opção. Trata-se de uma das preocupações prementes no cenário global devido principalmente à situação de estresse hídrico<sup>6</sup> e ao aquecimento global, com consequências sociais, econômicas e políticas significativas, o que tem suscitado um debate global, a exemplo da Conferência das Nações Unidas para Mudanças Climáticas, cuja 23ª edição (COP-23) ocorreu em Bonn (Fiji) em novembro de 2017.

Em síntese, a tese desta pesquisa é que práticas de governança permitem às entidades do terceiro setor ter acesso mais fácil ao mercado de doação. Em termos mais específicos, que a governança impacta positivamente o recebimento de recursos operacionais vinculados recebidos pela entidade. A tese se sustenta no entendimento que a governança ameniza o conflito de agência decorrente da relação contratual estabelecida entre o doador (principal) e a entidade do terceiro setor (agente) no processo de doação (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976).

Ao final deste estudo são oferecidas evidências sobre governança no contexto do terceiro setor, estimulando o debate nesse segmento de reconhecida relevância social, ao avançar o conhecimento teórico sobre governança no terceiro setor, em especial sobre a estrutura subjacente da governança corporativa no contexto de terceiro setor e da relação entre a governança corporativa e o volume de recursos operacionais vinculados recebidos pela entidade do terceiro setor.

A seguir apresenta-se breve contextualização do terceiro setor no Brasil, que auxiliará na delimitação do objeto de investigação.

---

<sup>6</sup> Regiões nas quais a oferta anual de água é inferior a 1.700 m<sup>3</sup> por habitante.

## 2 TERCEIRO SETOR: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Na introdução foi feita reflexão sobre governança no terceiro setor e se considerou a possibilidade de oferecer contribuições para o seu entendimento. A fim de subsidiar as proposições formuladas, apresenta-se nesta seção um panorama geral do terceiro setor no Brasil, que auxiliou o processo de delimitação do objeto de análise.

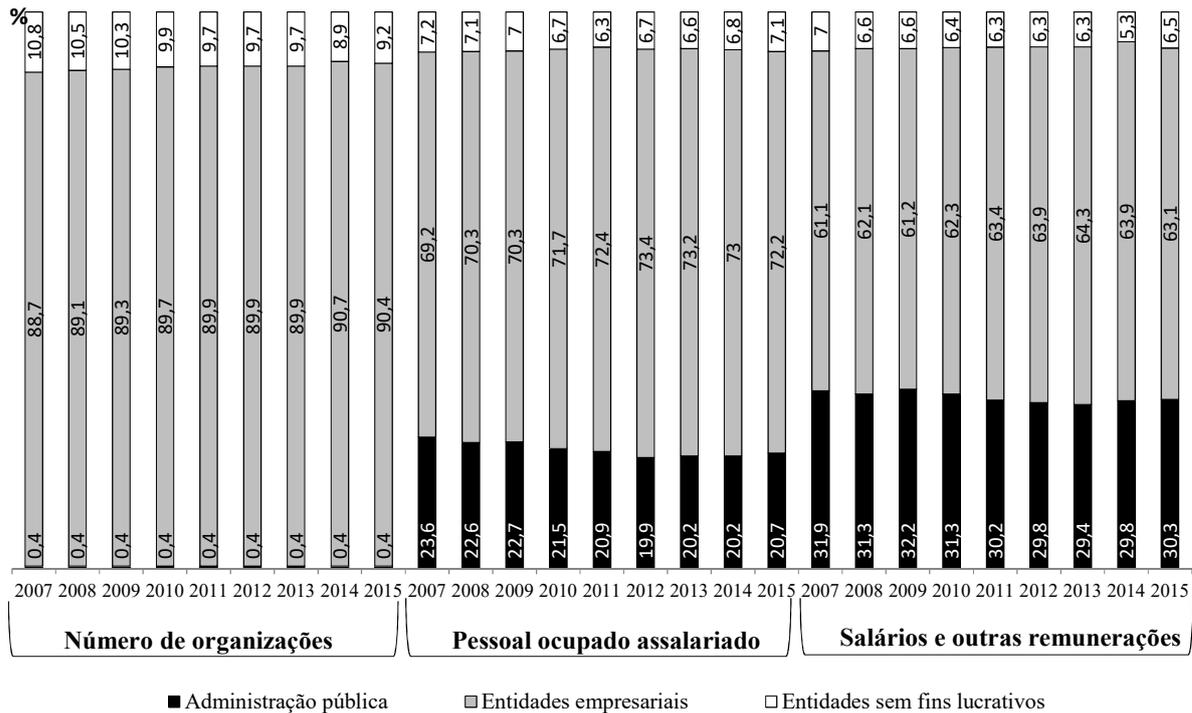
Ao abordar o tema terceiro setor é pertinente distinguir inicialmente os três setores de atividades econômicas da sociedade: as atividades estatais referem-se ao primeiro setor, representado pela Administração Pública; as atividades de mercado, ao segundo setor, representado pelas empresas com finalidade lucrativa; por sua vez, o terceiro setor contempla, de forma abrangente, as atividades da sociedade civil que não se enquadram nas dos demais setores. Em outra perspectiva, o primeiro setor opera recursos públicos para fins públicos; o segundo setor, recursos privados para fins privados; e o terceiro setor, recursos públicos e privados para fins públicos (FERNANDES, 1994; TENÓRIO, 2006).

No Brasil consideram-se como entidades componentes do terceiro setor, do ponto de vista da sua constituição jurídica, as associações e fundações privadas sem fins lucrativos e as organizações religiosas (IBGE, 2012a). As associações e fundações privadas sem fins lucrativos são frequentemente chamadas por outras expressões como Organização Não Governamental (ONG), sob a influência do termo em inglês *Non-Governmental Organization*, instituto, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) etc. Essas são autodenominações (e.g. instituto), muitas vezes inclusive na própria razão social que consta no Estatuto Social, ou qualificações (como no caso de OSCIP); no entanto, não são denominações jurídicas.

O mais recente estudo “Estatísticas do Cadastro Central de Empresas” (CEMPRE) feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para o ano 2015, revelou um universo de 470.291 entidades sem fins lucrativos formais (inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, da Secretaria da Receita Federal), que representavam 9,2% do total do cadastro (entidades empresariais, administração pública e entidades sem fins lucrativos). Nas entidades sem fins lucrativos estavam ocupadas 3.605.305 pessoas (6,7% do total do cadastro), sendo 3.288.649 assalariadas (7,1% do total do cadastro) (IBGE, 2017).

Na Figura 1 mostra-se a evolução de 2007 (quando a nova série do CEMPRE foi iniciada) a 2015 da participação relativa de cada natureza jurídica no número de organizações, no pessoal ocupado assalariado e nos salários e outras remunerações.

Figura 1 – Participação relativa por natureza jurídica no número de organizações, no pessoal ocupado assalariado e nos salários e outras remunerações no Brasil – 2007 a 2015



Fonte: A partir de IBGE (2012b, p. 25, 2017, p. 32)

Vê-se que a importância relativa das entidades do terceiro setor de 2007 a 2015 foi sendo reduzida. Isso é explicado não pela retração do número de entidades sem fins lucrativos, mas pelo aumento do número de entidades empresariais ter se expandido mais no período considerado, apresentando reflexos nas variáveis econômicas “pessoal ocupado assalariado” e “salários e outras remunerações”.

Com o objetivo de construir estatísticas comparáveis internacionalmente, o IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), realizam o estudo FASFIL<sup>7</sup>. A FASFIL é um recorte das entidades sem fins lucrativos formais no Brasil, que adotou como

<sup>7</sup> Este estudo está em seu terceiro ciclo. O primeiro, relativo ao ano 2002, foi publicado em 2004; o segundo, relativo a 2005, em 2008; o mais recente, relativo a 2010, em 2012.

critério para definição das entidades classificadas como FASFIL a metodologia *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts* (UN, 2003), elaborado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela *John Hopkins University* – muito similar ao critério proposto por Salamon e Anheier (1992), como se mostra no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios para classificação de entidades do terceiro setor

<b>Salamon e Anheier (1992)</b>	<b>UN (2003)</b>	<b>IBGE (2012a)</b>
Formal, isto é, até certo ponto institucionalizada.	Organizações, isto é, até certo ponto institucionalizada.	Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas.
Privada, isto é, institucionalmente separada do Estado.	Privada, isto é, institucionalmente separada do Estado.	Privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado.
Sem fins lucrativos, isto é, não distribui lucros gerados aos proprietários ou diretores.	Sem fins lucrativos, isto é, não distribui lucros gerados aos proprietários ou diretores.	Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins.
Autoadministrada, isto é, equipada para controlar suas próprias atividades.	Autoadministrada, isto é, capaz de controlar suas próprias atividades.	Autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades.
Voluntária, isto é, envolvendo algum grau significativo de participação voluntária.	Voluntária, isto é, não compulsória e envolvendo algum grau significativo de participação voluntária.	Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Fonte: A partir de IBGE (2012a, p. 13), UN (2003, p. 16, tradução do autor) e Salamon e Anheier (1992, p.135-136, tradução do autor)

Acrescenta-se que Fernandes (1994, p. 23) e Salamon (1999, p. 10, tradução do autor) complementaram como característica de entidade do terceiro setor o atributo “ter fins públicos”, ou seja, beneficiar um público externo a elas, que extrapola os associados da entidade.

Usando a terminologia assumida na FASFIL (Quadro 1), ressalta-se que a característica “privada” da entidade, ao focar no aspecto legal da desvinculação com o Estado, ignora que os recursos de muitas delas são inteira ou parcialmente de origem pública (em todos os níveis); o que coloca em discussão o atributo “autoadministrada”, pois não se pode refutar que a busca por recursos pelas entidades, no âmbito privado ou público, aumente o risco de algum tipo de ingerência dos doadores (YETMAN; YETMAN, 2012). Isso limita a aplicação

concreta do tipo-ideal de “autonomia”. Por outro lado é absolutamente alinhado aos objetivos dos três estudos, de contribuir para pesquisas comparativas internacionais.

Entende-se, ainda, que essa delimitação não elimina o risco na escolha dos objetos coerentes em estudos comparativos delimitados pelas definições da legislação nacional sobre terceiro setor, consoante com o alerta feito por Falconer (1999, p. 38), pois as diferenças entre leis dos diversos países terminam por inviabilizar a construção de uma base de dados coerente; e mesmo em estudos não comparativos há o risco de assumir como semelhantes entidades do terceiro setor com naturezas diversas. Por exemplo, no Brasil, partidos políticos, sindicatos, funerárias, sistema S etc. se enquadram nos cinco atributos delineados (Quadro 1) e são entidades com naturezas bastante distintas.

Nesse panorama são consideradas FASFIL as entidades sem fins lucrativos que se enquadram, simultaneamente, nos cinco critérios (Quadro 1): institucionalizadas, privadas, sem fins lucrativos, autoadministradas e voluntárias. No Brasil há três figuras jurídicas, dentro do Novo Código Civil (Lei n.º 10.406/2002), que preenchem simultaneamente os cinco critérios: associações, fundações e organizações religiosas. O Novo Código Civil, em seu art. 53, define associações como a “[...] união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”; e em seu art. 62 dispõe que as fundações são criadas por um instituidor (pessoa física ou jurídica) que fará “[...] por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la”. As organizações religiosas, antes enquadradas como associações, foram consideradas como uma terceira categoria pela Lei n.º 10.825/2003.

Na pesquisa FASFIL, do rol de entidades formado pelos critérios dispostos no Quadro 1 (556.846 entidades sem fins lucrativos cadastradas no CEMPRE em 2010) foi feita depuração excluindo partidos políticos; sindicatos, federações e confederações; condomínios; cartórios; sistema S; entidades de mediação e arbitragem; comissão de conciliação prévia; conselhos, fundos e consórcios municipais; e cemitérios e funerárias, revelando a existência de 290.692 FASFIL, que contavam com um contingente de mais de 2,1 milhões de colaboradores assalariados (IBGE, 2012a). As FASFIL representavam 57% do total de entidades sem fins lucrativos e 5,7% do total de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, que compunham o CEMPRE em 2010 (IBGE, 2012a, 2012b).

A idade média das FASFIL em 2010 era de 14,4 anos, sendo que a maior parte fora criada entre 2001 e 2010, revelando serem entidades relativamente novas no Brasil. Na Tabela 1 se mostra a distribuição por faixa de ano de fundação.

Tabela 1 – Distribuição das FASFIL por faixa de ano de fundação

<b>Faixa de ano de fundação</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual</b>
Até 1970	9.558	3,3%
De 1971 a 1980	27.270	9,4%
De 1981 a 1990	45.132	15,5%
De 1991 a 2000	90.079	31,0%
De 2001 a 2010	118.653	40,8%
<b>Total</b>	<b>290.692</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: A partir de IBGE (2012a, p. 30)

A taxa média de crescimento do número de FASFIL no Brasil entre 2006 e 2010 foi de 8,8% e a taxa média de crescimento dos demais grupos de entidades públicas e privadas cadastradas no CEMPRE foi de 19,7% (IBGE, 2012a, p. 176). Acrescenta-se que das 118.653 entidades que nasceram entre 2001 e 2010, 50,8% surgiram entre 2006 e 2010, sendo cerca de 4% a cada ano, revelando um crescimento regular no período (IBGE, 2012a, p. 30).

Na Tabela 2 se mostra a distribuição das FASFIL por campo de atuação, exibindo uma grande diversidade das atividades desenvolvidas por essas entidades. Explica-se que a classificação das FASFIL foi feita tendo como parâmetro a *Classification of the Purposes of Non-profit Institutions Serving Households* (COPNI) da ONU, adequando-a as necessidades daquele estudo, a fim de possibilitar a comparabilidade internacional e com estudos anteriores (IBGE, 2012a, p. 14).

Tabela 2 – Distribuição das FASFIL por campo de atuação – 2010

<b>Classificação</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual</b>
Religião	82.853	28,5%
Associações patronais e profissionais	44.939	15,5%
Desenvolvimento e defesa dos direitos	42.463	14,6%
Cultura e recreação	36.921	12,7%
Assistência social	30.414	10,5%
Outras não especificadas	26.875	9,2%
Educação e pesquisa	17.664	6,1%
Saúde	6.029	2,1%
Meio ambiente e proteção animal	2.242	0,8%
Habitação	292	0,1%
<b>Total</b>	<b>290.692</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: A partir de IBGE (2012a, p. 32)

Chama atenção a participação expressiva das entidades que administram atividades religiosas, que representavam isoladamente 28,5% do total das FASFIL. Também a participação reduzida das entidades de meio ambiente e proteção animal, que representavam apenas 0,8% do total – entretanto o tema ambiental, pela sua transversalidade, pode ser tratado por entidades classificadas em outro campo de atuação.

Se cruzados os dados da classificação por campo de atuação (Tabela 2) com os do período de fundação (Tabela 1) das entidades vê-se a predominância do grupo Religião (39,5%) e Cultura e recreação (19,6%) entre as mais antigas (criadas até 1980); e nas mais recentes (criadas de 2001 a 2010), predominam as voltadas para defesa de direitos e interesse dos cidadãos<sup>8</sup> (30,6%) e novamente o grupo Religião, mas num patamar mais reduzido (27%) (IBGE, 2012a, p. 35–36).

Importa registrar que na década de 1990 foram constituídas importantes entidades representativas do segmento terceiro setor, como a ABONG, a Confederação Brasileira de Fundações (CEBRAAF) e o GIFE.

A trajetória histórica da formação das entidades no terceiro setor no Brasil ajuda a descortinar essas relações. A origem das entidades do terceiro setor no Brasil é atribuída às comunidades eclesiais de base que nascem na década de 1960 e às entidades surgidas no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento a partir da década de 1970, ambas com raízes numa tradição filantrópica (FERNANDES, 1997). Nessa direção, ao estudar a trajetória histórica do terceiro setor no Brasil, Silva (2010) destaca que essas entidades tinham como principal vínculo as agências e instituições financiadoras internacionais, em contraste com as organizações assistenciais (surgidas até meados do século XX) que se vinculavam ao Estado, tanto administrativa como economicamente. Silva (2010) continua observando que parte relevante dos recursos internacionais foi redirecionada para programas de desenvolvimento de países do Leste Europeu e do continente Africano, em meados da década de 1980, o que levou essas organizações internacionais a atuarem com maior rigor na seleção das entidades do terceiro setor no Brasil, exigindo práticas de planejamento, de avaliação e de prestação de contas.

---

<sup>8</sup> Composto pelos grupos Desenvolvimento e defesa dos direitos (16,6%) e Associações patronais e profissionais (14,6%).

Com a Constituição de 1988 são criados dispositivos que conferem às entidades do terceiro setor a participação nas ações e serviços públicos de saúde, assistência social e educação<sup>9</sup> ao prever a descentralização das ações sociais do Estado (BRESSER PEREIRA, 1996, 1998). Adiante, em 1995, ocorre a Reforma Gerencial da Administração Pública (RGAP), implantada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)<sup>10</sup>. A RGAP delimitou as áreas de atuação do Estado em quatro núcleos de atividades: atividades exclusivas do Estado, unidades descentralizadas (agências executivas e reguladoras), produção para o mercado (empresas privadas) e serviços não exclusivos (organizações sociais) (BRESSER PEREIRA, 1996, 1998). Nesse período a concepção das entidades do terceiro setor foi fortemente influenciada pela agenda da Nova Administração Pública (NAP). Como explica Dangino (2011):

Do ponto de vista neoliberal, o papel da sociedade civil é duplo. De um lado, deve fornecer ao estado e ao mercado informações sobre as demandas sociais, a fim de aumentar a eficiência. Por outro lado, deve proporcionar às organizações sociais a capacidade de executar políticas públicas voltadas para a satisfação dessas demandas. (DANGINO, 2011, p. 128, tradução do autor).

Por sua vez, Bresser Pereira (1998, p. 99) defende que o financiamento dos serviços não exclusivos do Estado “[...] em grandes proporções, é uma atividade exclusiva do Estado [...] sua execução definitivamente não o é”. Ignora, porém, a existência da captação de recursos pelas entidades do terceiro setor junto a organizações empresariais, institutos empresariais (associações ou fundações criadas por empresas para realização do seu investimento social privado)<sup>11</sup> e outras entidades do terceiro setor mais dedicadas ao financiamento e acompanhamento de projetos do que à execução (*grantmakers*), num mercado de doação<sup>12</sup> nacional e internacional, que viabiliza em grande medida atividades que não seriam desempenhadas pelo Estado.

---

<sup>9</sup> Cf. art. 29, XII, art. 198, III e art. 204, I e II da Constituição Federal de 1988.

<sup>10</sup> O PDRAE foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, do qual Luiz Carlos Bresser Pereira era ministro.

<sup>11</sup> Optou-se por utilizar o termo instituto empresarial, em vez de associação e fundação empresarial (sua constituição jurídica), para evitar possível confusão com os termos associações e fundações privadas sem fins lucrativos.

<sup>12</sup> Um dos primeiros a utilizar o termo em analogia ao mercado de capitais foi Glaeser (2003, p.15). No Brasil, um dos primeiros usos aparece em Mendonça e Machado Filho (2004, p. 305).

A influência da agenda da NAP promoveu uma mudança de paradigma na filantropia. A abordagem tradicional de quase concessão de serviços sociais às entidades sem fins lucrativos, num ambiente não concorrencial, cedeu espaço para um ambiente no qual os doadores não atribuem contratos às entidades do terceiro setor pelo que elas são, mas pelo que são capazes de entregar (RYAN, 1999, p. 129). Isso estendeu a responsabilidade externa das entidades do terceiro setor, que passaram cada vez mais a serem “obrigadas” a demonstrar desempenho em termos de eficiência e eficácia (ARVIDSON; LYON, 2014; SILVA, 2010) e transparência (SILVA, 2010) e a introduzir modelos de gestão para esse propósito (SMITH, 2010).

Então, as entidades sem fins lucrativos, para lidar com as restrições do mercado de doações, têm cada vez mais adotado abordagens do mercado privado com fins lucrativos, levando ao que Salamon (1997) denominou "*marketization*" do setor sem fins lucrativos. No Brasil, um dos primeiros a discutir o tema foi Tenório (1999), em artigo, publicado na Revista de Administração Pública, intitulado “Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado”. Neste trabalho o autor aponta que a “profissionalização” das entidades do terceiro setor objetiva mais sua sobrevivência organizacional do que a maior efetividade das suas ações como agentes sociais; assim por detrás do espectro do mercado há uma racionalidade que submete o terceiro setor à lógica de base mercantil.

Ostrander e Langton (1987), neste contexto, destacam que há dependências interativas entre os setores sem fins lucrativos, governamental e de mercado. Diante disso, Eikenberry e Kluver (2004) defendem que as mudanças nesses relacionamentos conduziram a entidades sem fins lucrativos a serem mais semelhantes às do mercado em seus modelos de gestão. A lógica desses argumentos, sob o pressuposto que (i) as organizações precisam de recursos para sobreviver e que (ii) existem requisitos com os quais devem se conformar para receberem apoio financeiro, é que as entidades sem fins lucrativos são levadas a agir em aderência aos que controlam os recursos no mercado de doação; ou seja, as organizações públicas, empresariais e os institutos empresariais. São, assim, conduzidas a práticas e procedimentos prevaletentes para as organizações que constituem o mercado de doação. Como o setor governamental foi fortemente influenciado pela agenda da NAP (GREILING; STÖTZER, 2015) e os institutos empresariais são constituídos por organizações empresariais, prevalece a lógica do mercado.

Em síntese, a NAP promoveu a competição e trouxe uma pressão para "profissionalizar" os métodos de gestão pela adoção dos princípios de negócio das organizações com fins lucrativos, pois as doações são feitas de forma consistente com os valores próprios dos doadores e orientadas a resultados mensurados pelos seus padrões (POZORSKI, 2000). Assim, as pressões dos doadores no mercado de doação explicam porque as organizações sem fins lucrativos vêm assumido modelos de gestão sob influência do mercado, entre eles a governança.

Importa registrar que o processo de *marketization* leva as entidades do terceiro setor a avaliar se os custos de transação decorrentes da incorporação de formas de gestão dos seus doadores fazem frente ao incremento de recursos recebidos fruto dessa incorporação; uma vez que existe o *trade-off* entre alocar recursos diretamente nas ações relacionadas aos objetivos institucionais ou na captação de recursos (ALDASHEV; VERDIER, 2010) – atividade na qual se inclui a absorção de práticas de gestão dos doadores.

Em um ambiente de competição no mercado de doação, sugere-se que a incorporação de modelos de gestão dos doadores pelas entidades do terceiro setor influencia na escolha dos doadores de a qual entidade doar. Para tanto, argumenta-se que o doador opta por fazer doações quando se convence de uma solução que entenda satisfatória. Nesse contexto as práticas e modelos de gestão das diferentes entidades do terceiro setor correspondem a diferentes soluções.

Importa refletir que ao decidir por alocar recursos em atividades relacionadas à incorporação de práticas de gestão dos doadores, a entidade do terceiro setor pode ser associada a aspectos negativos, na percepção da sociedade de uma forma geral, pois recursos que poderiam estar sendo alocados no cumprimento da sua missão institucional estariam sendo aplicados em atividades "administrativas". Ou seja, pode haver o entendimento que o foco da entidade do terceiro setor esteja sendo alterado de encontrar soluções para seus beneficiários para buscar soluções para agradar seus doadores.

Nesse cenário, para manter sua operação, muitas organizações passaram a diversificar suas fontes de sustentação, optando por buscar a filantropia privada, parcerias em políticas públicas e canais de relacionamento com o mercado (SALAMON, 2005). Pode-se generalizar que as entidades do terceiro setor promovem suas atividades, no cumprimento da sua missão institucional, com recursos financeiros captados por meio de projetos apoiados por entidades dos três

setores econômicos (organizações empresariais, estatais e outras entidades do terceiro setor), nacionais e internacionais; e por meio de doações (não vinculadas a projetos), contribuições de associados, comercialização de bens e serviços e cessão de direitos autorais e de propriedade intelectual (EIKENBERRY; KLUVER, 2004). Ressalta-se que o montante de recursos ofertado é inferior ao demandado pelas entidades do terceiro setor, do que se pode assumir nesse cenário uma competição por recursos entre as entidades (ALDASHEV; VERDIER, 2010). Nesse ínterim, para Silva (2010, p. 1318) “[...] a sobrevivência organizacional [das entidades do terceiro setor] passou a se vincular à adoção de práticas que possibilitem a aferição e demonstração de seus níveis de eficiência, eficácia, efetividade e transparência”. Importa registrar, também, que as entidades do terceiro setor não são proibidas de exercer atividades econômicas (prestação de serviço e venda de mercadorias)<sup>13</sup>, desde que se caracterizem como meios para o atendimento de seus fins; os fins sim devem ser de outra natureza que não a econômica, como a ambiental, cultural etc.

As Normas Brasileiras de Contabilidade (ITG 2002 (R1) / 2015) estabelecem que a demonstração do resultado das entidades do terceiro setor deve evidenciar as receitas operacionais com restrições (vinculadas) e as sem restrições (desvinculadas). De forma geral as entidades captam recursos vinculados a projetos para o desempenho das atividades fim da sua missão institucional, submetendo propostas de projetos a pessoas jurídicas; e recursos desvinculados para o custeio de despesas que não são vinculadas a projetos específicos, mas a toda a organização, a um conjunto pulverizado de pessoas físicas e jurídicas, por meio de processos comerciais (venda de produtos e serviços), leilões, *fundraising dinner*, *crowdfunding*, doações de sócios etc. (CEAPG/EAESP/FGV; ARTICULAÇÃO D3, 2013; KOCH-WESER; VAN LIER, 2008). No Brasil, para garantir o fluxo das suas ações, algumas entidades desenvolveram “novas formas” de captação, como o recebimento de microdoações pelo arredondamento para cima dos centavos de faturas de cartão de crédito (e.g. campanha “Arredonde” do Instituto Terra com o Banco do Brasil), títulos de capitalização com transferência de parte dos recursos às entidades (e.g. Fundação SOS Mata Atlântica com o Bradesco).

Não foi identificada estatística nacional sobre o volume de recursos movimentado pelas entidades do terceiro setor ou as FASFIL em particular no Brasil.

---

<sup>13</sup> Em conformidade com o § 3º do art. 12 da Lei n.º 9.532/97 e do art. 10 da Lei n.º 9.718/98.

Estudo da Fundação Grupo Esquel Brasil estimou o PIB das FASFIL de 2010 em R\$ 57,8 bilhões, que correspondiam a 1,8% do PIB nacional<sup>14</sup> (FUNDAÇÃO GRUPO ESQUEL BRASIL, 2014, p. 10). É possível, também, ter uma boa dimensão do volume dos recursos vinculados pelos dados da rede GIFE, que em 2016 reunia 129 investidores sociais privados do Brasil, e da plataforma online Mapa das organizações da sociedade civil<sup>15</sup>, desenvolvida pelo IPEA, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Secretaria Geral da Presidência da República, que reúne indicadores nacionais referentes às entidades do terceiro setor e às parcerias celebradas com a administração pública federal.

A Rede GIFE investiu entre 2009 e 2016 cerca de R\$ 25 bilhões (FOUNDATION CENTER; GIFE, 2017, p. 2; GIFE, 2015a, p. 74), sendo R\$ 2,9 bilhões apenas em 2016<sup>16</sup> (GIFE, 2015a, p. 74). O governo federal, por sua vez, repassou em 2016 cerca de R\$ 3,6 bilhões<sup>17</sup>.

Em relação ao porte das entidades, as FASFIL tinham em 2010 o porte médio de 7,3 trabalhadores por entidade. Em 1,2% delas estavam concentrados 63,3% do pessoal ocupado assalariado e 72,2% delas não possuíam nenhum empregado formalizado. Enquanto 87,3% das entidades tinham menos de 5 pessoas ocupadas assalariadas; no outro extremo, 1,2% tinham mais de 100 (IBGE, 2012a, p. 50). Apesar de isso poder ser explicado, ao menos parcialmente, por uma forte presença de trabalho voluntário e/ou de prestadores de serviços e/ou de informalidade nas relações trabalhistas, reflete diferenças na complexidade das atividades realizadas.

Quanto à distribuição por região do território nacional os dados mostram que o número de FASFIL tende a acompanhar a distribuição da população. Nesses termos a maior concentração ocorre na região Sul, onde se encontravam 21,5% das FASFIL e 14,4% da população em 2010; e na região Norte ocorreu o inverso, 4,9% das FASFIL e 8,3% da população (IBGE, 2012a, p. 29).

---

<sup>14</sup> Esclarece-se que a estimativa foi feita usando o valor das remunerações informado na FASFIL 2010 como estimador do PIB pela ótica da renda, consoante com a metodologia adotada IBGE no sistema de contas nacionais.

<sup>15</sup> O portal Mapa das organizações da sociedade civil adotou metodologia de classificação das organizações que permite comparações com os dados da FASFIL e está disponível em <<https://mapaosoc.ipea.gov.br>>.

<sup>16</sup> Relativo a 112 organizações respondentes (87%) das 129 organizações associadas no período da coleta de dados da pesquisa.

<sup>17</sup> Disponível em <<https://mapaosoc.ipea.gov.br>>. Acesso em 25 out. 2017.

Relacionando o porte das entidades com a sua localização evidenciam-se diferenças marcantes de porte entre entidades, ainda que classificadas no mesmo grupo, quando comparada sua localização em termos de região. Por exemplo, na categoria Meio ambiente e proteção animal, o número médio do pessoal ocupado assalariado por entidade é de 4,6, ao passo que na região Nordeste alcança 13,3 e na região Sul apenas 1,5 (IBGE, 2012a, p. 49). Ou seja, no número médio no Nordeste é quase 9 vezes o da região Sul; sugerindo que além de a atividade desenvolvida, a região de localização da entidade também influencia no seu porte.

Por tudo isso, assume-se que a investigação relacionada à governança em entidades do terceiro setor exige um recorte que favoreça comparar entidades mais homogêneas entre as próprias entidades do terceiro setor.

Em meio a essa ambiguidade, a análise recai, num primeiro recorte (relacionado apenas à definição conceitual do escopo do objeto de análise), sobre as associações e fundações privadas sem fins lucrativos, caracterizadas como FASFIL, e que se enquadrem também na característica “ter fins públicos”, como proposto por Fernandes (1994, p. 23) e Salamon (1999, p. 10, tradução do autor). Apesar dessa característica não ter composto a metodologia *Handbook on Non-profit Institutions in the System of Nacional Accounts* nem a FASFIL, inclui-se esse atributo no recorte do objeto de análise da tese por entender que entidades com finalidade pública são mais homogêneas entre si e diferentes das demais.

Além disso, têm características distintivas em relação às entidades que compõem o universo do terceiro setor, que tornam relevante considera-las num conjunto único quando se pretende estudar a governança. Foram excluídas, então, as associações patronais e profissionais, associações de moradores e centros e associações comunitárias (*grassroots*), pois se entende que beneficiam um grupo limitado de associados não atendendo, portanto, o requisito de finalidade pública em sentido *lato*.

Por fim, excluem-se do foco de análise os institutos empresariais (a exemplo das associadas ao GIFE), para realização do seu investimento social privado, pois apresentam características que as distinguem das demais (MINDLIN, 2012) e também as instituições de ensino e hospitais, que cobram por seus serviços, pois atuam de forma muito semelhante a empresas privadas, distinguindo-se também do objeto de interesse da tese. Veja Tabela 3.

Tabela 3 – Delimitação preliminar do escopo do objeto de análise

<b>Entidades</b>	<b>Total</b>
FASFIL	290.692
(-) Organizações religiosas <sup>a</sup>	82.853
(-) Associações patronais e profissionais	44.939
(-) Associações de moradores	13.101
(-) Centros e associações comunitárias	20.071
(-) Institutos empresariais	...
(-) Instituições de ensino que cobram por seus serviços <sup>b</sup>	1.926 <sup>?</sup>
(-) Hospitais que cobram por seus serviços <sup>c</sup>	6.029 <sup>?</sup>
(=) Dimensão de análise (1º recorte)	121.773 <sup>?</sup>

<sup>a</sup> Envolve ordens religiosas, templos, paróquias, pastorais, centros espíritas entre outras. As instituições de origem religiosa que desenvolvem outras atividades e que têm personalidade jurídica própria, como hospitais, colégios etc. estão classificadas de acordo com sua atividade-fim. <sup>b</sup> Compreende o universo de entidades classificadas como “educação superior” e “educação profissional”. <sup>c</sup> Envolve o universo de entidades classificadas como “hospitais” e “outros serviços de saúde”.

Fonte: A partir de IBGE (2012a, p. 32)

Nota: Sinais convencionais utilizados:

... Dado não disponível

? Dados imprecisos

Estabelecido o primeiro recorte do objeto de análise, faz-se uma breve apresentação da arquitetura institucional dessas entidades.

## 2.1 ARQUITETURA INSTITUCIONAL

A diferenciação jurídica entre associações e fundações privadas sem fins lucrativos pode influenciar a forma de operação da entidade. Com base nos artigos 53 e 62 da Lei n.º 10.406/2002, que tratam das associações e das fundações respectivamente, pode-se diferenciar as associações das fundações, do ponto de vista jurídico, pelo seu núcleo central: nas associações é o indivíduo; nas fundações, o patrimônio. Fundações são criadas por um instituidor (pessoa física ou jurídica), que lhes destina um patrimônio específico, determinando sua finalidade e, se quiser, a forma de administrá-lo. As associações, por sua vez, são formadas por pessoas (físicas ou jurídicas) que se organizam para fins não econômicos. O fundo patrimonial, porém, não é uma característica exclusiva das fundações, apesar de ser incomum nas associações quando de sua criação. A existência de um fundo fiduciário (*endowment*) pode permitir que a entidade realize suas atividades (ainda que não em sua totalidade) por meio do rendimento financeiro do fundo. Um exemplo é a Fundação Amazonas Sustentável, que iniciou suas atividades em 2007 com um *endowment* de R\$ 40 milhões (doação dividida entre o Bradesco e o

Governo do Amazonas) e a garantia de doações anuais, durante 5 anos, de R\$ 10 milhões (pelo Bradesco)<sup>18</sup>. Nem sempre, porém a entidade (mesmo as fundações) dispõe de um fundo fiduciário suficientemente grande para sustentar sua operação a partir dos rendimentos do fundo. O que a leva a captar recursos junto a apoiadores (pessoas físicas e jurídicas) nacionais e estrangeiros.

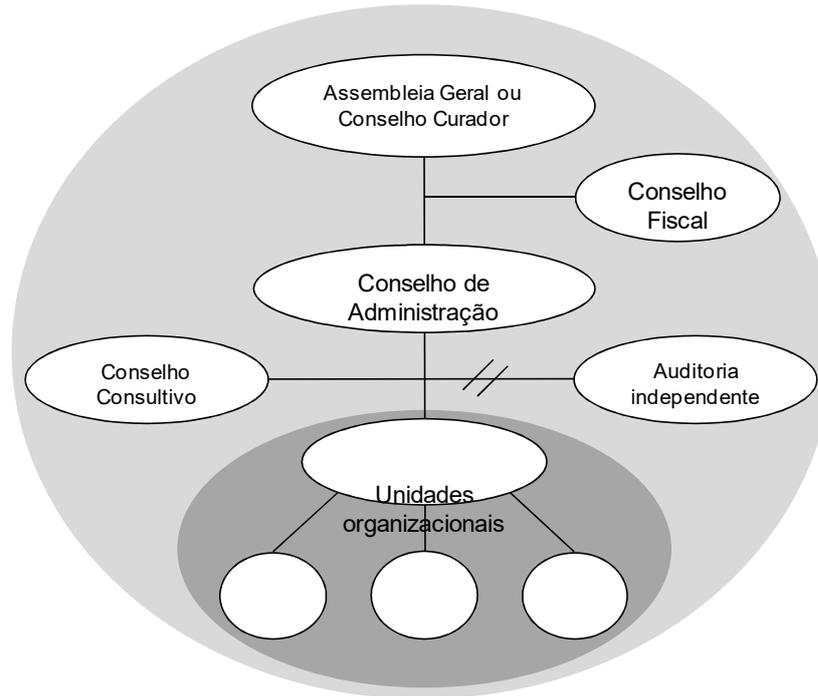
Diferenciam-se, também, pelo nível de controle do Estado. As fundações são fiscalizadas pelas Curadorias das Fundações, órgão do Ministério Público de cada município, a quem devem prestar contas das suas atividades anualmente, apresentando demonstrativos financeiros e relatório de atividades (art. 66 da Lei n.º 10.406/2002). Além disso, a Curadoria das Fundações aprova os atos de eleição do Conselho Curador e do Conselho de Administração das fundações e quaisquer alterações estatutárias (art. 67 da Lei n.º 10.406/2002). As associações não têm este tipo de controle do Estado. A Assembleia Geral (correspondente ao Conselho Curador nas fundações) tem plenos poderes para tomar decisões sobre a associação sem qualquer necessidade de aprovação externa.

Nos demais aspectos, no geral, as associações e fundações privadas sem fins lucrativos não diferem muito. A arquitetura institucional das entidades, tomando por base sua macroestrutura de poder, pode ser generalizada em instâncias deliberativa (Assembleia Geral, no caso de associações, e Conselho Curador, no caso de fundações; e Conselho de Administração); fiscalizadora (Conselho Fiscal e auditoria independente), consultiva (Conselhos consultivos / Comitês de assessoramento) e executiva (equipe executiva). Veja Figura 2.

---

<sup>18</sup> Disponível em <<http://www.amazonas.am.gov.br/2007/12/governo-oficializa-fundao-amazonas-sustentvel>>. Acesso em 10 out. 2017.

Figura 2 – Arquitetura institucional genérica de entidades do terceiro setor



Fonte: A partir de Lacruz (2014, p. 15)

A Assembleia Geral e o Conselho Curador são órgãos deliberativos obrigatórios e não remunerados. O Conselho Fiscal é um órgão não deliberativo e não obrigatório e necessariamente não remunerado, de fiscalização da administração contábil financeira da entidade, que emite parecer a respeito dos demonstrativos financeiros da entidade para apreciação da Assembleia Geral ou do Conselho Curador. O Conselho de Administração é um órgão colegiado de deliberação obrigatório e não remunerado<sup>19</sup>, que se constitui elo entre causa e gestão, sendo composto geralmente por presidente, vice-presidente, secretário geral e diretores. A auditoria independente é órgão não deliberativo e não obrigatório<sup>20</sup> que emite parecer acerca dos demonstrativos financeiros quanto a refletirem adequadamente a realidade a que estejam se referindo de acordo com as normas vigentes, que é apreciado pelo Conselho Fiscal e, em seguida, pela Assembleia Geral ou pelo Conselho Curador. O Conselho consultivo é órgão não deliberativo e

<sup>19</sup> Registre-se, porém, que entidade qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) pode remunerar seus dirigentes, conforme art. 4º, VI, da Lei n.º 9.790/1999 e Art. 29, I, § 1º, §2º e §3º, respectivamente.

<sup>20</sup> Às entidades qualificadas como OSCIP o Conselho Fiscal é órgão obrigatório (art. 4º, III, da Lei n.º 9.970/1999,) assim como a realização de auditoria independente para aplicação de recursos superiores a R\$ 600 mil, objeto de Termo de parceria (art. 19 do Decreto n.º 3.100/1999).

não obrigatório de apoio e assessoramento, que subsidia o Conselho de Administração em relação a assuntos específicos.

Destaca-se, em complemento, que entidades do terceiro setor podem pleitear a obtenção de determinados títulos, qualificações e certificações no âmbito do controle institucional do Estado<sup>21</sup>, com destaque para qualificação como Organização Social (OS), instituída pela Lei n.º 9.637/1998; qualificação como OSCIP, instituída pela Lei n.º 9.790/1999; e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), instituído pela Lei n.º 12.101/2009. Essas distinções conferem benefícios às entidades do terceiro setor e, em contrapartida, lhes impõe obrigações adicionais (Quadro 2).

Quadro 2 – Síntese dos benefícios e das obrigações adicionais: OS, OSCIP e CEBAS - continua

Descrição		Previsão Legal		
		OS Lei n.º 9.637/1998	OSCIP Lei n.º 9.790/1999	CEBAS Lei n.º 12.101/2009
Benefícios	Não aplicabilidade das exigências da Lei n.º 13.019/2014	Art. 3º, III <sup>a</sup>	Art. 3º, VI	
	Possibilidade de remunerar membros do Conselho de Administração ou correlato		Art. 4º, VI	Art. 29, I Art. 29, § 1º, §2º, §3º
	Requerer, junto com outros documentos, isenção do pagamento da contribuição patronal destinada à seguridade social dentre outras contribuições, como PIS.			Cap. IV
Obrigações	Em caso de dissolução, destinar patrimônio remanescente a entidades sem fins lucrativos congêneres	Art. 2º, I, i	Art. 4º, IV Art. 4º, V	Art. 3º, II
	Previsão estatutária de auditoria independente nos demonstrativos financeiros de exercícios findos	Art. 4º, X	Art. 4º, VII, c	Art. 29, VIII
	Obrigatoriedade de órgão de deliberação superior	Art. 2º, I, c	Art. 4º, III	Art. 29, I
	Participação obrigatória, no órgão de deliberação superior, de representantes do poder público (20% a 40%) e de membros da comunidade de notória capacidade profissional e idoneidade moral (10% a 30%) com representação superior a 50% do Conselho	Art. 2º, I, d Art. 3º, I, a, d Art. 3º, III		
	Participação do dirigente máximo da entidade, sem direito a voto, nas reuniões do Conselho	Art. 3º, V		
	No mínimo três reuniões ordinárias anuais do Conselho	Art. 3º, VI		

<sup>21</sup> Há também distinções conferidas por organizações desvinculadas do Estado, como certificações da *International Organization for Standardization* (ISO), que não serão abordados.

Quadro 2 – Síntese dos benefícios e das obrigações adicionais: OS, OSCIP e CEBAS - conclusão

Descrição		Previsão Legal		
		OS Lei n.º 9.637/1998	OSCIP Lei n.º 9.790/1999	CEBAS Lei n.º 12.101/2009
Obrigações	Impossibilidade de conselheiros exercerem funções executivas na entidade	Art. 3º, VIII		
	Constituição de Conselho Fiscal ou equivalente		Art. 4º, III	
	Publicidade de relatório anual de atividades e demonstrações financeiras e de certidões negativas de débitos junto ao INSS e FGTS		Art. 4º, VII, b	

<sup>a</sup> Lei n.º 13.019/2014

Fonte: Elaboração própria

Explica-se que com a entrada em vigor do marco regulatório das entidades do terceiro setor<sup>22</sup> (Lei n.º 13.019/2014), em 23 de janeiro de 2016, benefícios reservados às entidades com título de Utilidade Pública Federal (UPF) (Lei n.º 91/1935) ou qualificadas como OSCIP, tais como receber doação de empresas dedutíveis do imposto de renda (Lei n.º 13.019/2014 art. 84-B, I e Lei n.º 9.249/1995 art. 13, § 2º, III), foram estendidos a todas as entidades sem fins lucrativos, independentemente do título ou da qualificação. O título de UPF foi extinto<sup>23</sup> (a Lei n.º 91/1935 foi revogada); por outro lado a qualificação como OSCIP foi apenas alterada, mantendo válido o instrumento termo de parceria (quando se estabelece parceria entre entidades qualificadas como OSCIP e o poder público envolvendo repasse de recursos financeiros). Nesse encadeamento, há as seguintes denominações formais para parcerias envolvendo entidades do terceiro setor e a administração pública:

- Termo de parceria: relação de entidade qualificada como OSCIP e a administração pública, que envolva transferência de recurso financeiro;
- Contrato de gestão: relação entre entidade qualificada como OS e a administração pública, que envolva transferência de recurso financeiro;
- Termo de colaboração: relação de entidade do terceiro setor com a administração pública, decorrente de plano de trabalho proposto pela administração pública, que envolva transferência de recurso financeiro;

<sup>22</sup> Na Lei n.º 13.019/2014 é usado termo organização da sociedade civil (art. 2º, I), englobando entidades privadas sem fins lucrativos, sociedades cooperativas e organizações religiosas.

<sup>23</sup> Apesar de a lei se aplicar também à administração pública estadual, distrital e municipal, as leis relativas aos títulos de utilidade pública nessas esferas não foram revogadas.

- Termo de fomento: relação de entidade do terceiro setor com a administração pública, decorrente de plano de trabalho proposto pela entidade do terceiro setor, que envolva transferência de recurso financeiro;

- Acordo de cooperação: relação de entidade do terceiro setor com a administração pública que não envolva transferência de recurso financeiro;

- Convênio e contrato: relação entre entidades filantrópicas e sem fins lucrativos, nos termos do §1º do art. 199 da Constituição Federal (referente à assistência à saúde);

- Contrato administrativo: relação entre a administração pública entidade sem fins lucrativos para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria administração pública, decorrente de dispensa de licitação para contratação de entidade sem fins lucrativos;

- Contrato de repasse: relação entre a administração pública e entidade sem fins lucrativos por meio do qual a transferência de recursos financeiros se processe por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atue como mandatário da União, geralmente utilizado para a viabilização de programas de habitação de interesse social;

- Termo de compromisso cultural: relação entre entidades culturais integrantes do Cadastro nacional de pontos e pontões de cultura e o poder público com a finalidade de execução de ações da Política nacional de cultura viva.

A relação entre entidades do terceiro setor e dessas com empresas privadas, por sua vez, não tem uma nomenclatura formal, sendo utilizadas denominações como contrato e termo de parceria.

Acrescenta-se, em complemento, que o estudo “Pesquisa sobre as organizações da sociedade civil e suas parcerias com o governo federal” revelou que 39% das parcerias conveniadas em 2011 tendo como base de origem o Sistema de gestão de contratos de repasse (SICONV) foram firmadas como entidades com títulos e/ou certificações, representando 57% do volume de recursos; e tendo por base a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), a Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) e a Lei de Incentivo à Cultura (LIC), 30%, 31% e 23% das entidades com títulos e ou certificações, respectivamente<sup>24</sup> – acerca dessas últimas bases não há

---

<sup>24</sup> Esclarece-se que não se considerou o Cadastro Nacional de Entidades Ambientistas (CNEA) como título ou certificação, diferentemente do estudo de origem, por não se ter encontrado referência a esse aspecto na legislação pertinente (Resoluções CONAMA n.º 006/1989 e n.º 292/2002).

informação no estudo sobre o volume de recursos (FGV PROJETOS; SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014, p. 29–30).

Este esforço para caracterizar as entidades do terceiro setor no contexto brasileiro revelou um ambiente bastante heterogêneo, mesmo dentro de um mesmo eixo temático de atuação, apontando que a investigação que se pretende demanda uma delimitação empírica que favoreça a observação de entidades mais homogêneas entre si. Esse esforço também permite assumir que a motivação para adoção de práticas de governança pelas entidades do terceiro setor decorra, em parte, das parcerias feitas com organizações empresariais, estatais, institutos empresariais e outras entidades do terceiro setor (decorrentes do processo de captação de recursos), pois desencadeiam arranjos organizacionais para coordenar as atividades fruto das parcerias. Além disso, a competição mais intensa por recursos públicos e privados exerce força para a profissionalização dos processos de gestão das entidades do terceiro setor, dentre eles a adoção de práticas de governança, na busca por maior eficiência e isso as impulsiona a migrar de um modelo filantrópico para um modelo corporativo.

A seguir discute-se sobre o conceito de governança, sob a ótica da teoria da agência, e os mecanismos de governança recorrentes na literatura, a fim de alinhar seu emprego no contexto das entidades do terceiro setor.

### 3 GOVERNANÇA

Nesta seção são tecidas reflexões sobre o tema governança, sob a perspectiva analítica da teoria da agência, a fim suportar a definição conceitual e operacional das variáveis consideradas e as análises e discussões.

Como termo geral, governança refere-se ao ato de governar e à estrutura necessária para fazê-lo. Apesar de o termo carregar fundamentos comuns, sua aplicação em diferentes áreas (e.g. Administração de empresas, Economia, Contabilidade, Direito, Administração pública, Ciência política) e campos de análise (e.g. governança pública, governança internacional, governança corporativa) implica delimitar seu uso. Por exemplo, na diplomacia entre países há a governança internacional (e.g. GUEDES; FARIA, 2004); para o Estado, em todos os seus níveis, a governança pública (e.g. KISSLER; HEIDEMANN, 2006); e para as organizações, a governança corporativa (e.g. BORTOLON; SILVA JUNIOR, 2015a).

Na tese o campo de conhecimento é a governança corporativa e o foco está no nível organizacional e em como as organizações são governadas. Existem dezenas de definições do termo governança corporativa na literatura acadêmica, códigos de melhores práticas, instituições de mercado e órgãos internacionais. Apesar de não haver uma definição acordada, há certo consenso que se refere à direção e ao controle de uma organização, talvez por influência do *Caldbury report*<sup>25</sup> (CADBURY COMMITTEE, 1992), e aos princípios da responsabilidade da prestação de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*), conformidade legal (*compliance*) e equidade (*fairness*), possivelmente influenciado pelos princípios de governança corporativa definidos pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2004).

A revisão da literatura sobre governança no terceiro setor, com foco em estudos publicados nos últimos dez anos, revela análises sobre diferentes perspectivas teóricas, por vezes divergentes, com destaque para teoria dos custos de transação, teoria da dependência de recursos, teoria da agência, teoria do *stewardship* e teoria dos *stakeholders*.

---

<sup>25</sup> No qual consta a seguinte definição: “Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas” (CADBURY COMMITTEE, 1992, p.15, tradução do autor).

A teoria dos custos de transação tem como ponto de partida que os custos da empresa não se resumem aos custos de produção, mas existem também custos de transação quando as organizações estabelecem interfaces com outros agentes, sob o postulado que os agentes têm racionalidade limitada e são propensos a comportamento oportunista, e da especificidade dos ativos. A avaliação quanto à magnitude dos custos de transação implica na opção por uma estrutura específica de governança (WILLIAMSON, 1975). Desta revisão da literatura, constatou-se que essa perspectiva analítica tem sido empregada principalmente nas relações de transferência de atividades do Estado para as organizações sem fins lucrativos, como hospitais, museus etc. (e.g. QUINHÕES, 2008).

A teoria da dependência de recursos assume que as organizações são dependentes de atores sociais no seu ambiente de recursos essenciais para a sua sobrevivência. A escassez dos recursos, a discricionariedade dos atores sociais na alocação de recursos que têm posse e a essencialidade de determinados recursos para a sobrevivência da organização são as dimensões críticas que demarcam a interação, por vezes conflituosa, das organizações com os demais atores sociais. Assim sendo, o comportamento organizacional está diretamente relacionado aos constrangimentos e às interdependências de recursos que as organizações enfrentam. O gerenciamento dessas relações, então, é a chave para a sobrevivência organizacional (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Essa abordagem tem embasado um grande número de estudos sobre Conselho de Administração, principalmente sobre suas funções e sua composição (e.g. BROWN; GUO, 2010).

A teoria da agência concentra-se na relação de agência, na qual o principal contrata o agente para agir em seu nome, postulando haver um problema de agência porque principal e agente têm interesses diferentes e não alinhados e, sob esta condição, o agente está inclinado a agir em seu próprio interesse e não do principal. Disso decorre a necessidade de implantação de mecanismos de incentivo e monitoramento (JENSEN; MECKLING, 1976). Sob esta lente, instituidores e doadores têm sido assumidos como principal; e a entidade do terceiro setor, como agente. A teoria da agência tem sido a lente mais recorrente nos estudos sobre governança no terceiro setor (RENZ; ANDERSSON, 2014, p. 19–20). Pesquisas aplicadas no setor público (e.g. OLIVEIRA; FONTES FILHO, 2017), no setor privado com fins lucrativos (e.g. BORTOLON; SILVA JUNIOR, 2015b) e tendo como foco

organizações intermediárias de parcerias (e.g. LACRUZ, 2016) também têm se apoiado na teoria da agência.

A teoria do *stewardship* assume uma perspectiva diferente na relação entre principal e agente. Enquanto a teoria da agência pressupõe conflito de interesses; a teoria do *stewardship*, que os interesses são relativamente bem alinhados e que o agente procurará alcançar bons resultados por motivos intrínsecos. Como tal, o sucesso organizacional pode ser alcançado sem mecanismos de incentivo e monitoramento (DONALDSON, 1990). Essa perspectiva teórica tem embasado principalmente uma parte dos estudos sobre a relação entre o Conselho de Administração e o *Chief Executive Officer* (CEO) da entidade (e.g. DU BOIS et al., 2009).

A teoria dos *stakeholders*, por sua vez, concentra-se em como as organizações e seus sistemas de governança gerenciam os relacionamentos com múltiplas partes interessadas (FREEMAN, 1984). No terceiro setor as partes interessadas têm sido classificadas em externas (e.g. beneficiários, doadores e instituidores) e internas (e.g. empregados e voluntários). Mais recentemente Van Puyvelde et al. (2012) propuseram o Conselho de Administração como um “*interface stakeholder*”, advogando que operam a interface dos ambientes externo e interno. Essa perspectiva tem sido utilizada principalmente para identificar múltiplas relações agente-principal (e.g. ABZUG; WEBB, 1999).

Um razoável número de estudos também procurou combinar diferentes lentes teóricas a fim de preencher lacunas de teorias individuais. Van Puyvelde et al. (2012) relacionaram teoria da agência, teoria do *stewardship* e teoria dos *stakeholders*, identificando diferentes categorias de partes interessadas e, conseqüentemente, de relações de agência. Wellens e Jegers (2011) associaram a teoria institucional e teoria da dependência de recursos para propor como beneficiários de organizações sem fins lucrativos podem ser envolvidos na governança da entidade. Entretanto, nos estudos empíricos ainda predominam as análises a partir de uma lente teórica, principalmente se o foco não recai sobre apenas uma dimensão específica da governança.

Na tese se buscará um conceito de governança aplicado a associações e fundações privadas sem fins lucrativos no Brasil, a partir da lente da teoria da agência, considerando o alinhamento desse arcabouço teórico à natureza do objetivo da pesquisa, que permita o desenvolvimento de uma perspectiva de

governança que considere as peculiaridades dessas entidades. Convém reforçar que mesmo tendo origem nas organizações com fins lucrativos, as premissas e relações propostas pela teoria da agência passaram a influenciar significativamente o tratamento da governança em organizações sem fins lucrativos (e.g. GLAESER, 2003). Não há, para o terceiro setor, a figura do acionista, mas a necessidade de garantir que seus gestores ajam de acordo com a missão da organização, e não em função de seus próprios interesses, permanece (RODRIGUES; MALO, 2006).

A influência da teoria da agência remonta a razões históricas, envolvendo escândalos de má gestão em grandes empresas multinacionais, que suscitaram em 1992, no Reino Unido, o relatório do *Cadbury Committee* sobre as causas de vários eventos relacionados à gestão oportunista de empresas. Infelizmente, o altruísmo típico do terceiro setor não torna as organizações que o compõe imunes à gestão oportunista, a exemplo do escândalo do Programa Segundo Tempo em 2011, relacionado a fraudes entre entidades do terceiro setor e governos, e mais recentemente, em 2016, a operação Genebra, que investiga<sup>26</sup> fraude e desvio de dinheiro pela Cruz Vermelha no Brasil.

Quanto à opção por essa lente analítica, dadas as peculiaridades do terceiro setor, importa realçar o entendimento que se tem da validade das premissas da abordagem da teoria da agência ao contexto da governança no âmbito do terceiro setor.

Adotou-se a teoria da agência para discutir os conflitos existentes entre principal e agente, extrapolando seus pressupostos e conceitos para o ambiente do terceiro setor, a exemplo de diversos outros estudos (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015), tendo como concreto a relação de agência observada na contratação da entidade do terceiro setor (agente) pela organização doadora (principal) no repasse de recursos vinculados em doação. Considera-se, assim, a firma com um conjunto complexo de relações contratuais no qual a figura do agente e a do principal estão presentes (JENSEN; MECKLING, 1976).

Dessa relação de agência aceita-se que surjam preocupações derivadas de conflitos de agência, especificamente quanto à segurança de que as ações dos gestores da entidade sem fins lucrativos estão alinhadas aos interesses das organizações doadoras, haja vista a premissa básica da teoria da agência que

---

<sup>26</sup> Foi iniciada, em 24 de agosto de 2017, a 3ª fase da operação pelo Ministério Público do Distrito Federal, como se vê em Yoshime, Luiz e Mendes (2017).

ambas as partes, no relacionamento principal-agente, buscam maximizar sua função utilidade<sup>27</sup> (JENSEN; MECKLING, 1976). Reconhecer o conflito de agência no ambiente do terceiro setor não implica negar que a entidade (agente) possa buscar o cumprimento dos objetivos da organização doadora (principal); porém significa não presumir que os objetivos da entidade do terceiro setor seguem estreito alinhamento com aqueles da organização doadora.

Assume-se que a organização doadora “contrata” a entidade do terceiro setor para o desenvolvimento de projetos de interesse mútuo, mas que a entidade pode não agir no melhor interesse da organização doadora. Como consequência há o estabelecimento de contrato onde a organização doadora delega certo nível de autoridade à entidade para tomar decisões quanto à execução das atividades do projeto objeto da contratação. A essa relação contratual, para a qual inexistente contrato perfeito e que constitui o fundamento da teoria da agência, é atribuído o nome relação de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

A teoria da agência enfatiza que no estabelecimento do contrato considera-se que agente e principal agem segundo comportamento racional e motivados por interesses próprios. Não se apoia, porém, exclusivamente nas diferenças de motivação e objetivos entre principal e agente, mas também em premissas de assimetria de informação, distinta tolerância ao risco e diferente horizonte de planejamento entre as partes, que implicam a racionalidade limitada dos agentes econômicos (EISENHARDT, 1989).

A entidade do terceiro setor dispõe de informações sobre requisitos, restrições e resultados de suas atividades que são desconhecidas pela organização doadora, configurando-se a assimetria de informação, que é premissa da teoria da agência. Essa assimetria cria condições para a ação oportunista, seja pelo registro de informações imprecisas, incompletas, tendenciosas, ainda que involuntariamente, ou mesmo fraude. Acrescenta-se que o oportunismo, na teoria da agência, pode se manifestar *ex-ante* ou *ex-post* ao momento da contratação, traduzindo-se nos problemas de seleção adversa (*adverse selection*) e de risco moral (*moral hazard*), respectivamente (WILLIAMSON, 1987). Isso é válido para o terceiro setor, no qual se incorrem em custos *ex-ante* (custos de estruturação, salvaguardas etc.) e

---

<sup>27</sup> Função utilidade é uma modelagem teórica do conceito de utilidade, entendida como medida de satisfação de um agente econômico.

também *ex-post* (renegociações, aditivos contratuais, monitoramento da observância dos acordos, avaliação de prestação de contas parciais etc.).

Além disso, pode-se esperar que a organização doadora seja mais tolerante ao risco do que a entidade do terceiro setor, uma vez que se espera que seja mais capaz de diversificar seu portfólio de doação, podendo ser indiferente ao risco não sistemático<sup>28</sup>, ao passo que da entidade do terceiro setor se pode esperar comportamento de aversão ao risco, por ter mais dificuldade de diversificar seu portfólio de projetos e por estar o recebimento de recursos em doação e sua credibilidade atreladas ao seu desempenho em relação ao contrato. Assim, as partes da relação de agência têm diferente tolerância a riscos, outra premissa da teoria da agência.

Por último, também se aceita a premissa de incompatibilidades de horizonte de tempo, mas de forma inversa no contexto do terceiro setor em relação ao assumido como regra geral para organizações empresariais com fins lucrativos. Defende-se que a transitoriedade se dá não em relação ao agente, mas ao principal. A organização doadora aloca esforços em ações cujos efeitos se dão no horizonte de tempo do contrato, ao passo que a entidade do terceiro setor tem uma relação de permanência com a firma, na qual os objetos da contratação estão por vezes relacionados aos objetivos de longo prazo. Assim, a entidade do terceiro setor tende a fazer o planejamento dos projetos segundo horizontes que ultrapassam os limites do contrato, principalmente quando relacionados a programas (LACRUZ et al., 2018, no prelo). Também a avaliação de desempenho, extra contrato, tende a se apoiar em diferentes métricas devido ao distinto horizonte temporal (LACRUZ; MOURA; ROSA, 2017). Assume-se, então, que a firma tem vida finita e que no ambiente do terceiro setor o agente (entidade do terceiro setor) considera o valor da firma como uma série infinita de ações e o principal (organização doadora) limita-se em grande medida aos fluxos de ações no interstício do contrato.

Assim, como consequência da relação de agência, surgem os problemas de agência e a consequente ocorrência de custos de agência para sua minimização, por exemplo, a elaboração de contratos mais complexos e a instituição de

---

<sup>28</sup> Também nominado de risco diversificável. Diz respeito ao risco inerente a própria organização ou a um determinado setor da economia; ou seja, ao risco que afeta apenas o ativo ou setor em questão. Para mais confira Markowitz (1952).

mecanismos de monitoramento mais intensos. Por tudo isso se assumiu como lente analítica a teoria da agência neste estudo.

Esta revisão da literatura reúne, sob a ótica da teoria da agência, os elementos necessários para sustentação da tese que a governança resulta no aumento de receita operacional vinculada, projetando os pressupostos e as relações da teoria da agência no terceiro setor, mais especificamente os mecanismos de governança sobre a estrutura organizacional das associações e fundações privadas sem fins lucrativos no Brasil.

### 3.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A base explicativa da teoria da agência assumida na tese parte da clássica abordagem de Jensen e Meckling (1976). A discussão sobre governança teve como marco inicial o trabalho de Berle e Means (1932), seguido dos estudos sobre direitos de propriedade e teoria da firma de Coase (1937), Alchian (1965, 1968), Alchian e Demsetz (1972) e Preston (1975), e sobre custos de agência de Wilson (1968), Ross (1973) e Heckerman (1975). O artigo de Jensen e Meckling (1976) é considerado seminal nos estudos sobre governança corporativa, apesar da relevância dos trabalhos anteriores. A partir desse trabalho foram desenvolvidos inúmeros estudos empíricos e novas modelagens teóricas (e.g. EISENHARDT, 1989; GLAESER, 2003). Saito e Silveira (2008) destacam, em sentido restrito, três contribuições principais: uma nova definição de firma, como uma ficção legal que serve como elo para um conjunto de relacionamentos contratuais entre indivíduos; um novo conceito de custo de agência, vinculando-o à separação entre propriedade e controle nas empresas; e uma nova teoria da estrutura proprietária nas firmas, baseada em inevitáveis conflitos de interesses individuais. Sob uma perspectiva mais ampla, destacam que contribuiu para própria definição de governança corporativa como um conjunto de mecanismos internos e externos, de incentivo e controle, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência.

Nessa perspectiva a firma é definida como uma ficção legal que serve como foco para um processo complexo no qual os objetivos conflitantes dos indivíduos são trazidos ao equilíbrio dentro de uma estrutura de relações contratuais. A firma, então, representa uma maneira de integrar os objetivos conflitantes dos diversos participantes de um contexto contratual legal de forma eficiente. Ou seja, o

comportamento da firma é semelhante ao do mercado, sendo resultado de um complexo processo de equilíbrio (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; JENSEN; MECKLING, 1976).

Um dos pressupostos fundamentais da teoria da agência é que existe uma relação conflituosa entre objetivos das partes que compõem um conjunto de contratos. A teoria da agência, em suma, refere-se ao relacionamento existente entre a agência, no qual uma pessoa (principal) contrata outra pessoa (agente) para executar algo que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade pelo principal ao agente. Disso decorre a relação de agência, definida como:

[...] um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente. Se ambas as partes da relação forem maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal. (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308, tradução do autor).

Assume-se que haja divergências de interesses entre o principal e o agente porque cada um possui diferentes funções utilidade, além de assimetria de informação, distinta tolerância ao risco e diferentes horizontes de planejamento (EISENHARDT, 1989). O alicerce da teoria da agência está no pressuposto de que não se pode maximizar uma função utilidade que não seja sua, pois o comportamento está fundamentado no conjunto de preferências e objetivos da própria pessoa. Quando o agente gerencia recursos de propriedade do principal tendo como referência a maximização da sua função utilidade e não a do principal, tal situação se denomina problema de agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Ou seja, da incongruência entre o comportamento do agente desejado pelo principal e o comportamento de fato do agente.

Jensen e Meckling (1976) argumentam que além da natureza humana utilitarista e racional, que leva o agente a maximizar a sua função utilidade, a inexistência de contrato completo capaz de assegurar que o agente vise a atender os interesses do principal também leva ao desalinhamento entre os interesses do principal e do agente. Fama e Jensen (1983) esclarecem que os contratos também atribuem aos agentes as fases do processo de decisão. Para tanto os autores dividem a decisão de forma que se desdobre em etapas, quais sejam: iniciação, ratificação, implementação e monitoramento. Explicam que a iniciação e a

implementação devem ser combinadas na função gerenciamento da decisão; e a ratificação e o monitoramento, na função gerenciamento do controle, visto que tais conjuntos são, em geral, desempenhados pelas mesmas pessoas. Para os autores um sistema eficiente de controle implica a separação entre as fases iniciação e implementação (gerenciamento da decisão) e ratificação e monitoramento (gerenciamento do controle), pois dessa forma o processo visa a reduzir ou controlar os problemas de agência.

Fama e Jensen (1983) complementam sugerindo a delegação das funções de decisão. Os autores discutem o caráter complexo das organizações no sentido de que o conhecimento específico necessário à tomada de diferentes decisões está disperso entre diversos agentes. Assim sendo, a delegação das funções de decisão aos agentes com mais conhecimento específico relevante trazem potenciais benefícios de decisões de melhor qualidade. No entanto, a distribuição das decisões aos agentes gera problemas de agência, haja vista a natureza racional do comportamento humano e a inexistência de contrato perfeito pressupostos pela teoria da agência. Sugerem como mecanismo para reduzir esses problemas, a repartição das funções de gerenciamento e de controle entre diferentes agentes.

Jensen e Meckling (1995) forneceram uma explicação mais detalhada sobre a necessidade de descentralização do processo decisório, baseando-se nos conhecimentos específico e geral. Quando o conhecimento é importante no processo de tomada de decisão há vantagens em combinar a autoridade de decisão e o conhecimento específico relevante. Essa combinação pode se dar pela transferência do conhecimento ou pela transferência dos direitos de decisão. Tendo em vista a impossibilidade de transferir totalmente o conhecimento específico ao tomador de decisão, a maioria dos direitos de decisão deve ser delegada aos que detém o conhecimento específico. Isso implica em desenvolver sistemas de controle para reduzir os problemas de agência. Para Jensen e Meckling (1995):

As organizações resolvem esses problemas estabelecendo regras internas do jogo que fornecem:

1. Um sistema para particionar os direitos de decisão para os agentes da organização.
2. Um sistema de controle que fornece:
  - a) um sistema de mensuração e avaliação do desempenho;
  - b) um sistema de recompensa e punição. (JENSEN; MECKLING, 1995, p. 273, tradução do autor).

A eficiência organizacional provém, então, da combinação entre esses dois sistemas. Entretanto, é impossível eliminar os problemas de agência. Tem-se, então, que o principal incorre em custos para alinhar os interesses do agente aos seus. Tais custos são denominados custos de agência que podem ser entendidos como “custo da desconfiança”. Jensen e Meckling (1976, p. 8–9) definem custo de agência como a soma de:

- (i) gastos com monitoramento do principal das atividades dos agentes (*monitoring costs*);
- (ii) gastos do agente para mostrar ao principal que suas atividades não são prejudiciais a ele (*bonding costs*);
- (iii) perdas residuais decorrentes de divergências entre as decisões dos agentes e aquelas que maximizariam o bem-estar do principal (*residual loss*), apesar do uso do monitoramento pelo principal e do alinhamento pelo agente.

Para Jensen e Meckling (1976) os custos de agência surgem em qualquer situação envolvendo esforço cooperativo entre duas ou mais pessoas, mesmo que não exista uma clara relação agente-principal. Ressalta-se que a definição de custos de agência de Jensen e Meckling (1976) em muito se assemelha ao problema da negligência e do monitoramento da produção da equipe levantado por Alchian e Demsetz (1972) no trabalho sobre teoria da firma, para os quais a estrutura contratual surge como meio de aumentar a eficiência da equipe.

Como solução para amenizar os problemas da agência, Jensen e Meckling (1976) sugerem auditorias, sistemas de monitoramento e controle formais e informais, restrições orçamentárias, políticas de remuneração e sistema de incentivo (a fim de aproximar os interesses do agente ao do principal), restrições contratuais etc. Todos os mecanismos, naturalmente, envolvem custos de agência. Fama (1980) complementa que o mercado de capital e o mercado de trabalho dos dirigentes de alto nível exercem papel de mecanismo de controle das ações oportunistas dos agentes, para o que sugere que o grau de divergência do comportamento de dirigente de alto nível em relação ao comportamento de maximização do valor das organizações é limitado pela existência de um mercado de trabalho de dirigentes, que reflete sua reputação (capital humano), tendo como *proxy* o sucesso ou fracasso da empresa da qual é dirigente, e, também, por um mercado de capital no qual é atribuído preço aos direitos negociáveis da empresa. Jensen (1993) amplia

este argumento sugerindo quatro forças de controle que operam na organização que amenizam os problemas de agência. Além dos mecanismos internos, que ele denomina como controle interno exercido pelo Conselho de Administração, há mecanismos externos (vinculados a fatores exógenos à organização): mercado de capital; sistema legal, político e regulatório; e mercado de produtos e fatores – que abarca o mercado de trabalho de dirigentes de alto nível proposto por Fama (1980).

Acrescenta-se que a estrutura de propriedade tem sido tratada como fator relevante sobre os principais conflitos de interesse e problemas de agência a serem enfrentados e, por consequência, da aplicabilidade dos mecanismos de governança. Em situações de estrutura proprietária dispersa o conflito de interesse ocorre entre os acionistas individuais e os executivos; e em estruturas concentradas, entre acionistas majoritários (detentores de controle) e minoritários (acionistas dispersos)<sup>29</sup>. No primeiro caso, por hipótese, os acionistas dispersos têm menos incentivo ao monitoramento e os executivos têm mais acesso a informação sobre os negócios (assimetria informacional) e, assim, podem tomar decisões que os favoreça em detrimentos dos acionistas. No segundo, os acionistas majoritários, a partir de determinada concentração da propriedade (direito a voto) passam a perseguir, por hipótese, benefícios privados à custa dos demais investidores<sup>30</sup>.

Há evidências empíricas que corroboram essas hipóteses, com destaque para Shleifer e Vishny (1997), que evidenciaram que a presença de acionistas controladores aumenta a relação custo/benefício do monitoramento, pois têm tanto interesse na maximização do valor quanto o poder de voto para terem seus interesses respeitados; e Berchuck (1999), que evidenciou forte relação entre estrutura proprietária, padrões de governança e benefícios privados do controle. Ilustra-se essa distinção pelo estudo de Coffee (2005), sobre a influência da concentração acionária sobre o tipo de fraude, que apurou que em ambientes empresariais de estrutura de propriedade pulverizada, comum nos países anglo-saxões, o principal problema a ser combatido é a manipulação dos resultados financeiros pelos executivos (diante da assimetria de informação), a fim de aumentar sua remuneração pessoal; ao passo que em ambientes com estrutura proprietária concentrada, comum nos países nipo-germânicos e emergentes, o principal

---

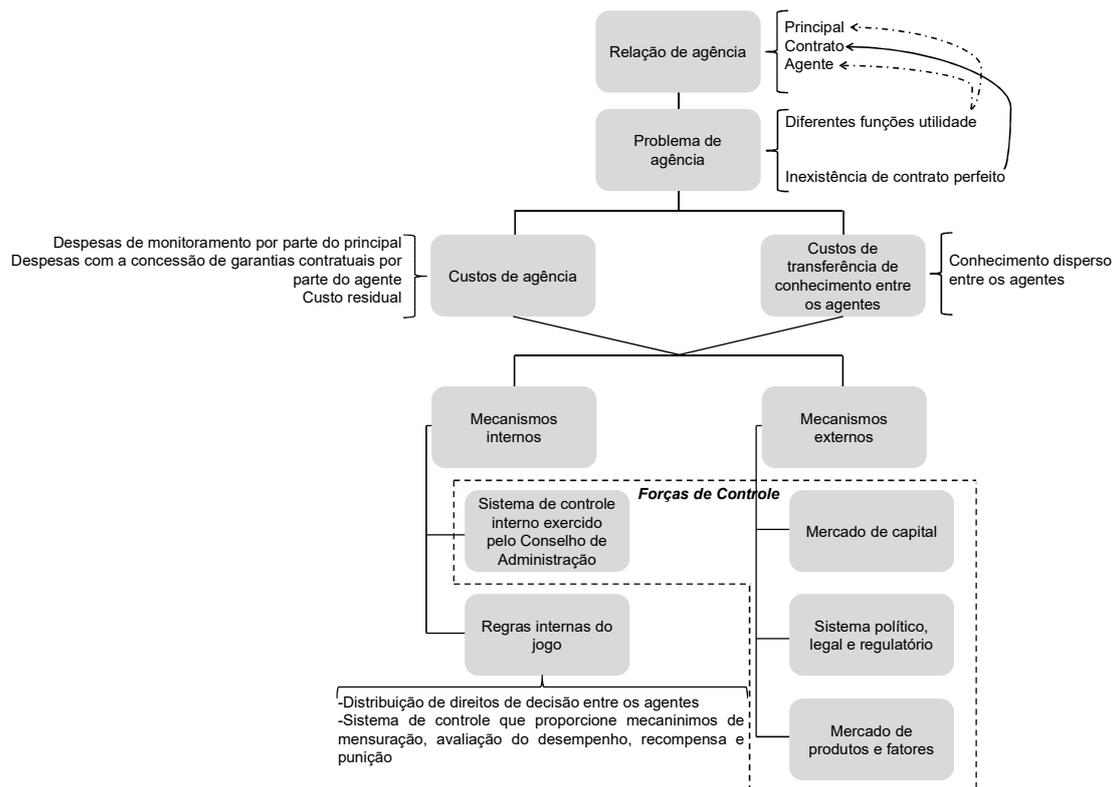
<sup>29</sup> A literatura trata de problemas de agência relacionados à separação entre propriedade e gestão (acionista x gestor) e a respeito de controladores e minoritários (acionistas majoritários x minoritários).

<sup>30</sup> Supondo a premissa *coeteris paribus* para ambas as hipóteses.

problema é a extração de benefícios privados de controle pelos acionistas majoritários, do que se pode concluir que como a forma de fraude é diferente em distintas estruturas proprietárias, os problemas de agência tendem a ser diferentes.

Resume-se este itinerário teórico sobre teoria da agência, organizando os conceitos discutidos até aqui, na Figura 3.

Figura 3 – Mapa conceitual – Teoria da agência



Fonte: A partir de Fama e Jensen (1983), Fama (1980), Jensen e Meckling (1976, 1995), Jensen (1993)

Em resumo, a teoria da agência diz respeito ao relacionamento existente entre a agência, no qual o principal contrata o agente para executar algo que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade pelo principal ao agente, disso decorre a relação de agência. Assume também que haja divergências de interesses entre o principal e o agente porque cada um possui diferentes funções de utilidade e não há contrato perfeito capaz de assegurar os interesses do principal (tal situação se denomina problema de agência). Em razão disso o principal incorre em custos para alinhar os interesses do agente aos seus (tais custos são denominados custos de agência). Além disso, o conhecimento necessário à tomada de diferentes

decisões está disperso entre diversos agentes e há custos de transferência de conhecimento entre os agentes. Tudo isso implica em desenvolver sistemas de controle internos e externos para reduzir os problemas de agência.

Acrescenta-se que Jensen e Meckling (1976) argumentam que o problema de agência é generalizado:

O problema de induzir um “agente” a se comportar como se ele estivesse maximizando o bem-estar do “principal” é relativamente geral. Ele se faz presente em todas as organizações e em todos os esforços cooperativos – em qualquer nível da administração das firmas, em universidades, em empresas mistas, em cooperativas, em agências e órgãos públicos, em sindicatos e em relações normalmente classificadas como relações de agência, como nas artes cênicas e no mercado imobiliário. (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 309–310, tradução do autor).

Na mesma direção Eisenhardt (1989) argumenta que a relação de agência ocorre diversas relações, mesmo as informais. Para a autora o contrato (instrumento por meio do qual o principal encarrega o agente de atuar em seu nome) é uma ilustração metafórica da relação de agência, pois tanto nos acordos explícitos como nos implícitos está presente a relação de agência.

Portanto, este conceito pode ser estendido às entidades do terceiro setor, pois o problema de agência não se restringe somente às situações nas quais se observa uma relação hierárquica entre principal e agente, mas estão presentes em todas as atividades que envolvam laços de cooperação, mesmo que não exista uma clara relação agente-principal.

Como aponta Glaeser (2003, p. 39, tradução do autor), “Organizações sem fins lucrativos têm problemas de governança das organizações com fins lucrativos, mas muitas vezes são mais extremos”. E continua, observando que:

[...] estou convencido de que há sérios problemas de governança dentro de organizações sem fins lucrativos, e também permaneço convencido de que a maioria das organizações sem fins lucrativos, em última análise, faz um trabalho razoável de atender a sua função principal. A ausência de instrumentos poderosos de controle corporativo permite aos trabalhadores e gerentes uma quantidade razoável de discricionariedade, mas, em última instância, o setor ainda funciona. Até certo ponto, isso pode decorrer dos objetivos altruístas dos trabalhadores ou dos gerentes, mas em muitos casos, isso provavelmente vem da necessidade das organizações sem fins lucrativos de competir no mercado do produto e no mercado de doações. (GLAESER, 2003, p. 40, tradução do autor).

A aplicabilidade da teoria da agência às entidades do terceiro setor foi igualmente defendida por Fama e Jensen (1983) e Jensen (1994). Para Jensen (1994, p. 45, tradução do autor) o problema de agência não se resolve somente pelo incentivo ao altruísmo, característico nas entidades do terceiro setor: “[...] mesmo que pudéssemos inculcar mais espírito de altruísmo em todos, os problemas de agência não seriam resolvidos. Simplificando, o altruísmo, a preocupação com o bem-estar dos outros, não transforma as pessoas em agentes perfeitos que fazem o que os outros determinam”. Nesse sentido, é preciso instituir mecanismos que amenizem os problemas de agência, observando-se que tais mecanismos, em menor ou maior grau, sobrecarregam os custos de agência.

Nesse encadeamento o tema governança surge com o objetivo de atenuar o problema de agência.

### 3.1.1 Governança no terceiro setor: pressupostos subjacentes à teoria da agência

Pauly e Redisch (1973) estiveram entre os primeiros a examinar empiricamente a governança em organizações sem fins lucrativos, mais especificamente no contexto de hospitais sem fins lucrativos, enquanto Glaeser (2003) está entre os pioneiros na proposição de diferentes funções utilidade (modelos matemáticos) para distintos atores assumidos como principal na relação de agência.

Sob a ótica da teoria da agência a governança é vista como um conjunto de mecanismos internos e externos que visam a amenizar o conflito de agência derivados da separação entre propriedade e gestão, e controle e gestão das organizações. Como já foi destacado, Jensen (1993) classifica os mecanismos de governança como externos e internos. Os externos estão vinculados a fatores exógenos à organização, sujeitos, portanto, à conjuntura econômica, social, cultural etc. (mercado de capital; sistema político, legal e regulatório; e mercado de produtos e fatores) e os internos referem-se às iniciativas de prescrição, monitoramento e controle endógenas à organização, portanto, passíveis de maior controle – o que Jensen (1993) denominou genericamente de sistema de controle interno exercido pelo Conselho de Administração.

A discussão sobre governança demanda uma análise específica da natureza organizacional do objeto de análise. Então, é preciso inicialmente alinhar os

conceitos de governança, geralmente associados às organizações empresariais, às entidades do terceiro setor.

Uma primeira distinção relevante diz respeito ao sistema de incentivo como mecanismo de alinhamento de interesses entre principal e agente. A hipótese dos sistemas de incentivo concedidos aos executivos é que a forma de remuneração pode induzir o comportamento (FAMA, 1980; JENSEN; MECKLING, 1976; SHAVELL, 1979). Isso parece válido tanto para o ambiente de organizações empresariais quanto de entidades do terceiro setor. Porém, as possibilidades são maiores no ambiente de organizações empresariais, cujos contratos de incentivo podem assumir uma variedade de formas, como distribuição de ações, opções de compra de ações (*stock options*) ou outras formas de remuneração variável, de acordo com o texto de Fama (1980); ao passo que no terceiro setor as possibilidades são limitadas.

Van Puyvelde et al. (2012, p. 436) e Jegers (2009, p. 151) argumentam que essa solução não é muito plausível para o contexto do terceiro setor devido à dificuldade de mensuração de performance. Para Mendonça e Machado Filho (2004, p. 306) e Machado Filho (2006, p. 111–112) é inexistente o alinhamento via benefícios pecuniários no terceiro setor, sob a premissa de não haver expectativa desse tipo de retorno pelos executivos, pois sua atuação profissional é motivada pela adesão à causa, o que já havia sido sugerido por Rose-Ackerman (1987, p. 812); e, especificamente em relação ao argumento de Machado Filho (2006), em razão de os executivos não terem a qualificação profissional mais elevada exigida pelas organizações empresariais, o que os levaria a aceitar a situação de não haver contratos de incentivo pecuniário. Nesse sentido Handy e Katz (1998, p. 259) sugerem que salários mais baixos podem gerar uma autosseleção entre os gestores sem fins lucrativos, pois irá atrair gestores que estão mais comprometidos com a causa da organização do que com o salário; fenômeno explicado por Jeger (2008, p. 45, tradução do autor) pelo *trade-off* entre remuneração (*financial health*) e preferências (*own preferences*): “[...] a inutilidade de um salário mais baixo é compensada pelo efeito de utilidade de fazer algo altruísta”.

Existe algum suporte empírico sobre sistemas de incentivo em organizações sem fins lucrativos (e.g. BABER; DANIEL; ROBERTS, 2002; BALSAM; HARRIS, 2014; JOBOME, 2006; O’CONNELL, 2005) que indicam que a maior parte dos critérios de desempenho organizacional não é estatisticamente significativa quando

relacionada à remuneração dos gestores em organizações sem fins lucrativos. No entanto, têm vieses que limitam a generalização dos resultados, pois se apoiam em análises transversais, enquanto uma abordagem longitudinal seria mais adequada para inferir relações entre mudança de desempenho e mudança de remuneração, como adverte Jegers (2009, p. 151). Além disso, nem sempre consideram a possibilidade de recompensas monetárias.

Em sentido contrário, defende-se que, apesar de limitada, é possível o alinhamento via sistema de incentivo pecuniário. O ordenamento legal brasileiro proíbe a distribuição de lucros em entidades do terceiro setor. Porém, não impede que se estabeleça remuneração variável. Supor que executivos de entidades do terceiro setor tenham outras motivações não é inválido, mas que não sejam motivados por questões pecuniárias, parece improvável no contexto atual. Nessa direção, o último estudo “Pesquisa salarial” realizado pelo GIFE (2015b) revelou que 75% das organizações associadas à Rede GIFE possuem um programa de remuneração variável, sendo o mais comum a bonificação por desempenho. Por tudo isso se assume que as limitações relacionadas à remuneração no terceiro setor podem diminuir a importância dos sistemas de incentivo, mas não o excluem como instrumento de sistemas de incentivo.

Outra distinção importante relaciona-se à estrutura proprietária, que no terceiro setor está relacionada à concentração de recursos por doadores. É de se esperar que haja entidades com predomínio de recursos de doadores dispersos e outras com concentração de recursos em poucos doadores. Tal qual no ambiente de organizações empresariais, em entidades com predomínio de recursos de doadores dispersos pode haver comparativamente menos incentivo ao monitoramento por parte dos doadores do que em entidades com concentração de recursos em poucos doadores. Ou seja, a estrutura proprietária pode moderar o incentivo ao monitoramento por parte do principal em entidades do terceiro setor. Sobre isso, porém, é necessário maior aprofundamento, pois apesar de terem sido estabelecidos paralelos entre a estrutura proprietária de organizações empresariais e entidades do terceiro setor, os achados ainda são incipientes. Andrés-Alonso, Cruz e Romero-Merino (2006) evidenciaram, para uma amostra de entidades sem fins lucrativos espanholas, que a presença de um grande doador ativo está positivamente relacionada com a eficiência da entidade. O mesmo foi identificado por O'Regan e Oster (2002), para uma amostra de entidades norte-americanas.

Porém ambos os estudos consideraram apenas doadores públicos tratando-os de forma equivalente. É razoável supor, como os próprios autores ressaltam, que não apenas doadores públicos e privados tenham comportamentos diferentes, como doadores públicos de diferentes portes não tenham comportamento semelhante.

Outro aspecto, ainda relacionado à estrutura proprietária, diz respeito aos direitos de propriedade: direito de decisão e direito ao fluxo de recursos. A condição sem fins lucrativos, por definição, exclui o componente “distribuição de lucros”. Nesse sentido, Glaeser (2003) e Fama e Jensen (1983) propõem que não há direitos residuais nas entidades do terceiro setor.

Disso se poderia assumir ser mais adequado considerar para as entidades do terceiro setor a separação entre controle (principal) e gestão (agente) do que entre propriedade (principal) e gestão (agente). Por outro lado, ampliando o sentido do termo “direito residual” (*residual claims*), pode-se complementar que os associados ou instituidores são detentores de direitos residuais que necessariamente seriam reinvestidos no objeto social da entidade, pois o direito residual pode ser entendido além da apropriação para si do lucro/superávit. Logo, há de se reconhecer custos de agência relacionados às perdas residuais, dos quais decorrem problemas de agência de natureza propriedade x gestão também em entidades do terceiro setor.

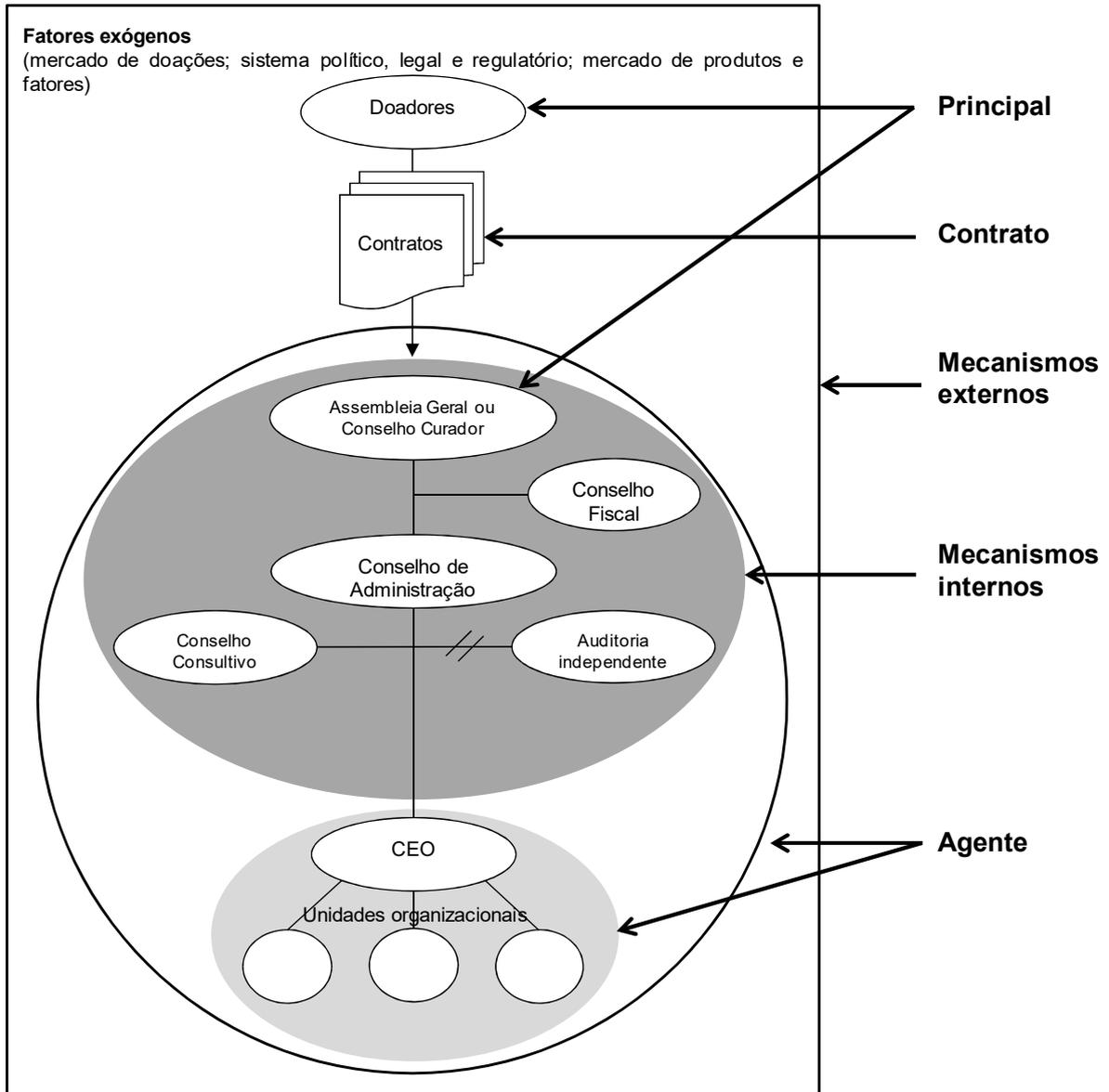
Outro aspecto igualmente importante está relacionado à relação agente-principal, que se dá de forma diferente do que quando se discute a governança em organizações empresariais, pois no terceiro setor há conformações contratuais de parcerias intrassetoriais e intersetoriais (bi ou trissetorial) decorrentes de doações às entidades do terceiro setor (seja de recursos vinculados como desvinculados). Nesse sentido, consoante com Jensen e Meckling (1976, p. 307) e Fama e Jensen (1983, p. 302), que consideram empresas como um complexo de contratos (entre proprietários e gestores; e detentores de fatores de produção e clientes, respectivamente), na tese – sob a ótica da teoria da agência – governança é entendida genericamente como um processo que visa a harmonizar os diferentes interesses entre as partes dos contratos de forma que possam desenvolver ações cooperativas. Nesse contexto, na relação de agência, dois atores assumem o papel de principal, os doadores de recursos e os instituidores; e a entidade, no primeiro caso, e sua equipe executiva, no segundo, o de agente.

Pesquisas recentes têm aceitado que no ambiente do terceiro setor haja mais de um principal (e.g. RENZ; ANDERSSON, 2014, p. 20–21; STEINBERG, 2010, p.

83–113); o que se por um lado torna mais complexo o entendimento da relação de agência, por outro explica melhor a “realidade” das organizações sem fins lucrativos. Estudos têm classificado os doadores de recursos e instituidores como o principal da relação de agência e a entidade como o agente (e.g. GLAESER, 2003; HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015; MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; MINDLIN, 2012). Advoga-se que essa classificação é incompleta, pois a teoria da agência, em síntese, refere-se ao relacionamento existente entre a agência, no qual o principal contrata o agente para executar algo que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade (JENSEN; MECKLING, 1976). Logo, ao sobrepor da teoria da agência às entidades do terceiro setor, os associados, no caso de associação, ou instituidor, no caso fundação, respectivamente representados pela Assembleia Geral e Conselho Curador, também são assumidos como principal, pois são os “acionistas” numa perspectiva das organizações empresariais. Do que não se poderia eleger a entidade como agente, mas sua equipe executiva. Defende-se que tal qual a relação contratual entre a entidade e os doadores, há a relação contratual entre a entidade e a equipe executiva – pela pura sobreposição da teoria da agência no caso concreto.

Ilustra-se essa macroestrutura de poder de forma genérica na Figura 4, cuja morfologia está segmentada em quatro níveis – consoante com as três figuras da relação de agência e os mecanismos de controle que emergem da teoria da agência: principal (aqueles para os quais os resultados alcançados deverão atender os interesses, por meio da maximização dos recursos investidos), contrato (instrumento que estabelece o acordo de vontades entre as partes, estabelecendo a regulação dos interesses), agente (neste contexto a entidade do terceiro setor, numa perspectiva, e sua equipe executiva, em outra) e mecanismos internos e externos de controle (dimensão que visa à coordenação das relações agente-principal, a fim de amenizar os problemas de agência, e que está sobrecarregada com os custos de agência).

Figura 4 – Macroestrutura de poder genérica de entidades do terceiro setor



Fonte: A partir de Fama e Jensen (1983), Fama (1980), Jensen e Meckling (1976), Jensen (1993) e Lacruz (2014, p.15)

- a) Instância fora da organização
  - Doadores (principal): aportam recursos às entidades e, no caso de recursos vinculados, aprovam as entregas do objeto da parceria.
- b) Instâncias deliberativas
  - Assembleia Geral / Conselho Curador (principal): é um órgão colegiado de deliberação composto pelos associados, no caso das associações, e de membros

aprovados pelo Curador de Fundações, no caso de fundações<sup>31</sup>. A Assembleia Geral é formada pelos associados das associações, constituindo-se, portanto, na presença do próprio principal na relação de agência. Já o Conselho Curador representa o instituidor da entidade, configurando-se, então, no representante do principal.

- Conselho de Administração: é um órgão colegiado de deliberação composto por membros eleitos pela Assembleia Geral ou pelo Conselho Curador (quem lhes concede poderes), constituindo-se elo entre causa e gestão, sendo composto geralmente por presidente, vice-presidente, secretário geral e diretores. Seu principal objetivo é minimizar problemas e custos de agência. No geral, a discussão no Brasil com foco em entidades do terceiro setor classifica os conselheiros em três tipos: independentes, que não têm vínculos atual ou anterior com a entidade, seus doadores e seus associados ou seu instituidor; externos, que não têm vínculo com a entidade, mas não são independentes, como ex-funcionários, parentes de diretores etc.; e internos, que têm vínculo, como funcionário ou voluntário, com a entidade (IBGC, 2014, p. 44; LINS, 2012, p. 38). No Brasil pesquisa junto a 113 fundações e institutos empresariais<sup>32</sup> revelou que 45% dos conselheiros são internos, 31% independentes e 24% externos (FOUNDATION CENTER; GIFE, 2016, p. 5).

Para configuração do Conselho de Administração devem ser observados além de suas atribuições, seu tamanho e sua composição (MARTINS; RODRIGUES, 2005). O tamanho refere-se ao número de membros do conselho. Jensen (1993) argumenta que conselhos com número elevado de membros tendem a ser menos produtivos e com menos chance de serem “controlados” pelo seu presidente. Se por um lado um número grande de membros pode apresentar dificuldades de chegar a conclusões conciliadas em razão das diversas opiniões, um número reduzido pode limitar a variedade de opiniões, embasadas nas experiências e qualificações de seus membros, de forma que se poderiam ter decisões menos qualificadas. O Guia das

---

<sup>31</sup> A Lei n.º 11.127/2005 retirou a previsão explícita dada pelo art. 59 da Lei n.º 10.406/2002 de competência exclusiva da Assembleia Geral para eleger os administradores e aprovar as contas, de forma que passaram a ser competências passíveis de serem designadas a outros órgãos. Cabe ainda, porém, exclusivamente à Assembleia Geral destituir os administradores e alterar o estatuto. Ao Conselho Curador compete alterar o estatuto – que deve ser aprovado pelo curador das fundações.

<sup>32</sup> Foram utilizados os termos fundações e institutos empresariais para manter os termos da pesquisa a qual se faz referência.

Melhores Práticas de Governança para Institutos<sup>33</sup> e Fundações Empresariais elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2014, p. 42) sugere, sem apontar evidência conceitual ou empírica, entre 5 e 11 membros, ressaltando que o tamanho desejável depende do porte e da complexidade da organização, do estágio do ciclo de vida, dentre outros fatores.

O debate sobre a composição do Conselho de Administração passa pela experiência profissional e formação acadêmica dos conselheiros, pelo tempo do seu mandato, pela diversidade de gênero; mas o maior foco está na discussão sobre a independência ou não dos seus membros (COCHRAN; WOOD; JONES, 1985; JENSEN, 1993). Do ponto de vista das organizações empresariais no Brasil, onde as empresas apresentam propriedade acionária concentrada (SILVEIRA, 2010, p. 13), essa discussão está mais relacionada à maior ou menor influência dos acionistas controladores do que à exercida pelos executivos – foco do debate onde a propriedade acionária é dispersa, como nos Estados Unidos, por exemplo (SILVEIRA, 2010, p. 13).

Essa problemática da independência tem em comum a busca pela redução de conflitos de interesses e é abordada nos principais códigos de melhores práticas, considerando a relevância das instituições que os elaboraram, voltados as organizações empresariais (e.g. IBGC, 2015; ICGN, 2014; NACD, 2011; OECD, 2015) e as entidades do terceiro setor (e.g. IBGC, 2014; MANO, 2004; MCN, 2014; WANGO, 2004). Fama e Jensen (1983) e Jensen (1993) sustentam que conselheiros independentes restringem as possibilidades de expropriação da riqueza dos principais pelos agentes. O Conselho de Administração supervisiona as ações de gestão e a teoria da agência expõe que há risco do agente não atuar em conformidade com os interesses do principal. No terceiro setor, considerando a dualidade do principal (doadores e associados ou instituidor), o foco recai sobre a independência em relação à equipe executiva, sob a perspectiva tanto dos doadores quanto dos instituidores, e também em relação aos doadores. Não é incomum que executivos de organizações com fins lucrativos e da administração pública componham conselhos de administração de entidades do terceiro setor (GLAESER, 2003, p. 1). Logo, não é improvável que executivos de organizações doadores sejam

---

<sup>33</sup> Termo utilizado no “Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais” como sinônimo de associação.

conselheiros se entidades que recebem da organização da qual é ou foi executivo recursos em doação, ocasionando um possível conflito de interesse.

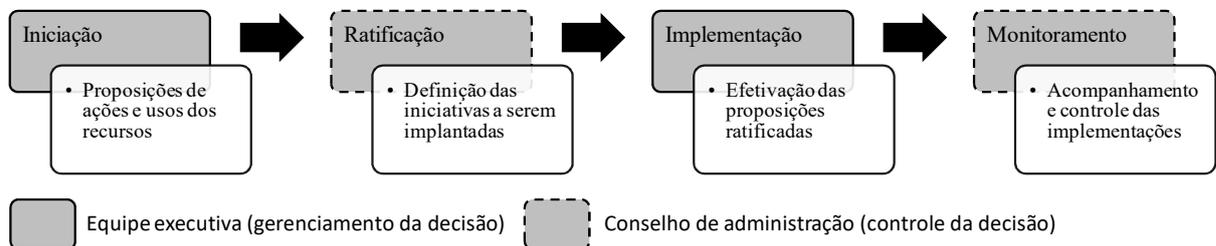
Andrés-Alonso, Cruz e Romero-Merino (2006) ao estudarem a influência da estrutura do Conselho de Administração, não identificaram influência estatisticamente significativa das dimensões consideradas para estrutura do Conselho de Administração (tamanho, composição em termos de membros independentes, mudança dos membros, delegação de funções para comitês, número de reuniões e presença do fundador) na eficiência técnica (custo operacional / custo total), mas identificaram influência significativa do tamanho (negativa) e da composição (positiva) do Conselho de Administração na eficiência alocativa (custo de projetos / receitas de doações). Evidenciaram também a influência negativa do número de reuniões do Conselho de Administração na eficiência alocativa, do que os autores propõem que esteja relacionado a uma eventual atuação reativa do conselho, de forma que quando a eficiência diminui o número de reuniões aumenta. A amostra do estudo foi formada por organizações sem fins lucrativos e doadores institucionais públicos espanhóis, limitações que restringem o alcance da generalização dos resultados.

Andrés-Alonso, Azofra-Palenzuela e Romero-Merino (2010) analisaram a influência do tamanho e da independência do conselho, os diferentes tipos de conhecimento e diversidade de experiência profissional dos seus membros, e o nível de atuação dos membros do Conselho de Administração na eficiência administrativa (custos administrativos / custo total) e alocativa (despesas diretas de projetos / receitas totais) de organizações sem fins lucrativos espanholas. O estudo mostra que o tamanho do conselho não tem efeito significativo sobre as duas medidas de eficiência e que a independência dos membros do conselho tem efeito negativo sobre a eficiência alocativa. Do que os autores concluem que o aumento de membros independentes pode ser prejudicial para a eficiência organizacional. Os resultados mostram que um aumento de 10% de membros independentes está associado com uma eficiência alocativa aproximadamente 2% menor. Este resultado é particularmente afetado pela amostra, composta por organizações sem fins lucrativos que tinham em média 88% de membros independentes. Isso permite concluir que o aumento de 88% para 96,8% de membros independentes está associado à diminuição de 2% da eficiência alocativa. Ou seja, está mais relacionado à ausência de membros não independentes do que à presença de

membros independentes. Enquanto O'Regan e Oster (2005), para o contexto norte-americano, apuraram que o tamanho do conselho tem efeito negativo sobre a eficiência e que a independência dos membros tem efeito positivo.

Outro aspecto relevante trata de possível dualidade de cargos entre a presidência do Conselho de Administração (*chairman*) e o principal executivo da organização (CEO). A teoria da agência aponta para maior independência para o Conselho de Administração, sendo desejável que tais cargos não sejam ocupados simultaneamente pela mesma pessoa, de forma a não haver a superposição de cargos. É claramente identificada pela teoria da agência a distinção de responsabilidades entre o Conselho de Administração e o CEO, cabendo ao último prestar contas de suas atividades ao primeiro (FAMA; JENSEN, 1983). Para Jensen e Meckling (1995) e Fama e Jensen (1983) as fases do processo decisório podem ser assim distribuída (Figura 5).

Figura 5 – Processo decisório



Fonte: A partir de Fama e Jensen (1983) e Jensen e Meckling (1995)

De forma geral as pesquisas sobre a relação *chairman* e CEO têm assumido descrições de papéis e relações de poder relativamente estáveis, ora observando o domínio do CEO sobre o Conselho de Administração, ora do Conselho de Administração sobre o CEO. Cornforth e Macmillan (2016) examinaram a relação entre o *board chair* e o CEO, num estudo de caso longitudinal de uma organização sem fins lucrativos no Reino Unido realizado ao longo de três anos e meio, evidenciando que essa relação é “negociada” e se desenvolve ao longo do tempo em resposta a alterações contextuais e situacionais. Ou seja, que a fronteira entre *chairman* e CEO é (re)negociada à luz das mudanças circunstâncias.

É importante destacar que nas entidades do terceiro setor o Conselho de Administração não é um órgão obrigatório no Brasil (Lei n.º 10.406/2002, capítulo II),

ao contrário do que exige a Lei das Empresas de Sociedade Anônima. Além disso, é um órgão necessariamente não remunerado, a não ser nas entidades qualificadas como OSCIP ou que tenham o CEBAS, as quais a remuneração é facultada (Quadro 2). Ademais, as regras para estruturação do Conselho de Administração variam de estatuto para estatuto (art. 54, V, e 55 da Lei n.º 10.406/2002), não havendo um padrão legal, o que permite, por exemplo, que seja composto por apenas dois membros e que o sistema de eleição contemple membros vitalícios. Tudo isso reduz o papel de mecanismos de governança do Conselho de Administração, quando comparado com organizações empresariais.

Para Jensen (1993), numa perspectiva de governança corporativa das organizações empresariais, algumas das causas da falta de comprometimento dos conselhos têm recaído sobre seu tamanho, sua composição e sua independência. No terceiro setor pode-se acrescentar a ausência de remuneração (ANDRÉS-ALONSO; AZOFRA-PALENZUELA; ROMERO-MERINO, 2010, p. 109; MACHADO FILHO, 2006, p. 106; MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004, p. 305; MINDLIN, 2009, p. 67) e de regras para sua estruturação (MINDLIN, 2009, p. 67–68). O tema Conselho de Administração talvez seja o mais estudado em pesquisas sobre governança corporativa no terceiro setor (JEGERS, 2009, p. 143; RENZ; ANDERSSON, 2014, p. 17). Estudos empíricos sobre terceiro setor têm sido feitos abordando a sua composição (e.g. ANDRÉS-ALONSO; AZOFRA-PALENZUELA; ROMERO-MERINO, 2009, 2010; ANDRÉS-ALONSO; CRUZ; ROMERO-MERINO, 2006; O'REGAN; OSTER, 2005), seu comportamento (e.g. BALDUCK; VAN ROSSEM; BUELENS, 2010; GUIMARÃES, 2008), propondo índices de boas práticas de governança para conselhos (e.g. BOARDSOURCE, 2015) e guias de melhores práticas de governança para conselhos (e.g. FARMELO, 2014) dentre outros aspectos. Os resultados, porém, não estão no mesmo diapasão.

Acrescenta-se, como aponta Mindlin (2009, p.67), que os membros do conselho muitas vezes são eleitos como forma de facilitar a captação de recursos e estabelecer contatos relevantes para a entidade. Sobre isso, Callen, Klein e Tinkelman (2003), usando uma amostra de 108 organizações sem fins lucrativos norte americanas, evidenciaram associação estatisticamente significativa entre a presença de um grande doador (em termos de volume de doação) e eficiência organizacional (redução de despesas administrativas sobre as despesas totais e aumento da proporção de despesas com projetos e despesas totais). Callen, Klein e

Tinkelman (2003) sugerem que a presença de grandes doadores no conselho pode ser um sinal para outros doadores sobre a “qualidade” da organização, o que levaria ao aumento do volume de doações, entretanto sem evidência empírica. Não se identificou, porém, estudos empíricos sobre a relação de grandes doadores como membros de conselho e o volume de doações em organizações sem fins lucrativos.

Do ponto de vista teórico, esforços têm sido concentrados em alinhar diferentes perspectivas analíticas, como o estudo de Miller-Millesen (2003), que propõe um modelo teórico de comportamento de conselhos nas entidades do terceiro setor a partir da teoria da agência, da teoria da dependência de recursos e da teoria institucional – amplamente utilizadas em pesquisas sobre comportamento de conselhos em organizações empresariais (e.g. GUIMARÃES, 2008).

Cumpra, por fim, registrar que o Conselho de Administração não é um órgão executivo de nível superior; seu papel não é gerir, mas exigir boa gestão, tarefa que incumbe aos executivos. Portanto, o Conselho de Administração tem olhos nos fins, deixando para os executivos a escolha dos meios para alcançar tal objetivo. Paraphrasing Fama e Jensen (1983), o Conselho de Administração é um órgão importante para possibilitar a separação entre controle e gestão. Nessa direção incumbe ao Conselho de Administração fixar as políticas, que são, em síntese, os limites de atuação dos executivos (o que eles não podem fazer). Seguindo nesse raciocínio, deve-se conceber um modelo de divisão de atribuições, onde incumbirá ao Conselho de Administração a fixação das políticas sem interferência nas escolhas gerenciais – que caberão aos executivos.

c) Instâncias fiscalizadoras

- Interna

\* Conselho Fiscal: é um órgão de fiscalização da administração contábil e financeira. Não é um órgão obrigatório no Brasil para as organizações empresariais nem para as sem fins lucrativos<sup>34</sup> e de acordo com SILVEIRA (2010, p. 266), no contexto das organizações empresariais, inexistem nos mercados mais avançados, como Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha e França, nos quais o comitê de auditoria é responsável pelo monitoramento da administração contábil e financeira da organização. No Brasil, caso seja instalado, tem sua constituição e competência definida em lei para as organizações empresariais (Lei n.º 6.404/1976). Para as

---

<sup>34</sup> A constituição de Conselho Fiscal, ou órgão equivalente, é exigência para obtenção da qualificação como OSCIP (art. 4º, III, da Lei n.º 9.790/1999).

entidades sem fins lucrativos não há ordenamento legal próprio, devendo ser regido conforme previsto no Estatuto da entidade. O IBGC (2014, p. 61) sugere, sem apontar evidência empírica, que deve ser formado por no mínimo três membros, sendo ao menos um independente. Enquanto o Conselho de Administração tem os olhos voltados para a gestão – exercida pela equipe executiva –, o Conselho Fiscal se direciona para a fiscalização dos atos da administração.

- Externa

\* Auditoria independente: emite parecer acerca dos demonstrativos financeiros a fim de garantir a máxima transparência à aplicação dos recursos, posicionando-se sobre se os demonstrativos financeiros estão livres de distorções relevantes e de acordo com as normas vigentes. O relatório da auditoria pode ser entendido, portanto, como uma medida de “reputação” da organização, decorrente da capacidade dos auditores de mitigar conflitos de agência (WATTS; ZIMMERMAN, 1978); podendo ser assumida tanto como custo de monitoramento exercido pelo principal (*monitoring costs*) como de ações de alinhamento do agente (*bonding costs*). Nesse sentido, para Jegers (2002), a auditoria independente reduz a incerteza sobre os demonstrativos financeiros, que podem ser usados pelo principal para monitorar o desempenho da entidade.

Com relação à “qualidade” da auditoria, o tamanho da empresa é uma medida comum de qualidade tanto em estudos sobre organizações empresariais quanto sem fins lucrativos. Há substancialmente menos estudos no ambiente das organizações sem fins lucrativos, mas algumas evidências sugerem uma relação inversa entre o tamanho do auditor e problemas de controle interno (PETROVITS; SHAKESPEARE; SHIH, 2011), e uma relação positiva com a acurácia das informações financeiras (YETMAN; YETMAN, 2012) e recebimento de doações (KITCHING, 2009). Beattie et al. (2011) encontraram que o valor pago a empresa de auditoria por organizações sem fins lucrativos é significativamente menor do que por organizações empresariais de porte similar, do que sugerem três possibilidades: menor risco de auditoria, o que levaria a preços mais baixos; uma forma de altruísmo da empresa de auditoria, que apoiariam as entidades do terceiro setor com preços menores; ou como reflexo de baixa qualidade do serviço prestado que poderia envolver menor tempo alocado ou equipe menos experiente. Possibilidades que trazem elementos a serem considerados na determinação da “qualidade” da auditoria e demandam maior investigação empírica. Beattie et al. (2011) encontraram também que auditorias

*Lager Six* cobram preços maiores por seus serviços, o que foi reforçado por Verbruggen et al. (2015), considerando as auditorias *Big Four* – sugerindo que as maiores empresas de auditorias podem considerar que o trabalho em organizações sem fins lucrativos pode ser mais exigente, demorado ou arriscado; Beattie et al. (2011) evidenciaram ainda que auditorias especializadas em terceiro setor que não compõem as *Lager Six* cobram preços menores, o que foi reforçado por Verbruggen et al. (2015) e contraposto por Xue e O’Sullivan (2013), que relatam uma relação negativa, deixando em aberto se auditorias especializadas tendem a “transferir” seus ganhos de eficiência às organizações sem fins lucrativos sob a forma de preços menores.

d) Instância de apoio

- Comitês: são órgãos de assessoramento aos quais cabem subsidiar o Conselho de Administração em relação a assuntos específicos. Tais comitês são formados geralmente por membros do próprio Conselho de Administração, que assim podem exercer com mais profundidade atividades que demandam mais tempo do que o disponível nas reuniões do Conselho de Administração.

No geral os comitês são órgãos acessórios e não deliberativos, aos quais compete analisar os assuntos de sua competência e preparar recomendações ao Conselho de Administração. O pressuposto assumido é que conselheiros mais especializados em determinadas matérias ao dedicarem mais tempo ao aprofundamento de temas específicos tenderão a subsidiar os demais conselheiros na tomada de melhores decisões. Tais comitês estão fortemente alinhados à teoria da agência, no sentido de criar uma segunda linha de defesa dos interesses do principal. Entre os comitês recomendados nos códigos de melhores práticas, identificou-se na pesquisa *Benchmarking Foundation Governance*, com amostra formada por 64 fundações privadas localizadas nos Estados Unidos com orçamento superior a US\$ 10 milhões anuais, que 81% tinham comitês e que os mais comuns foram de auditoria e de investimento – ambos os presentes em 92% das entidades com comitês (BUTEAU; GLICKMAN, 2015, p. 14). Andrés-Alonso, Cruz e Romero-Merino (2006, p. 595) apuraram que apenas 40%, das 41 organizações sem fins lucrativos estudadas tinham em sua estrutura organizacional comitês constituídos; mas não identificaram associação estatisticamente significativa entre a delegação de funções do Conselho de Administração, adotando como medida a existência de comitês, e eficiência organizacional.

e) Instância executiva (agente)

- Equipe executiva: é formada pelo executivo principal e demais membros da equipe. À equipe executiva compete a gestão da entidade de forma alinhada à missão institucional e às diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração. O executivo principal é o responsável pela gestão e o elo entre a equipe e o Conselho de Administração, a quem deve prestar contas pela implantação dos processos operacionais diante das diretrizes estabelecidas – assim como para a Assembleia Geral ou Conselho Curador, sempre que solicitado. Registre-se, porém, que cada membro da equipe é responsável pelas suas atribuições na gestão e presta contas ao executivo principal. Códigos de melhores práticas têm recomendado a participação do CEO da entidade no Conselho de Administração, mas sem direito a voto. A pesquisa *Benchmarking Foundation Governance* revelou que em 51% das entidades o CEO compunha o Conselho de Administração, e dessas em 91% com direito a voto (BUTEAU; GLICKMAN, 2015, p. 8).

Por fim, registre-se que para Siebart e Reichard (2004, p. 287–289) há uma relação ambivalente entre o CEO e o Conselho de Administração, pois apesar de o CEO estar subordinado ao Conselho de Administração, compete a ele aconselhar sobre as consequências das decisões a serem tomadas pelo conselho. Os autores defendem que por mais qualificados e bem informados que possam ser os membros do Conselho de Administração, seriam incapazes de obter uma visão igual à do CEO devido ao envolvimento dele com as operações do dia a dia da entidade.

f) Fatores exógenos

Tratar dos mecanismos externos demanda uma análise específica, abordando as implicações intrínsecas da natureza organizacional do objeto da análise, na tese as associações e fundações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil.

- Mercado de doações:

Glaeser (2003, p. 15), Mendonça e Machado Filho (2004, p. 305) e Machado Filho (2006, p. 108–109) defendem que o mercado de doações no terceiro setor equivale, como mecanismo externo de governança, ao mercado de capitais para empresas de capital aberto. O mercado de capitais reflete, pelo valor das ações nas bolsas de valores, o desempenho atual da empresa e a expectativa esperada pelos investidores de desempenho futuro. Isso pode ser entendido como incentivo para que acionistas majoritários, nas empresas de capital concentrado, ou conselhos de administração, nas de capital disperso, monitorem as ações dos gestores. O que

age, portando, como incentivo sobre os gestores para aumentar o valor das ações. Apesar dos referidos autores reconhecerem que no mercado de doações, como não há acionistas, inexistente a possibilidade de aquisições hostis<sup>35</sup>, defendem que a (i) liberdade dos doadores em aplicar seus recursos nas entidades que consideram mais adequadas e o (ii) risco de perda de reputação da entidade no caso de gestão ineficiente ou indevida são elementos de regulação do mercado de doações.

Sobre isso, acerca da liberdade dos doadores em aplicar seus recursos, complementa-se que o argumento parece mais válido para um mercado de doações desvinculadas, no qual prevalece a liberdade do doador na alocação dos seus recursos em doação. Por outro lado, num mercado de doações vinculadas, a discricionariedade do doador é geralmente limitada por um instrumento de chamada pública de apoio a projetos. Além do que é formado, em analogia ao mercado de capitais, por diversas “bolsas de valores”, representadas pelos editais de apoio a projetos, formando um mercado absolutamente fragmentado e sem padrões que permitam a comparação *a priori* entre entidades no Brasil, em analogia aos níveis diferenciados de governança, como o da BM&FBOVESPA no Brasil<sup>36</sup>. Do que se depura na tese o mercado de doações em vinculado e desvinculado.

Acerca do segundo argumento de Mendonça e Machado Filho (2004) e Machado Filho (2006), sobre o risco de perda de reputação da entidade no caso de gestão ineficiente ou indevida, talvez esteja mais bem alinhado à dimensão mercado de fatores e produtos (ignorada pelos autores) do que ao mercado de capitais – tratadas por Jensen (1993) na sua discussão a respeito do papel do mercado como mecanismo de controle externo das organizações e na abordagem de Fama (1980) sobre a separação entre propriedade e controle da organização – e sobre a qual se discorrerá adiante.

Em relação à influência da “qualidade” da governança na decisão de doação de doadores institucionais para organizações sem fins lucrativos, Kitching (2009) encontrou associação positiva entre entidades do terceiro setor auditadas por uma *Big Five* e o volume de doações recebidas. Aggarwal, Evans e Nanda (2012) evidenciaram relação positiva entre o tamanho do Conselho de Administração da

---

<sup>35</sup> Nas empresas de capital disperso há o risco de investidores externos assumirem o controle da empresa (*hostile takeover*).

<sup>36</sup> Práticas de governança corporativa que as empresas podem adotar voluntariamente, que permite sua classificação em nível 1, nível 2 ou novo mercado com exigências crescentes do primeiro para o último nível.

entidade e volume de doações e Saxton, Neely e Guo (2014) identificaram relação positiva entre transparência, medida por divulgação na web, e doações. Harris, Petrovits e Yetman (2015), por sua vez, evidenciaram relação positiva da “qualidade” da governança, composta por sete dimensões (*board, management, policics, acess, audit, executive compensation e minutes*) com o volume de doações. Em complemento a essa discussão, Andrés-Alonso, Cruz e Romero-Merino (2006) ao analisar a influência da participação de doadores institucionais públicos na eficiência de organizações sem fins lucrativos espanholas, identificaram que a participação de um doador institucional ativo está positivamente relacionada com uma maior eficiência da entidade, em termos de eficiência técnica e alocativa. Yetman e Yetman (2012) evidenciaram que organizações sem fins lucrativos com mais restrições impostas por seus doadores relatam suas informações financeiras com mais precisão. Evidenciando, portanto, a influência do doador no monitoramento das ações das entidades em adição ao papel do mercado de doações como mecanismo de governança.

- Mercado de fatores e produtos:

O mercado de fatores e produtos, como o próprio nome reflete, trata do mercado de fatores de produção, que em sua taxionomia clássica rotula os fatores em terra, capital e mão-de-obra, e ao mercado de bens e serviços. Três características principais distinguem as formas de mercado: número de competidores, diferenciação entre os produtos e barreiras à entrada. No mercado de fatores as formas teóricas assumidas são concorrência perfeita, monopsônio, oligopsônio e monopólio bilateral; e no mercado de produtos, concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística (PINDYCK; RUBINFELD, 2002).

Como adverte Jensen (1993, p. 24, tradução do autor), para um contexto de organizações empresariais, “Embora os mercados de produtos e fatores sejam lentos para atuar como força de controle, sua disciplina é inevitável – as empresas que não fornecem o produto que os clientes desejam a um preço competitivo não podem sobreviver”. Isso é igualmente válido para entidades do terceiro setor. Entidades que não desenvolvem suas ações de forma eficiente, sem perder de vista a eficácia e a efetividade, num mercado de doações vinculadas restrito como do Brasil, têm dificuldades de cumprir sua missão institucional, cujas ações são grandemente suportadas por meio de projetos apoiados por doadores.

A análise do mercado de produtos e fatores implica na avaliação de uma organização ou grupo de organizações em particular. O terceiro setor, de forma geral, como apresentado na seção 2.1, é caracterizado por um ambiente bastante heterogêneo em termos de número de entidades e porte, considerando os eixos temáticos de atuação.

- Sistema político, legal e regulatório<sup>37</sup>:

O sistema político, legal e regulatório é um mecanismo externo de governança que delimita a segurança jurídica. Um contexto legal genérico e de pouca fiscalização efetiva como do terceiro setor no Brasil está longe de criar um mecanismo efetivo do comportamento dentro das organizações. Por outro lado, para se beneficiarem de incentivos tributários, distinções e recebimento de recursos em doação da administração pública, as entidades do terceiro setor devem atender a determinados requisitos adicionais, e isso traz alguma efetividade como mecanismo de controle externo ao sistema político, legal e regulatório do terceiro setor<sup>38</sup>.

Acerca dos incentivos tributários, a Constituição Federal torna imune a impostos as instituições de educação e assistência social (art. 150, VI, c) e isenta de contribuições sociais as entidades beneficentes de assistência social (art. 195, §7º). Para que as entidades usufruam de imunidade o Código Tributário Nacional (CTN) estabelece no art. 14 os seguintes requisitos: não distribuição de lucro, proibição de remessa de receitas ao exterior e manter livros de escrituração contábil em perfeita ordem e clareza<sup>39</sup>. As entidades que não cumprirem tais requisitos podem ter sua imunidade suspensa (art. 14, §1º do CTN). Para ter acesso à isenção de contribuições sociais foram igualmente estabelecidos requisitos (art. 29 e 30 da Lei n.º 12.101/2009).

Como foi destacado na seção 2 entidades do terceiro setor podem pleitear a obtenção de qualificações e certificações. Essas distinções conferem benefícios às entidades e lhes impõe obrigações adicionais (Quadro 2). Reforça-se que com a entrada em vigor do marco regulatório das entidades do terceiro setor (Lei n.º

---

<sup>37</sup> Elaborado em 26 de julho de 2016. Entendeu-se pertinente demarcar o momento em que este tópico foi desenvolvido, dado que se apoia em legislações cujo conteúdo e vigência podem ser alterados.

<sup>38</sup> Para saber sobre a evolução da regulação do terceiro setor no Brasil confira Secretaria-Geral da Presidência da República (2015, p. 200-207).

<sup>39</sup> Acrescenta-se que há regulação específica sobre impostos de competência da União, Estados e Municípios, como por exemplo a legislação sobre o imposto de renda, que ampliam os requisitos de acesso à imunidade.

13.019/2014) benefícios reservados às entidades qualificadas como OSCIP foram estendidos a todas as entidades sem fins lucrativos e o título de UPF foi extinto.

Por fim, ressalta-se que parcerias envolvendo transferência de recursos para entidades do terceiro setor pela administração pública implicam obrigações adicionais às entidades do terceiro setor, por exemplo a eleição de um quadro dirigente (Art. 34, V da Lei n.º 13.019/2014), o que se configura como mecanismo externo de governança na dimensão do sistema político, legal e regulatório.

Resumem-se no Quadro 3 os elementos constitutivos da governança discutidos nesta seção.

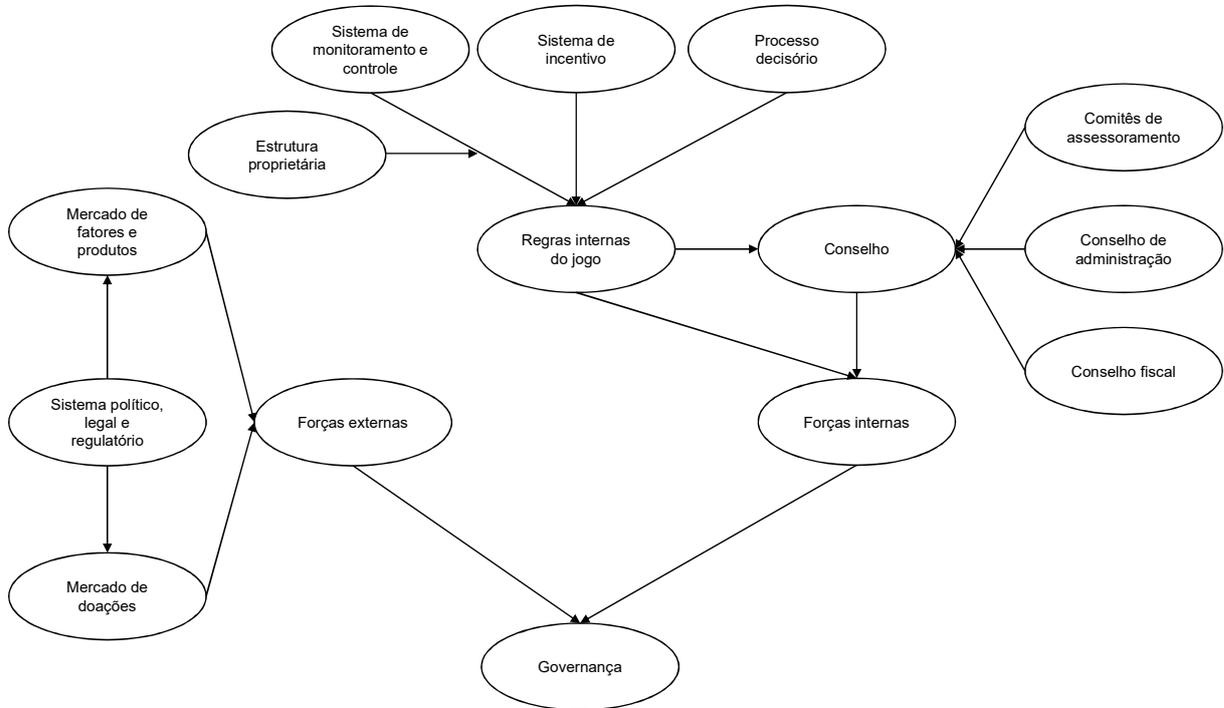
Quadro 3 – Mecanismos de governança no terceiro setor – Teoria da agência

Dimensão		Mecanismo
Governança	Interna	Conselho
		Conselho de Administração
		Conselho Fiscal
		Comitês de assessoramento
		Sistema de incentivo
	Externa	Regras internas do jogo
		Sistema de monitoramento e controle
		Processo decisório
		Mercado de doações
	Mercado de fatores e produtos	
	Sistema político, legal e regulatório	

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 6 mostra-se uma síntese derivada da revisa da literatura.

Figura 6 – Esquema analítico de governança no terceiro setor



Fonte: Elaboração própria

Como se mostra na Figura 6, de forma alinhada à discussão desta seção, assume-se que o Sistema político, legal e regulatório impacta o Mercado de fatores e produtos e o Mercado doações, e que os três constituem a dimensão de Forças externas. A dimensão Forças internas é composta pelas subdimensões Conselho, constituída pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitês assessórios, e Regras internas do jogo – que impacta a subdimensão Conselho. Essa última dimensão é composta pelo Sistema de monitoramento e controle – que é moderado pela Estrutura proprietária –, pelo Sistema de incentivo e pelo Processo decisório. Por fim, as Forças internas e externas formam a Governança.

Conforme foi demonstrado, estudos sobre governança em entidades do terceiro setor, sob a perspectiva da teoria da agência, têm sido realizados principalmente sob a premissa dos doadores como principal e da entidade do terceiro setor como agente. A revisão da literatura mostra que têm sido empreendidos esforços teóricos em alinhar o conceito de governança ao terceiro setor (e.g. VAN PUYVELDE et al., 2012); na realização de estudos empíricos sobre a relação de indicadores (variáveis manifestas) isolados de governança sobre

alguma medida de desempenho organizacional (e.g. YETMAN; YETMAN, 2012) ou de uma dimensão específica da governança, principalmente o Conselho de Administração<sup>40</sup> (e.g. O'REGAN; OSTER, 2005); e, mais recentemente, da governança de forma mais integrada sobre medidas de desempenho (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015).

A discussão feita nesta seção enfatiza a importância de uma boa governança. Mas quais práticas tendem a tornar as organizações mais bem governadas? No intuito de responder essa questão, centenas de códigos de melhores práticas de governança foram elaborados<sup>41</sup>, em sua grande maioria para organizações empresariais. Depois do *Cadbury report*, em 1992, no Reino Unido, muitas outras recomendações em forma de códigos de melhores práticas foram estruturadas e em diversos países, dos quais se destaca, pela importância das instituições que o elaboraram, o *The UK corporate governance code* (FRC, 2016), *OECD Principles of corporation governance* (OECD, 2015), *ICGN Global corporate governance principles* (ICGN, 2014), *Key agreed principles to strengthen corporate governance for U.S. publicly traded companies* (NACD, 2011) e *Guidance on good practices in corporate governance disclosure* (UN, 2006). No Brasil, realiza-se o Código de melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2015)<sup>42</sup>.

Para o ambiente do terceiro setor identificou-se também um amplo universo de códigos de melhores práticas que abordam especificamente a governança ou que a envolva no conjunto de dimensões. Estudos têm se apoiado em mecanismos presentes nesses códigos como *proxy* de “qualidade” de governança ou de alguma dimensão da governança, como Amagoh (2015), Feng, Neely e Slatten (2016) e Bromley e Orchard (2016).

No Brasil uma iniciativa promissora, denominada Indicadores GIFE de Governança, está sendo empreendida pelo GIFE, com patrocínio da Fundação Banco do Brasil. Trata-se de uma plataforma online, ainda na versão beta<sup>43</sup>, que

---

<sup>40</sup> Esclarece-se que estudos sobre Conselho de Administração têm sido mais fortemente apoiados na teoria da dependência de recursos.

<sup>41</sup> Em 10 de outubro de 2017 no site da *European Corporate Governance Network* havia em seu banco de dados 465 códigos de melhores práticas de governança. Disponível em <[http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php)>.

<sup>42</sup> A difusão mundial de códigos de melhores práticas de governança é explorada por Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004).

<sup>43</sup> Disponível em <<http://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca>>. Acesso em 10 out. 2017.

permite (ainda que os institutos empresariais sejam o foco) que as entidades do terceiro setor façam a autoavaliação do grau de desenvolvimento de sua governança por meio de critérios estabelecidos a partir, principalmente, do “Guia de melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais” elaborado pelo IBGC.

Uma plataforma semelhante foi desenvolvida por Harrison e Murray para autoavaliação sobre o desempenho do Conselho de Administração, denominada *Board Check-up*<sup>44</sup>. Harrison e Murray (2015), a partir dos primeiros dados coletados, junto a 122 organizações sem fins lucrativos, exploram, dentre outras coisas, o efeito da autoavaliação online sobre o desempenho do Conselho de Administração. Os resultados sugerem que a autoavaliação contribui para alterações de práticas do Conselho de Administração e se relaciona positivamente com a percepção de desempenho.

No Quadro 4 mostram-se as dimensões consideradas em alguns códigos de melhores práticas para entidades do terceiro setor identificados neste estudo e nos Indicadores GIFE de Governança.

Quadro 4 – Códigos de melhores práticas de governança corporativa para entidades do terceiro setor<sup>45</sup> - continua

<b>Code of conduct for non-government development organisations</b> <i>Australian Council for Overseas Aid (2002 passim, tradução do autor)</i>	
-Integridade organizacional -Governança <sup>a</sup> -Comunicação com o público	-Finanças -Gestão de pessoal
<b>Standards for excellence: an ethics and accountability code for the nonprofit sector</b> <i>Maryland Association Nonprofit Organizations (2004 passim, tradução do autor)</i>	
-Missão e programa -Órgão de administração <sup>a</sup> -Conflito de interesse -Recursos humanos	-Financeiro e legal -Capacidade receptiva -Captação de recursos -Assuntos públicos e políticas públicas
<b>Code of ethics and conduct for NGOs</b> <i>Word Association of Non-Governmental Organizations (2004 passim, tradução do autor)</i>	
-Guias de princípios -Integridade da ONG -Missão e atividades -Governança <sup>a</sup> -Recursos humanos	-Confiança pública -Financeiro e legal -Captação de recursos -Parcerias, colaboração e redes

<sup>44</sup> Disponível em <<http://www.boardcheckup.com>>. Acesso em 10 out. 2017.

<sup>45</sup> Explica-se que foi utilizada a versão mais recente do documento, tomando-se por referência 05 de agosto de 2016.

Quadro 4 – Códigos de melhores práticas de governança corporativa para entidades do terceiro setor - conclusão

<b>Good governance principles and guidance for not-for-profit organisations</b> <i>Australian Institute of Company Directors (2013 passim, tradução do autor)</i>	
-Conselho de Administração e responsabilidades -Efetividade do Conselho de Administração -Desempenho organizacional -Crescimento organizacional -Objetivo e estratégia	-Papeis e responsabilidades -Integridade e responsabilização -Cultura e ética -Engajamento -Risco
<b>Principles and practices for nonprofit excellence</b> <i>Minnesota Council of Nonprofit (2014 passim, tradução do autor)</i>	
-Governança <sup>a</sup> -Transparência e responsabilização -Gestão financeira -Captação de recursos -Avaliação -Planejamento	-Envolvimento civil e política pública -Alianças estratégicas -Recursos humanos -Gestão do voluntariado -Liderança e cultura organizacional
<b>Guia de melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais</b> IBGC (2014 passim)	
-Conselho -Gestão -Missão e operações -Auditoria independente	-Conselho Fiscal -Titularidade -Conduta, conflito de interesses e divulgação de informações
<b>Indicadores GIFE de governança</b> GIFE (2017 passim)	
-Conselho deliberativo -Controle e supervisão financeiros e econômicos -Estratégia e gestão	-Políticas institucionais -Transparência e relação com partes interessadas

<sup>a</sup> Aborda aspectos relacionados à dimensão *Board*.

Fonte: Elaboração própria

Registre-se que as dimensões (Quadro 4) são constituídas por múltiplos indicadores. Apesar de grande similitude entre as dimensões e os indicadores que compõem as dimensões nos diversos códigos, há divergências que merecem um maior aprofundamento. Por exemplo, o gerenciamento de risco é um indicador da dimensão Conselho no guia elaborado pelo IBGC e uma dimensão composta por indicadores relacionados à atuação do conselho e à existência de políticas internas no código desenvolvido pelo *Australian Institute of Company Directors*. Além do que em sua maioria foram elaborados para outro ambiente de negócio, que não o Brasileiro. Acrescenta-se, ainda, que além desses (Quadro 4), foram identificados códigos específicos para a dimensão *board*, dos quais se pode destacar o *Good governance*, elaborado pela *Charity Commission* (CHARITY COMMISSION, 2005); o *Irish development NGOs code of corporate governance*, feito pela *Corporate Governance Association of Ireland* (CGAI, 2008) e o *Guía práctica de buen gobierno para las ONG*, desenvolvido pelo *Instituto de Consejeros-Administradores da Asociación Española de Consejeros* (ICA, 2013). Também, que Harris, Petrovits e

Yetman (2015), estudando a influência da “qualidade” da governança na captação de recursos, identificaram sete dimensões de governança por meio de análise fatorial, utilizando uma amostra composta por 10.840 organizações sem fins lucrativos norte americanas: *board, management, policies, acess, audit, executive compensation e minutes*.

Assume-se, então, como *proxy* de governança a presença de um conjunto de indicadores, identificados a partir dessa revisão da literatura, muitos dos quais sugeridos em códigos de melhores práticas – alguns, inclusive, servem de padrão para certificações, como do *Standards for Excellence Institute*, que adota o código da *Maryland Association Nonprofit Organizations*. Mas como estudos sobre governança em entidades do terceiro setor têm mensurado a governança? Os levantamentos feitos mostram que os dados têm sido coletados diretamente de documentos (e.g. HYNDMAN; McCONVILLE, 2016) ou por meio de *survey* (e.g. FREDETTE; BRADSHAW, 2012), e que tem sido mensurada em alguns casos por múltiplos indicadores (e.g. YETMAN; YETMAN, 2012) e em outros por meio de múltiplas dimensões (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015).

Especificamente sobre o foco da tese, poucos estudos analisaram a influência da governança, como construto composto por diversas dimensões, das entidades do terceiro setor no recebimento de doações; por exemplo, o desenvolvido por Harris, Petrovits e Yetman (2015), no contexto das organizações sem fins lucrativos norte americanas.

Como foi mencionado, as receitas operacionais são divididas em vinculadas (com restrições) e desvinculadas (sem restrições), convém realçar que se interessa investigar, pela relação contratual estabelecida e limitação do conjunto de dados, as receitas operacionais vinculadas. Do que decorre o questionamento:

*A governança em entidades do terceiro setor influencia o recebimento de receitas operacionais vinculadas?*

Para esta questão de pesquisa foi estabelecida a seguinte a seguinte hipótese norteadora:

*H<sub>1</sub>: A governança impacta positivamente as receitas operacionais vinculadas.*

Essa hipótese está baseada no entendimento que a governança ameniza o conflito de agência decorrente da relação contratual entre principal (doador) e agente (entidade do terceiro setor), pela instituição de mecanismos que minimizam os efeitos da assimetria de informação, de diferentes função utilidade e tolerância ao risco, do comportamento racional do agente e do distinto horizonte de planejamento (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976), contribuindo para que os doadores percebam que seus interesses serão bem representados na aplicação esmerada dos recursos doados à entidade do terceiro setor.

Em apoio a essa hipótese, algumas poucas evidências sugerem que os doadores institucionais percebem organizações com fins lucrativos “bem governadas” de forma mais favorável (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015; HEDGE; NICO; FOX, 2009). Mas há também razões para esperar que a governança não influencie as decisões dos doadores. De forma geral, os doadores podem observar mais diretamente o desempenho da organização em relação ao projeto para o qual fizeram a doação (LACRUZ; MOURA; ROSA, 2017) ou ter motivações mais ligadas ao “*status social*” e, portanto, serem menos propensas a usar informações sobre a governança da entidade em sua decisão de doação. No contexto brasileiro em particular, diferente do norte-americano e europeu, por exemplo, os doadores podem não dispor de informações acessíveis sobre a governança das entidades, o que os levariam a considerar outros elementos no processo de decisão.

Embora estudos empíricos já tenham considerado o efeito da governança no volume de doações no contexto do terceiro setor, descortinando importantes aspectos, questões permanecem em aberto. Por grande parte dos estudos terem considerado uma única dimensão de governança (e.g. AGGARWAL; EVANS; NANDA, 2012), ainda não se tem uma boa compreensão das relações de diferentes dimensões da governança simultaneamente com o volume de doações. Além disso, são raros os estudos empíricos com amostra de entidades brasileiras. Por essas razões, pode-se assumir que é uma questão empírica em aberto se a governança está associada com o volume de doações, de forma mais acentuada no contexto brasileiro.

Observou-se também que as entidades podem obter alguns tipos de distinções que lhes conferem benefícios e aos seus doadores, além de obrigações adicionais (Quadro 2). Além disso, que há diferentes perfis de distinções das

entidades que fazem parceria (ao menos) com o governo federal por base de origem dos recursos (FGV PROJETOS; SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014). Do que se pode estabelecer:

*H<sub>2</sub>: A qualificação da entidade do terceiro setor modera a relação entre governança e receitas operacionais vinculadas, com impacto positivo.*

Essa hipótese apoia-se na compreensão que o sistema político, legal e regulatório (JENSEN, 1993), operacionalizado pela regulação do Estado, ajuda as entidades a cumprirem sua função social e conferem-lhes reputação favorável. Os doadores, diante disso, tenderiam a promover mais doações às entidades com tais distinções em razão dos requisitos adicionais para atribuição de distinção. Nesse sentido, os estudos de Feng, Neely e Slatten (2016) e de Desai e Yetman (2015), que identificaram que certificações e requisitos legais, respectivamente, estão associadas ao aumento no recebimento de recursos em doação. Por outro lado, os resultados de Lee (2016) sugerem que a regulamentação não impacta a adoção pelas entidades sem fins lucrativos de políticas de boa governança.

O atual estágio de desenvolvimento de investigações de natureza quantitativa da governança no ambiente do terceiro setor, a partir de regressões com equações isoladas entre mecanismos de governança e alguma métrica de desempenho organizacional, trazem evidências empíricas não conclusivas, e por vezes contraditórias. Apesar de permitirem argumentar que se determinado mecanismo tem-se mostrado associado com melhor desempenho, ele deve, então, ser bom; não apontam relacionamentos causais. Talvez, também, em decorrência da ausência de modelos formais e, especificamente no contexto brasileiro, pelo desenvolvimento tardio dos estudos: o primeiro artigo publicado tem sido creditado ao trabalho de Mendonça e Machado Filho, divulgado em 2004 na Revista de Administração da USP, e ainda há poucas investigações empíricas (foram identificados apenas nove artigos empíricos publicados<sup>46</sup>).

---

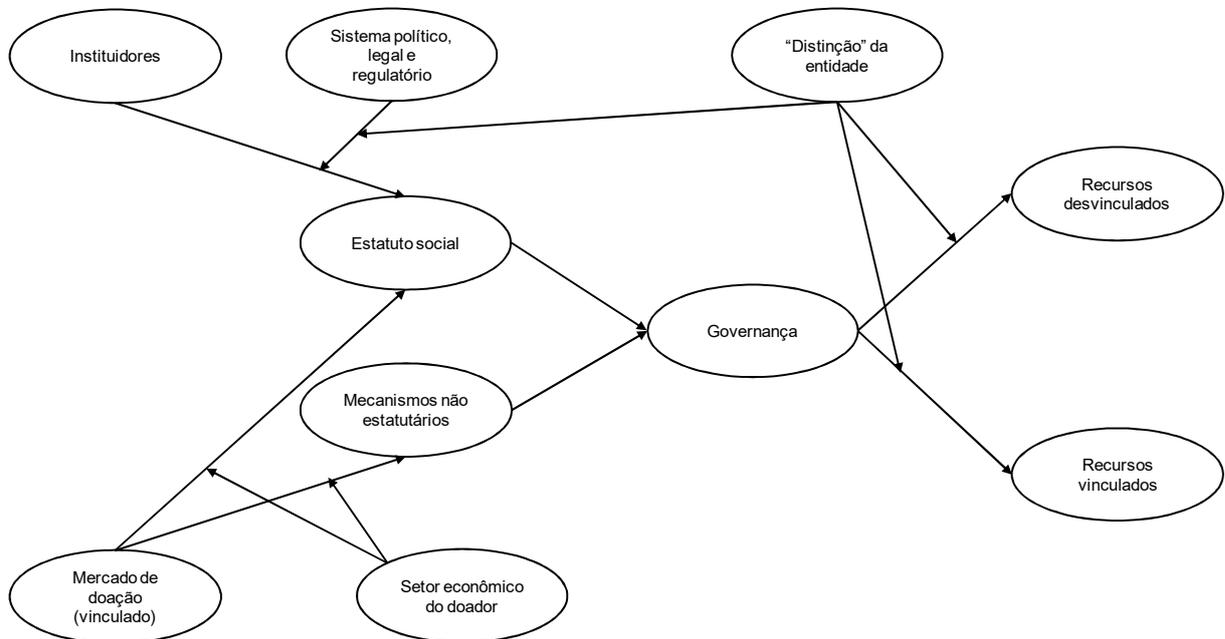
<sup>46</sup> Para esta verificação foi feita pesquisa na base de dados do SPELL em 09 de outubro de 2017, verificando-se o uso do termo “governança” combinado um a um com “terceiro setor”, “sem fins lucrativos” e “ONG” no resumo de artigos, sem delimitação temporal, de área de conhecimento ou de idioma.

Pelas discussões feitas, viu-se que os estudos empíricos têm assumido, na relação de agência, os doadores de recursos como principal e a entidade do terceiro setor como agente, e mensurado a governança por um conjunto de indicadores que são verificados na entidade do terceiro setor.

O alinhamento da teoria da agência às entidades do terceiro setor feito nesta seção permite supor que a governança dessas entidades no Brasil decorra tanto dos instituidores quanto dos doadores, assumidos como principal na relação de agência, e dos executivos da entidade, tomados como agente; pois podem surgir de ações dos executivos para mostrar aos instituidores e doadores que seus atos não lhe são prejudiciais ou dos próprios instituidores e doadores, para preservarem seus interesses – consoante com o proposto por Jensen e Meckling (1976) no conceito de custo de agência.

Mostra-se na Figura 7 um esforço analítico para contextualizar a discussão feita nesta seção, trazendo para o caso concreto a síntese das generalidades da teoria da agência (Figura 6).

Figura 7 – Esquema analítico de governança no terceiro setor no Brasil



Fonte: Elaboração própria

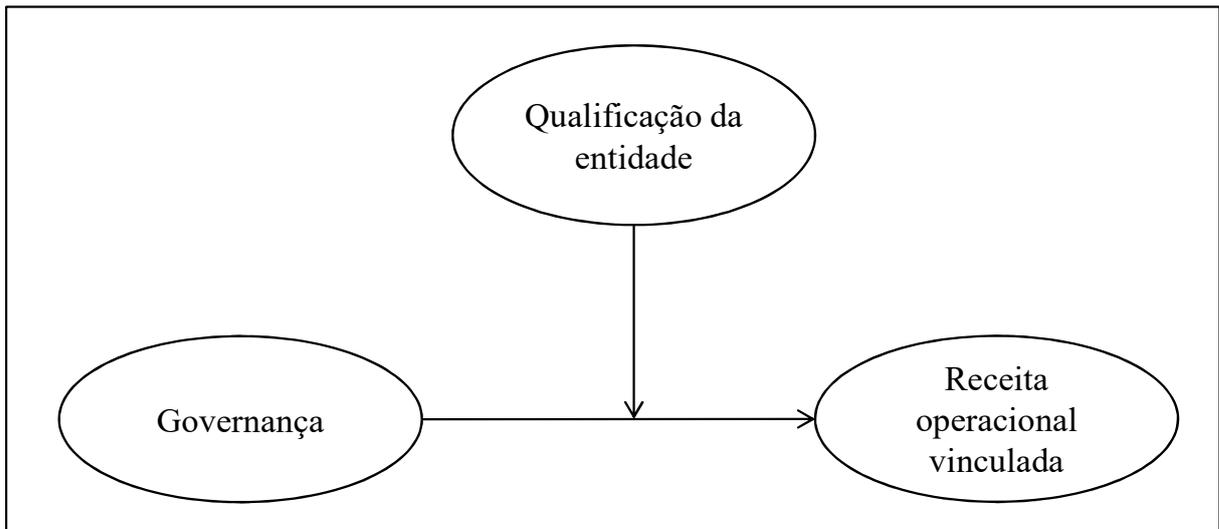
No esquema analítico há elementos do Instituidor (Estatuto social), do Doador (Mercado de doação), da entidade/executivo (Mecanismos não estatutários) na relação com os recursos captados (vinculados e desvinculados). Assim, no terceiro

setor a governança (composta pelo conjunto de mecanismos externos e internos – Figura 6) decorre do Estatuto social da entidade, cujo conjunto de normas disciplina o relacionamento interno e externo da entidade e lhe atribui identidade, e de Mecanismo não estatutários (àqueles não previstos no Estatuto social), que podem surgir de ações dos executivos para mostrar aos associados/instituidor que seus atos não lhe são prejudiciais ou dos próprios associados/instituidor, para preservar seus interesses – consoante com o proposto por Jensen e Meckling (1976) no conceito de custo de agência.

Ainda, que a relação dos Instituidores com o Estatuto social é moderada pelo Sistema político, legal e regulatório, que impõe restrições e obrigações aos desejos dos instituidores em relação à entidade. Também, que o Mercado de doações influencia a dimensão Mecanismos não estatutários, pois exigências dos doadores, adicionais ao que impõe o Estatuto, podem levar à adoção de novos mecanismos de governança; e que a relação do Mercado de doações com os Mecanismos estatutários é moderada pelo Setor econômico do doador, assumindo que doadores da administração pública, das organizações empresariais e do próprio terceiro setor podem ter interesses diferentes. Por fim, que a Governança influencia a Captação de recursos, tanto vinculados quanto desvinculados, e que as Distinções que as entidades podem obter (e.g. OS, OSCIP, CEBAS) modera essa relação, uma vez que as doações feitas às entidades com algumas distinções têm benefícios adicionais às feitas as entidades sem tais distinções. Da mesma forma a Distinção implica em obrigações acionais às entidades, o que faz com que modere a relação do Sistema político, legal e regulatório com os desejos dos Instituidores em relação à entidade.

Na tese o foco dessas relações recai, conforme problemas de pesquisa e hipóteses apresentadas nesta seção, na relação entre a governança e o recebimento de receitas operacionais vinculadas (Figura 8).

Figura 8 – Foco da tese



Fonte: Elaboração própria

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos do desenvolvimento da tese.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como parte da estratégia de pesquisa a delimitação do assunto focou a governança corporativa no terceiro setor. A investigação relacionada à governança exige um recorte que favoreça comparar entidades mais homogêneas entre as próprias entidades do terceiro setor, pois como já se destacou (seção 2) o terceiro setor contempla de forma abrangente as atividades da sociedade civil que não se enquadram nos denominados primeiro e segundo setores, como partidos políticos, associações e fundações privadas sem fins lucrativos, sindicatos, conselhos de classe, organizações religiosas etc. (IBGE, 2017). Assim, num primeiro recorte, num nível abstrato, as unidades de análise escolhidas foram as associações e fundações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil, que se argumenta serem organizações com características específicas que as diferenciam tanto das demais entidades do terceiro setor quanto das organizações empresariais e estatais. Nesse sentido, o IBGE faz o levantamento FASFIL, que traz um recorte das entidades sem fins lucrativos no Brasil, comparável às estatísticas internacionais, uma vez que adota a metodologia *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, elaborado pela ONU e pela *Johns Hopkins University*.

Em razão da necessidade de ter informações cadastrais das entidades para compor a amostra da pesquisa, dentre as bases de dados consultadas, constatou-se que as bases genéricas, como das entidades associadas à ABONG ou federadas à CEBRAF, eram constituídas por poucas entidades, a exemplo da lista de entidades associadas à ABONG que contava em 31 de março de 2016 com 237 entidades; e que as bases com maior quantidade de entidades eram específicas de entidades com algum tipo de distinção como UPF, cuja lista na mesma data continha 12.119 entidades.

Se por um lado, delimitar a pesquisa às entidades associadas à ABONG e/ou à CEBRAF, por exemplo, traria limitações ao alcance das conclusões, devido ao tamanho potencial da amostra, delimitar a entidades com algum tipo de distinção (e.g. OSCIP, CEBAS etc.), a fim de se ter maior número de observações, traria um viés ao estudo, pois entidades que alcançam tais distinções têm obrigações adicionais, muitas delas relacionadas à sua governança, como se mostrou no Quadro 2.

Um segmento das associações e fundações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil com informação cadastral disponível, suficientemente grande, é o de “meio ambiente”, por meio do CNEA – sem qualquer implicação de obrigação adicional em relação à governança das entidades cadastradas. Além da relevância do objeto social promovido pelas entidades ambientalistas, fazer a delimitação a uma área de atuação contribui, em adição, para homogeneidade das unidades de análise entre as próprias associações e fundações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil, constituindo-se, portanto, num recorte adicional.

A composição do grupo de entidades do terceiro setor estudado pautou-se, então, pelos seguintes critérios: juridicamente constituídas sob a forma de associação ou fundação privada sem fins lucrativos e que se enquadrem também na característica “ter fins públicos”, como proposto por Fernandes (1994, p. 23) e Salamon (1999, p. 10, tradução do autor); com campo de atuação classificado no estudo FASFIL (IBGE, 2012a) como “meio ambiente e proteção animal”; e com registro no CNEA.

Na tese busca-se analisar a relação entre a governança e o recebimento de receitas operacionais vinculadas por associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio ambiente com atuação no Brasil. Um dos desafios é a operacionalização de conceitos tão amplos.

Como variável dependente, analisa-se especificamente o recebimento de receitas operacionais vinculadas. As Normas Brasileiras de Contabilidade (ITG 2002 (R1) / 2015) estabelecem que a Demonstração do Resultado de entidades sem finalidade de lucro, que é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade, complementada por notas explicativas, deve evidenciar as receitas operacionais com restrições (vinculadas) e as sem restrições (desvinculadas). Veja Quadro 5.

Quadro 5 – Tipologia de receitas operacionais para entidades do terceiro setor

<b>Receitas Operacionais</b>	
<b>Com restrições (vinculadas)</b>	<b>Sem restrições (desvinculadas)</b>
Receitas relacionadas aos programas e atividades-fim da entidade	Receitas de serviços prestados Receitas de venda de bens
Gratuidades	Doações voluntárias
Rendimentos financeiros	Rendimentos financeiros
Trabalho voluntário	Outros recursos recebidos

Fonte: A partir de Conselho Federal de Contabilidade (2015)

Diante desse cenário, foi especificada como variável dependente as receitas vinculadas relacionadas aos programas e atividades-fim da entidade, a fim de avaliar o impacto da governança no recebimento de receitas operacionais vinculadas.

As entidades do terceiro setor de forma geral desenvolvem suas atividades por meio de projetos (DIALLO; THULLIER, 2004). Para tanto captam recursos vinculados a projetos para o desempenho das atividades fins da sua missão institucional, submetendo propostas de projetos a organismos nacionais e internacionais; e recursos desvinculados para o custeio de despesas que não são vinculadas a projetos específicos, mas a toda a organização, com processos comerciais (venda de produtos e serviços), leilões, *fundraising dinner*, *crowdfunding*, doações de sócios etc. (LACRUZ, 2014a, 2014b). De acordo com o mais recente anuário “Análise Gestão Ambiental 2013”, 97% dos recursos das entidades sem fins lucrativos com atuação no Brasil eram oriundos de doações de sócios, organismos nacionais e organismos internacionais (ANÁLISE EDITORIAL, 2015, p. 215). É residual, portanto, o volume de recursos relacionados às receitas de serviços prestados e de venda de bens.

Na tese se analisa a influência da governança sobre as receitas vinculadas, cujo uso dos recursos e entregas são regidos por convênios (usado como termo genérico), geralmente aportadas após aprovação de projetos submetidos pelas entidades. Diferente, portanto, daquelas não vinculadas a projetos, e que são relacionadas a recursos aportados para o custeio geral da entidade, havendo total discricionariedade da entidade quanto à sua aplicação.

Como medida de governança (fator explicativo), foi usada a presença de um conjunto de mecanismos de governança (*proxies*) identificadas na revisão da literatura (seção 3) e sugeridos em códigos de melhores práticas de governança para entidades do terceiro setor (e.g. AICD, 2013; MCN, 2014), a exemplo de outros estudos (e.g. BROMLEY; ORCHARD, 2016; FENG; NEELY; SLATTEN, 2016). Como se observou que as entidades do terceiro setor têm a possibilidade de obter distinções (Quadro 2) que podem influenciar a relação entre a governança e o recebimento de receitas operacionais vinculadas, foi avaliado o papel moderador da distinção.

Acrescenta-se que se avaliou incluir variáveis ao modelo a fim de reduzir possível viés de omissão de variáveis. Uma variável correlacionada com a variável independente, se omitida, seria incorporada ao erro, resultando, assim, em viés do

coeficiente da variável independente. Observou-se que têm sido utilizadas nesse sentido variáveis para o tamanho (e.g. FENG; NEELY; SLATTEN, 2016) e a idade (e.g. HASKI-LEVENTHAL; FOOT, 2016) da entidade sem fins lucrativos, sob argumento que entidades sem fins lucrativos maiores tendem ter mais recursos para implementar práticas de governança e que entidades precisam de tempo de operação para implantar práticas de governança. Consistente com estudos anteriores avaliou-se tomar como *proxy* de tamanho o Ativo Total (e.g. FENG; NEELY; SLATTEN, 2016) e/ou número de empregados (e.g. HASKI-LEVENTHAL; FOOT, 2016). Lamentavelmente, por restrições na coleta de dados, não foi possível levantar nenhum desses dados para o conjunto da amostra. Assim foi avaliada a necessidade de incluir somente a variável idade.

A pesquisa produziu dados coletados por meio de levantamento documental em demonstrativos financeiros, relatórios anuais de atividades e estatutos disponíveis nos sites das entidades ou, alternativamente, tomados por meio do repositório Mapa das OSC, contato direto (telefone e email) e registros do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA). Reconhece-se, porém, que pode haver diferença entre o que está promulgado nos documentos de uma entidade e suas práticas. As variáveis descrevem (i) a presença de mecanismos de governança nessas entidades; e (ii) a receita operacional anual com restrições dessas entidades. As variáveis operacionais foram estabelecidas a partir das definições conceituais que emergiram da discussão dos temas terceiro setor e governança (seções 2 e 3), que ajudou a definir o que apurar no levantamento documental. No Quadro 6 mostram-se as definições operacionais das variáveis do estudo.

Quadro 6 – Operacionalização das variáveis - continua

	<b>Variável</b>	<b>Sigla</b>	<b>Escala</b>	<b>Descrição</b>
Dependente	Receita operacional vinculada	ROV	Rácio	Receitas com restrições do Demonstrativo de Resultado do Exercício findo em 2015

Quadro 6 – Operacionalização das variáveis - continuação

	<b>Variável</b>	<b>Sigla</b>	<b>Escala</b>	<b>Descrição</b>
Independente	Conselho de Administração	CA	Nominal (dicotômica)	Existência de Conselho de Administração
	Eleição do Conselho de Administração	CA_Ele		Regras formais para eleição dos membros do Conselho de Administração
	Mandato do Conselho de Administração	CA_Mand		Mandato dos membros do Conselho de Administração estipulado formalmente
	Remuneração do CEO	Rem_CEO		Remuneração do CEO aprovada pelo Conselho de Administração
	Independência do Conselho de Administração	Independ_CA		CEO não participa das reuniões do Conselho de Administração com direito a voto
	Conselho Fiscal	CF		Existência de Conselho Fiscal
	Eleição do Conselho Fiscal	CF_Ele		Regras formais para eleição dos membros do Conselho Fiscal
	Mandato do Conselho Fiscal	CF_Mand		Mandato dos membros do Conselho Fiscal estipulado formalmente
	Comitê assessorio	Comit		Existência de ao menos um comitê assessorio
	Plano ontológico	Plano_Ont		Missão, visão e valores institucionais formalmente estabelecidos
	Planejamento anual de atividades	PlanAtiv		Planejamento anual de atividades aprovado pelo Conselho de administração
	Políticas e códigos	PolCod		Políticas e/ou códigos aprovadas pelo Conselho de Administração
	Auditoria independente	Audit		Existência de auditoria independente
	Apreciação do Relatório anual de atividades	RAA_AG		Relatório anual de atividades apreciado pela Assembleia Geral
	Divulgação dos Demonstrativos financeiros	DF_web		Demonstrativos financeiros publicado na Internet
	Apreciação dos Demonstrativos financeiros	DF_CF		Demonstrativos financeiros apreciados pelo Conselho Fiscal
	Divulgação do Relatório anual de atividades	RAA_web		Relatório anual de atividades publicado na Internet
	Envio do Relatório anual de atividades	RAA_Doador		Relatório anual de atividades enviado aos doadores
	Apreciação do Relatório anual de atividades	RAA_CA		Relatório anual de atividades apreciado pelo Conselho de Administração
	Qualificação	Qual_web		Qualificação dos membros dos conselhos e do principal executivo na Internet
Avaliação do CEO	CEO_Aval	Avaliação formal do CEO pelo Conselho de Administração		

Quadro 6 – Operacionalização das variáveis - conclusão

Variável		Sigla	Escala	Descrição
Moderadora	Qualificação	Mod	Nominal (dicotômica)	Qualificada como OS ou OSCIP ou possui CEBAS
Controle de viés de omissão	Idade	Control_Idade	Ordinal	Anos completos de fundação em 31 de dezembro 2015

Fonte: Elaboração própria

Interessa investigar se a governança em associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio ambiente com atuação no Brasil influencia as receitas operacionais com restrições dessas entidades.

Como se investigam relações entre variáveis latentes, optou-se por utilizar a técnica *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (HAIR et al., 2016, p. 39). Por as variáveis relacionadas aos indicadores serem qualitativas, assumindo valores dicotômicos, e essa técnica não ser apropriada para mensuração de construtos sob essa condição (HAIR et al., 2012, p. 421, 2016, p. 27), inicialmente foi processada análise de correspondência múltipla de forma que se pudesse identificar a estrutura subjacente de governança nas entidades do terceiro setor. Optou-se por essa técnica por ser apropriada para análise de diversas variáveis qualitativas simultaneamente e por combinar aspectos da análise discriminante e fatorial e do escalonamento dimensional para redução dimensional (HAIR et al., 2009, p. 507).

As dimensões identificadas na análise de correspondência múltipla foram utilizadas como construtos na especificação do modelo estrutural. Tal qual o construto Receita operacional vinculada, são construtos de um único indicador (*single-item construct*), para o que se utilizou como valor das observações o escore padronizado da soma das observações das variáveis de cada dimensão. Na aplicação da técnica PLS-SEM foi seguido, no que foi pertinente, roteiro proposto por Sanchez (2013) em relação à validação do modelo estrutural: avaliação da significância e relevância dos coeficientes de caminho, pelo procedimento *bootstrapping*, que gera subamostras a partir da amostra original; e do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), como medida de precisão do modelo. Explica-se que não foi analisada a média do índice de redundância (*redundancy index*) das variáveis manifestas, como medida de relevância preditiva do modelo, ou em outras palavras, a porcentagem da variância nas variáveis manifestas da variável latente dependente que é predita por variáveis manifestas associadas à variável latente independente,

porque a comunalidade das variáveis endógenas neste estudo necessariamente é igual a 1, o que implica que a média do índice de redundância<sup>47</sup> seja igual ao  $R^2$ .

Acrescenta-se que acerca do possível efeito moderador ( $H_2$ ), como os dados assumem valores dicotômicos (zero e um), foi avaliado por meio de análise multigrupo, como sugerido por Hair et al. (2016, p. 245–246) e Sanchez (2013, p. 136). Por fim, acrescenta-se que no processamento dos dados foram utilizados os pacotes, para o software R versão 3.3.3 (R CORE TEAM, 2017) psych (REVELLE, 2017), para correlação; FactoMineR (LE; JOSSE; HUSSON, 2008) e nFactors (RAICHE, 2010), para análise de correspondência múltipla; e plspm (SANCHEZ; TRINCHERA; RUSSOLILLO, 2017), na aplicação da técnica PLS-SEM.

Em relação ao tamanho da amostra, apesar de em aplicação de PLS-SEM considerar-se, genericamente, o tamanho mínimo da amostra como sendo 10 vezes o número de indicadores apontados para qualquer variável latente do modelo estrutural (HAIR et al., 2016, p. 24), estimou-se, usando o software G\*Power (FAUL et al., 2014), o tamanho mínimo da amostra. Considerando o nível de confiança de 0,05; poder de 0,8; tamanho de efeito de 0,3; e seis preditores, o tamanho mínimo estimado foi de 54 observações. Como a avaliação da moderação foi feita por meio de análise multigrupo (dois grupos), considerou-se como tamanho mínimo 108 observações. Diante disso foi elaborado o plano amostral (Quadro 7), que se constitui na delimitação do universo a que se refere a pesquisa, assim como a unidade amostral, a extensão da área geográfica do estudo e a extensão temporal da pesquisa.

Quadro 7 – Plano amostral

Elementos	Descrição
Entidades do terceiro setor	556.846
FASFIL	290.692
Dimensão de análise (1º recorte)	121.773 <sup>?</sup>
Campo de atuação classificado na FASFIL como “meio ambiente e proteção animal”	2.242
Registro no CNEA	654
Tamanho mínimo da amostra	108
Amostra	108
Extensão geográfica	Brasil
Extensão temporal	2015

Fonte: A partir de IBGE (2012a, pp.14;17) e CONAMA (2016)

Nota: Sinal convencional utilizado:

? Dado impreciso

<sup>47</sup> Lembrando que o índice de redundância  $Rd(VL_k; VM_{jk}) = loading_{jk}^2 \times R_k^2$ .

Acrescenta-se que a amostra foi formada de forma aleatória simples do rol de entidades com cadastro no CNEA. Houve necessidade de novos sorteios, sem repetição, em razão de não se ter identificado os dados necessários para todas as entidades inicialmente sorteadas.

Explica-se que os dados foram coletados no primeiro bimestre de 2017, entretanto são relativos à competência 2015, a fim de evitar viés por falta de informação disponível, caso os dados coletados buscassem refletir a competência 2017 ou mesmo 2016, uma vez que a totalidade de documentos analisados são elaborados e divulgados no ano subsequente ao ser exercício social; por exemplo, o relatório anual de atividades, considerado um mecanismo de governança (cf. Quadro 6), é elaborado e divulgado no ano subsequente à sua competência<sup>48</sup>.

A seguir apresentam-se os resultados obtidos e a decorrente discussão empreendida.

---

<sup>48</sup> De acordo com o art. 132 da Lei n.º 6.404/76, que se aplica por analogia ao caso de associações sem fins lucrativos, a assembleia Geral ordinária (na qual é feita a apreciação do relatório da diretoria, que contempla o relatório anual de atividades do exercício findo) deve ser realizada anualmente, nos quatro primeiros meses seguintes ao término do exercício social.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de iniciar os procedimentos de extração de medidas faz-se a caracterização das variáveis (Tabelas 4 e 5).

Tabela 4 – Caracterização das variáveis

<b>Variáveis</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>
Conselho Fiscal	99	92%
Demonstrativo financeiro apreciado pelo Conselho Fiscal	99	92%
Eleição do Conselho Fiscal	97	90%
Mandato do Conselho Fiscal	96	89%
Relatório anual de atividades enviado aos doadores	93	86%
Conselho de Administração	89	82%
Plano Anual de Atividades	89	82%
Eleição do Conselho de Administração	87	81%
Mandato do Conselho de Administração	87	81%
Relatório anual de atividades apreciado pelo Conselho de Administração	86	80%
Relatório anual de atividades apreciado pela Assembleia Geral	83	77%
Plano ontológico	78	72%
CEO não participa das reuniões do Cons. Administração com direito a voto	69	64%
Remuneração do CEO aprovada pelo Conselho de Administração	64	59%
Avaliação do CEO pelo Conselho de Administração	57	53%
Política e códigos	54	50%
Qualificação federal	54	50%
Comitês assessorios	48	44%
Qualificação da equipe na Internet	46	43%
Divulgação do relatório anual de atividades na Internet	45	42%
Auditoria independente	41	38%
Divulgação do demonstrativo financeiro na internet	33	31%

Fonte: Elaboração própria

As variáveis mais frequentes dizem respeito à existência do Conselho Fiscal na estrutura organizacional da entidade e a análise dos Demonstrativos Financeiros pelo Conselho Fiscal (92% da amostra). As variáveis menos frequentes são relacionadas à disponibilização dos Demonstrativos Financeiros na Internet (31%) e a realização de auditoria independente dos Demonstrativos Financeiros (38%).

Para efeito de comparação, os resultados do segundo levantamento dos Indicadores GIFE de Governança, que contou com 115 entidades respondentes, revelam que das entidades, 53% informaram divulgar seus demonstrativos contábeis e 38% os relatórios dos auditores independentes no site institucional – apesar de

64% ter apontado que suas demonstrações financeiras são auditadas por empresa independente; e 88% sinalizaram ter Conselho Fiscal formalmente constituído (GIFE, 2017, p.14-16 passim).

Quanto ao volume de receitas operacionais vinculadas (Tabela 5), observa-se grande discrepância nos valores recebidos em doações com restrições entre as entidades do terceiro setor que compuseram a amostra deste estudo; o que era esperado haja vista a caracterização do setor feita na seção 2.

Tabela 5 – Receitas operacionais vinculadas

<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>
Média	5.136.990
Desvio padrão	10.080.651
Mínimo	100.000
Máximo	65.000.000
1º quartil	430.000
2º quartil	1.200.000
3º quartil	5.000.000

Fonte: Elaboração própria

## 5.1 ESTRUTURA SUBJACENTE DE GOVERNANÇA

Em razão de as variáveis independentes serem qualitativas, assumindo valores dicotômicos (Quadro 6), foi processada análise de correspondência múltipla, usando o pacote FactoMineR<sup>49</sup> (LE; JOSSE; HUSSON, 2008), a fim de identificar a estrutura subjacente de governança nas entidades do terceiro setor.

Inicialmente foi processada a análise de correspondência múltipla com o máximo de dimensões possível para o conjunto de dados. Em seguida, por meio do pacote nFactors (RAICHE, 2010), fez-se um gráfico com as dimensões no eixo das abscissas e os seus autovalores no das ordenadas e se analisou o resultado pelos critérios de *scree plot* (CATTELL, 1966) e da análise paralela (HORN, 1965), que processa Simulação de Monte Carlo utilizando como base a mesma dimensionalidade (número de variáveis e de observações) do conjunto de dados real.

Assim, avaliou-se reter o número de dimensões com autovalores maiores do que a média dos obtidos na análise paralela (1.000 subamostras) e maiores ou

<sup>49</sup> Confira no APÊNDICE A o *script* utilizado e no APÊNDICE B os resultados do processamento.

iguais ao ponto de inclinação onde os autovalores apresentam uma tendência descendente linear. Dessa análise, pelos dois critérios, foram retidas cinco dimensões, que em conjunto explicam 74% da variância das variáveis (inércia total = 0,74). Avaliando, em seguida, as medidas de discriminação das variáveis entendeu-se pertinente adicionar uma sexta dimensão, pois não se obteve para três variáveis medidas de discriminação superiores a inércia das dimensões. As seis dimensões explicam 78% da variância das variáveis (inércia total = 0,78) e permitiram que ao menos um valor da medida de discriminação fosse superior a inércia da sua dimensão correspondente; melhorando, portanto, o ajuste do modelo.

Explica-se que em decorrência do domínio pretendido para as variáveis latentes (dimensões), do conjunto de variáveis duas foram relacionadas a dimensões com as quais suas medidas de discriminação não foram as maiores. Porém, mostraram-se superiores à inércia da dimensão na qual foi associada. Assim, a estrutura subjacente de governança foi arranjada nos seguintes construtos (dimensões e variáveis). Confira Quadro 8.

Quadro 8 – Estrutura subjacente de governança

<b>Conselho de Administração (Inércia = 0,30)</b>	<b>Conselho Fiscal (Inércia = 0,18)</b>	<b>Transparência (Inércia = 0,12)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho de Administração</li> <li>• Eleição do Conselho de Administração</li> <li>• Mandato do Conselho de Administração</li> <li>• Remuneração do CEO aprovada pelo Conselho de Administração</li> <li>• Relatório Anual de Atividades apreciado pelo Conselho de Administração</li> <li>• Avaliação do CEO pelo Conselho de Administração</li> <li>• CEO não participa das reuniões do Conselho de Administração com direito a voto</li> <li>• Comitês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho Fiscal</li> <li>• Eleição do Conselho Fiscal</li> <li>• Mandato do Conselho Fiscal</li> <li>• Demonstrativos Financeiros apreciados pelo Conselho Fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrativos Financeiros divulgados na Internet</li> <li>• Relatório Anual de Atividades divulgado na Internet</li> <li>• Qualificação da equipe divulgada na Internet</li> </ul>
<b>Gestão (Inércia = 0,08)</b>	<b>Prestação de Contas (Inércia = 0,06)</b>	<b>Auditoria (Inércia = 0,05)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Anual de Atividades</li> <li>• Plano Ontológico</li> <li>• Políticas e Códigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório Anual de Atividades apreciado pela Assembleia Geral</li> <li>• Relatório Anual de Atividades enviado aos doadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria independente</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A Governança é entendida como um conjunto de dimensões, composto por mecanismos de incentivo e controle, a fim de amenizar o conflito de agência decorrentes da relação contratual entre principal e agente e, dessa forma, minimizar os custos de agência (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976). Assim, desse domínio teórico de governança, pode-se assumir a governança como um construto (BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006). Mais, como uma abstração de ordem superior operacionalizada por intermédio de outros construtos. Harris, Petrovits e Yetman (2015), Perobelli e Famá (2002), Silveira, Perobeli e Barros (2008), dentre outros, caracterizaram os atributos teóricos candidatos a determinantes da governança como variáveis latentes, assumindo o caráter reflexivo para os construtos. Em outras palavras, assumindo que a variável latente influencia o indicador observado. Assim, tal qual no contexto desta tese, as variáveis observáveis (*proxies*) foram interpretadas como indicadores que refletem os construtos teóricos subjacentes. Porém, essa especificação não é consensual, Willems et al. (2012), por exemplo, fizeram a constituição de um índice de “qualidade” da governança pela formulação *Multiple Indicator, Multiple Cause* (MIMC); ou seja, com variáveis latentes compostas por variáveis manifestas reflexivas e formativas.

Operacionalmente, a governança é um construto de segunda ordem refletido pelas dimensões de governança que emergiram da análise de correspondência múltipla: Conselho de Administração, Gestão, Conselho Fiscal, Transparência, Prestação de Contas e Auditoria. Por sua vez, essas dimensões são compostas por mecanismos de governança que emergiram da fundamentação teórica.

O Conselho de Administração representa o órgão colegiado de deliberação encarregado de manter, na tomada de decisões, o direcionamento estratégico da entidade. Ou em outros termos, a quem compete a definição de diretrizes e orientações que dão suporte para as práticas e negócios da entidade, e cuja função principal é constituir-se elo entre causa e gestão – consoante com o proposto por Fama e Jensen (1983), Jensen (1993) e Jensen e Meckling (1995). Operacionalmente o construto Conselho de Administração foi constituído envolvendo elementos relacionados aos seus aspectos constitutivos (eleição, mandato, independência e comitês) e de atribuições (aprovação da remuneração do principal executivo da entidade e do relatório anual de atividades). Trata-se de dimensão recorrente na literatura (e.g. REDDY; LOCKE; FAUZI, 2013), o que é reforçado pelas

evidências empíricas deste estudo, principalmente devido à carência de pesquisa no contexto do terceiro setor que tenham abordado o Conselho de Administração com variável latente. Uma explicação razoável para a associação do Conselho de Administração com a governança pode se associar à percepção dos doadores de que o Conselho de Administração é um órgão importante para a separação entre controle e gestão (FAMA; JENSEN, 1983) que supervisiona as ações de gestão, reduzindo o risco de que o agente não haja em prol dos seus interesses (principal), ainda mais porque no Brasil não se trata de órgão obrigatório (Lei n.º 10.406/2002, capítulo II), ao contrário do que estabelece a Lei das Empresas de Sociedade Anônima.

Em especial sobre a contribuição do Conselho de Administração na relação da governança com o recebimento de receitas operacionais vinculadas, pode-se sugerir, no mesmo diapasão que Mindlin (2009, p.67), que os membros do conselho podem muitas vezes ser eleitos para promover ações de captação de recursos (*fundraising*); ainda que Andrés-Alonso, Azofra-Palenzuela e Romero-Merino (2010) não tenham identificado associação estatisticamente significativa entre o percentual de membros do Conselho de Administração com experiência com *fundraising* e eficiência alocativa ou administrativa – talvez por ser necessário colocar a *expertise* a favor de ações para que se torne um “capital”.

Os doadores podem entender que o controle exercido pelo Conselho de Administração contribui para que suas doações sejam usadas para o propósito e nos termos do instrumento de doação. Neste diapasão, Harris, Petrovits e Yetman (2015), tomando o Conselho de Administração (*Board*) como variável latente, identificaram associação positiva com total de doações recebidas (*In Total Donation*). Por isso, na relação hierárquica dos construtos, espera-se associação positiva entre a Governança e o Conselho de Administração; contribuindo, portanto, para que a Governança impacte positivamente o Recebimento de recursos operacionais vinculados.

O Conselho de Administração, neste estudo, não abarca, porém, produtos (*deliverables*) decorrentes de suas ações de monitoramento dos agentes ou dos agentes em mostrar que seus comportamentos não são prejudiciais ao principal (JENSEN; MECKLING, 1976), semelhante ao estudo de Harris, Petrovits e Yetman (2015). Esses aspectos, nesta tese, se referem à dimensão Gestão, que envolve os elementos que norteiam as atividades da equipe executiva, dos Conselhos (de

Administração e Fiscal) e da Assembleia Geral ou do Conselho Curador (Plano Ontológico, Plano Anual de Atividades, Códigos e Políticas). A presença de políticas formais, em sentido amplo, pode contribuir para encorajar funcionários a relatar confidencialmente comportamento antiético, evitar conflitos de interesse (e.g. código de conduta, política anticorrupção) etc. servindo de guia para as práticas de gestão. Na medida em que essas políticas podem melhorar a governança da entidade, ao reduzir a assimetria de informação, é possível que aumentem a confiança dos doadores de que suas doações são usadas para promover a missão institucional da entidade do terceiro setor. Assim, espera-se que a Gestão reflita de forma positiva a Governança, contribuindo para que a Governança tenha impacto positivo no Recebimento de recursos operacionais vinculados.

O Conselho de Fiscal representa o órgão de fiscalização da administração contábil e financeira da entidade, envolvendo itens relacionados aos seus aspectos constitutivos (eleição e mandato) e de atribuições (apreciação dos demonstrativos financeiros). Assim, não se confunde com o Conselho de Administração, cujo domínio teórico se remete à guarda dos fins da entidade, ao passo que o Conselho Fiscal se direciona para a fiscalização dos atos praticados pela administração, opinando sobre as demonstrações financeiras da entidade (LAMB, 2002). A presença de um Conselho Fiscal, devidamente constituído, pode significar uma linha adicional de defesa do interesse do principal. Então, espera-se que o Conselho Fiscal reflita a Governança, com impacto positivo, contribuindo para que a Governança tenha impacto positivo no Recebimento de recursos operacionais vinculados.

A dimensão Transparência, por sua vez, é igualmente presente como fator de governança na literatura especializada (e.g. HYNDMAN; McCONVILLE, 2016). Os achados deste estudo reforçam esse entendimento.

A Transparência neste estudo, de forma análoga ao princípio *disclosure* da OECD (2004), diz respeito à divulgação (tornar público) de informações relevantes. Neste estudo foi operacionalizada pela divulgação na Internet (website, fanpage etc.) dos demonstrativos financeiros (auditados ou não), do relatório anual de atividades e da qualificação profissional da equipe da entidade (executiva e membros de conselhos).

Não são consensuais os resultados dos estudos sobre a relação da transparência (*disclosure*) e medidas de desempenho no contexto do terceiro setor.

A falta de correlação entre recebimento de recursos em doação e transparência está em linha com alguns estudos (e.g. HASKI-LEVENTHAL; FOOT, 2016; WANIAK-MICHALAK; ZARZYCKA, 2012); por outro lado, outros identificaram associação positiva (e.g. SAXTON; GUO, 2011; VAN DER HEIJDEN, 2013). No contexto brasileiro, há o mesmo impasse, com o agravante de haver menos evidências empíricas. Dall'Agnol et al. (2017) identificaram por meio de entrevista em profundidade com gestores de 5 ONG's que as ações de transparência contribuem para a captação de recursos em doação. Por outro lado, Santos, Ohayon e Pimenta (2017) não identificaram, por meio de regressão linear simples, associação positiva entre receitas de doação e índice de *disclosure* via website, a um nível consensualmente aceito de significância estatística para estudos em ciências sociais aplicadas ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Assim, pode ser que o volume de recursos recebido em doação seja afetado positivamente pelo nível de divulgação (SAXTON; KUO; HO, 2012) ou, por outro lado, que não haja relacionamento porque os doadores não se preocupam com informações de divulgação quando fazem doação (BEKKER; WIEPKING, 2011) ou porque os doadores percebem a missão da entidade como importante, não se importando com medidas objetivas (CNAAN et al., 2011a).

Cnaan et al. (2011b) identificaram que os doadores são mais propensos a buscar obter informação diretamente nos canais da entidade do que a partir de outras fontes. Então, o acesso à informação ajuda a que doadores possam avaliar se suas doações estão sendo usadas para os fins devidos. Assim, espera-se que a Transparência reflita positivamente a Governança, conduzindo a que haja associação positiva entre a Governança e o Recebimento de recursos operacionais vinculados.

A Prestação e contas, por sua vez, similarmente ao princípio *accountability* da OECD (2004), envolve a prestação de contas de órgão administrativo à instância superior, no caso concreto a apreciação pela Assembleia Geral ou Conselho Curador do Relatório Anual de Atividades que foi apresentado pelo principal executivo da entidade; e também da prestação de contas da entidade aos seus doadores, operacionalizado pelo envio do Relatório Anual de Atividades aos doadores. O controle exercido pelas instâncias superiores e pelos doadores, por meio do recebimento regular de *follow-up* feito pelos executivos da entidade, contribui para que os doadores analisem se suas doações estão sendo usadas de forma escorreita.

Tacon, Walters e Cornforth (2017), por meio de observação direta do comportamento dos membros do Conselho de Administração de uma agência de desenvolvimento de esporte (*National Governing Body of Sport*) na Inglaterra, em um estudo de caso longitudinal, apontam que a prestação de contas (*accountability*) é um elemento crucial de governança, em especial no terceiro setor devido à multiplicidade de partes interessadas e decorrente necessidade de “fazer” a prestação de contas de diversas maneiras. Aboassi e Trent (2016), a partir de entrevistas com funcionários de ONG's no Líbano, propõem que a prestação de contas não seja uma consequência da relação com os doadores, mas um elemento constitutivo dessa relação. Ambos os estudos produzem evidências sobre a importância da prestação de contas para a governança de entidades do terceiro setor. Assim, espera-se que a Prestação de contas reflita de maneira positiva a Governança, contribuindo para que haja associação positiva entre a Governança e o Recebimento de recursos operacionais vinculados.

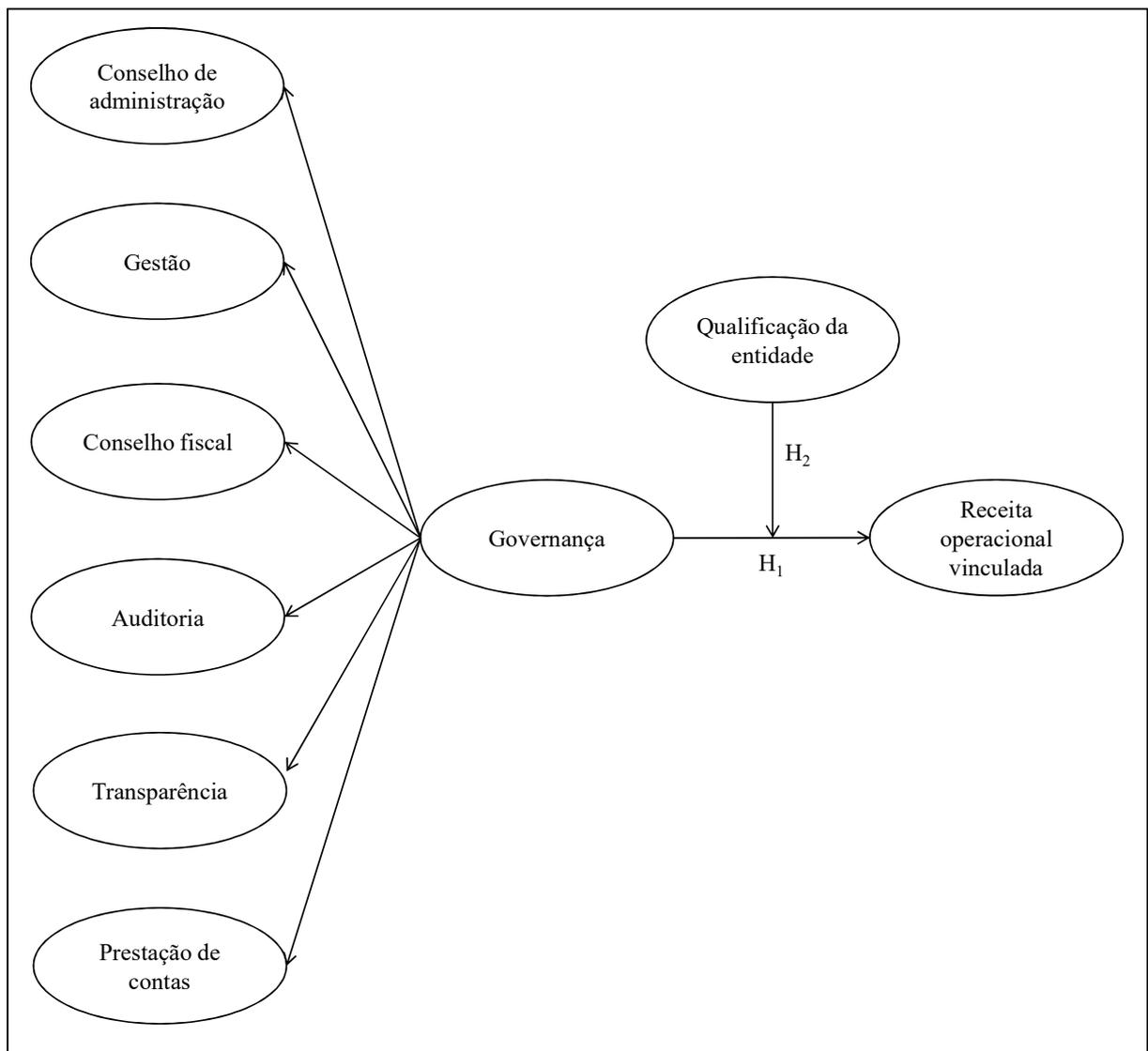
Por fim, em relação aos construtos de primeira ordem que refletem a Governança, há a auditoria independente, que é um construto de único item: a realização de auditoria dos demonstrativos financeiros por empresa independente. A empresa de auditoria independente emite parecer acerca dos demonstrativos financeiros da entidade, posicionando-se sobre se estão livres de distorções relevantes e de acordo com as normas vigentes. Assim, o relatório de auditoria pode ser entendido como uma medida de “reputação” da entidade (WATTS; ZIMMERMAN, 1978), além de fornecer uma “supervisão” externa, atenuando, dessa forma, os custos de agência (HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015; JEGERS, 2002; WATTS; ZIMMERMAN, 1978). Isso tudo fornece aos doadores mais segurança de que a informação contábil-financeira da entidade é confiável e que os recursos doados estão salvaguardados. A melhoria da confiança, por sua vez, pode levar a entidade a receber mais doações. Assim, espera-se que a Governança seja refletida pela Auditoria (com impacto positivo), conduzindo a que haja associação positiva entre a Governança e o Recebimento de recursos operacionais vinculados.

Em seguida avaliou-se que não foi necessário incluir a variável idade da entidade sem fins lucrativos no modelo, pois não foi identificada correlação estatisticamente significativa entre idade e a governança corporativa, medida pela soma dos escores das dimensões identificadas na análise de correspondência múltipla ( $r = 0,093$  ;  $p\text{-value} = 0,339$ ). Assim foi descartado o viés de omissão em

relação à ausência da variável idade no modelo, por este critério. Explica-se que foi processada correlação de Pearson após verificar pelo teste de Shapiro-Wilk que não se podia refutar a hipótese de que os dados poderiam ser oriundos de uma variável com distribuição normal (Governança:  $p\text{-value} = 0,783$  ; Idade:  $p\text{-value} = 0,169$ ). Para tanto foi utilizada a função `shapiro.test` do software R (R CORE TEAM, 2017) e a função `corr.test` do pacote `psych` (REVELLE, 2017).

Na Figura 9 mostra-se o modelo inicial de pesquisa, com as hipóteses norteadoras que emergiram na fundamentação teórica.

Figura 9 – Modelo inicial de pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Acrescenta-se que o Recebimento de recursos operacionais vinculados, variável sobre a qual recaem os principais efeitos desta investigação, foi operacionalizado pelo valor da conta relativa às receitas com restrições do Demonstrativo do Resultado do Exercício findo em 2015. O uso das receitas vinculadas está condicionado às entregas e geralmente é regido por convênios ou assemelhados. Então, difere da receita não vinculada, sobre a qual há discricionariedade da entidade quanto à sua aplicação.

Também que o construto *single item* Qualificação teve como *proxy* a distinção da entidade como OS ou OSCIP ou a entidade possuir CEBAS. Espera-se que tais distinções, na medida em que ampliam o rol de obrigações (cf. Quadro 2), algumas das quais relacionadas a mecanismos de governança (e.g. previsão estatutária de auditoria independente, obrigatoriedade de órgão de deliberação superior), moderem com efeito positivo a relação entre Governança e Recebimento de recursos operacionais vinculados. Assume-se, na tese, que a Qualificação atue de forma análoga a processo conhecido como “certificação”, geralmente associado ao uso de “padrões” de qualidade (e.g. ISO). As empresas buscam, tradicionalmente, a certificação a fim de obter vantagem competitiva (RAO, 1994) e muitas entidades do terceiro setor estão buscando adotar tais práticas como um meio para melhorar sua posição competitiva e aumentar sua capacidade de competir no mercado de doação (SLATTEN, 2011).

A elaboração do construto governança foi uma contribuição para o campo da abordagem da teoria da agência quando sobreposta às relações no terceiro setor. Estudos já haviam desenvolvido medidas para a governança (e.g. YETMAN; YETMAN, 2012) – alguns dos quais foram utilizados como referência para a elaboração feita neste estudo. Porém, muitos se limitando a indicadores relacionados a dimensões específicas de governança, em especial o Conselho de Administração (e.g. REDDY; LOCKE; FAUZI, 2013) e a transparência (e.g. HASKI-LEVENTHAL; FOOT, 2016), e analisando o efeito dos indicadores (e não do construto) sobre alguma medida de desempenho (e.g. HASNAN et al., 2016). Poucos estudos analisaram um conjunto mais amplo de indicadores para o construto governança (e.g. QUINHÕES, 2008) e uma menor parte o impacto dos construtos sobre alguma medida de desempenho (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015).

Quinhões (2008), sob a lente da teoria dos custos de transação, operacionalizou a governança para hospitais públicos no Brasil a partir um conjunto

amplo de indicadores (17) teoricamente relacionados a dimensões distintas de governança (e.g. mecanismos de incentivo, sistema de monitoramento). Optou, porém, por operacionalizar a governança como construto de primeira ordem. Ávila e Bertero (2016), à luz da teoria da agência, tratou a governança por meio de um índice de governança operacionalizado pela média dos construtos que emergiram de análise fatorial confirmatória (independência, transparência e prestação de contas). Harris, Petrovits e Yetman (2015), por outro lado, avaliaram os possíveis impactos de cada dimensão de governança na medida de desempenho – apesar de tratarem teoricamente da governança como construto de segunda ordem. Assim, o desenvolvimento do construto governança nesta tese trouxe maior aprofundamento a respeito dos modelos de governança de entidades do terceiro setor, além de propor uma forma alternativa de operacionalizar o construto governança, em especial para o contexto brasileiro.

Harris, Petrovits e Yetman (2015) identificaram 7 dimensões de governança: *polices*, *audit*, *executive compensation*, *board*, *management*, *access* e *minutes*. Tais dimensões guardam alguma semelhança com às identificadas nesta tese. Porém têm constituição operacional diversa. Por exemplo, a dimensão *Board* (HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015) é constituída de duas variáveis relacionadas aos aspectos constitutivos do conselho (número de membros e percentual de membros independentes com direito a voto que compõe o conselho); ao passo que a dimensão Conselho de Administração neste estudo é composta de outros elementos constitutivos e também de questões relacionadas às atribuições dos membros do conselho. Outro exemplo é a dimensão *Management* (HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015) que envolve indicadores que dizem respeito à separação entre propriedade e gestão e a dimensão Gestão neste estudo aponta para os elementos que norteiam as metas e atividades da entidade.

Nos indicadores GIFE de governança (GIFE, 2017), cujas dimensões foram definidas a priori (e ainda não foram validadas), tratou a governança como construto de terceira ordem, constituída de cinco eixos temáticos (Conselho deliberativo, Controle e supervisão financeiros e econômicos, Estratégia e gestão, Políticas institucionais e Transparência e relação com partes interessadas), que são os construtos de segunda ordem, por sua vez constituídas por componentes (por exemplo, o eixo Controle supervisão financeira e econômica, pelos componentes Conselho Fiscal e Prestação de contas financeira e econômica), que são os

construtos de primeira ordem, constituídos, por seu turno, por indicadores. O segundo Informe dos Indicadores GIFE de Governança (GIFE, 2017, p. 11) revelou que a dimensão com maior pontuação média foi a Controle e supervisão financeiro e econômico (85%) e a menor a Políticas institucionais (40%). Explica-se que pela metodologia dos Indicadores GIFE de Governança trata-se de uma média ponderada, na qual são atribuídos pesos (de 2 a 6) aos indicadores determinados “[...] com base numa definição de relevância” (p. 5).

A premissa básica da teoria da agência é da existência de conflito de agência decorrentes da relação contratual entre principal e agente (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976). Sob essa perspectiva a governança pode ser entendida como um conjunto de mecanismos internos e externos que visam a amenizar o conflito de agência (JENSEN, 1993).

Na presente pesquisa o construto governança envolveu exclusivamente os mecanismos internos (cf. Figura 9). Acerca dos mecanismos externos, o Mercado de fatores e o Sistema político, legal e regulatório foram utilizados para delimitar o objeto de investigação empírica (analogamente a uma variável de controle); sobre o Mercado de doações, por sua vez, recaem os principais efeitos desta investigação, qual seja, o impacto da governança no recebimento de recursos operacionais vinculados. Acrescente-se que uma especificidade relacionada ao Sistema político, legal e regulatório (a qualificação da entidade do terceiro setor) foi utilizada para verificar possível efeito moderador na relação entre governança no recebimento de recursos vinculados. Assim, explorou-se o conjunto de dimensões de governança.

## 5.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Como se mostrou na Figura 9 o modelo de pesquisa é um modelo hierárquico de segunda ordem no qual as dimensões da governança que emergiram da análise de correspondência múltipla (construtos de primeira ordem) refletem a Governança (construto de segunda ordem). A Governança, por sua vez, impacta as Receitas operacionais vinculadas (construto de item único). Por fim, a relação entre a Governança e a Receita operacional vinculada é moderada pela Qualificação da entidade do terceiro setor (construto de item único).

A validação do modelo estrutural, utilizando-se o pacote *plsmp*<sup>50</sup> (SANCHEZ; TRINCHERA; RUSSOLILLO, 2017), foi realizada pela verificação da significância estatística ( $\alpha = 0,05$ ) e relevância dos coeficientes de caminho, pelo procedimento *bootstrapping* (que gera subamostras a partir da amostra original para estimar a precisão das estimativas dos parâmetros do PLS)<sup>51</sup>; e da avaliação do  $R^2$ , como medida de precisão do modelo.

Diante dos indícios de *outliers* no rol de dados da variável Receita operacional vinculada (cf. Tabela 5), foi feita análise dos resíduos *studentizados* ( $-3 > RS > +3$ ) e identificada presença de três *outliers*, por esse critério. Para avaliar sua influência nos resultados a variável Receita operacional vinculada foi *winsorizada*<sup>52</sup> e os dados foram processados (além de com seus valores originais) com seus valores *winsorizados*. Não foi identificada alteração relevante nos resultados (e.g. coeficiente de determinação, coeficiente de caminho, teste de moderação), assim se optou por manter os dados originais.

Na Tabela 6 os coeficientes de caminho, e suas significâncias estatísticas, são apresentados:

Tabela 6 - Coeficientes de caminho

Relações	Coeficientes de caminho	Significância
Governança -> Conselho de Administração	0,622	6,80e-13
Governança -> Gestão	0,727	5,52e-19
Governança -> Conselho Fiscal	0,425	4,46e-06
Governança -> Auditoria	0,701	2,96e-17
Governança -> Transparência	0,693	9,79e-17
Governança -> Prestação de contas	0,631	2,49e-13
Governança -> Receita operacional vinculada	0,479	1,56e-07

Nota: n = 108. *Bootstrapping* = 1.000 subamostras.

Fonte: Elaboração própria

Após determinar os coeficientes de caminho, foi calculada correlação de Pearson entre os escores da variável Governança (exógena) e o termo de erro da variável Receita operacional vinculada (endógena) para análise de viés de omissão

<sup>50</sup> Confira no APÊNDICE C o *script* utilizado e no APÊNDICE D os resultados do processamento.

<sup>51</sup> Neste estudo foi definido o número de 1.000 subamostras, a fim de se obter estimativas mais precisas dos níveis de significância estatística.

<sup>52</sup> Procedimento que consiste em aparar os valores extremos, substituindo-os pelos valores menores e maiores remanescentes no rol de dados. Esse procedimento foi utilizado em estudos na área de governança corporativa (e.g. SILVEIRA, BARROS; FAMÁ, 2005).

de variáveis. Não foi detectada correlação significativa ( $r \approx 0,000$  ;  $p\text{-value} = 0,998$ ), o que indica ausência desse viés nos resultados, por esse critério (McINTOSH; EDWARDS; ANTONAKIS, 2014).

Pela Tabela 6 vê-se que as relações diretas do modelo estrutural mostraram-se significantes e com impacto positivo, pois os coeficientes de caminho assumiram valores positivos. No âmbito do modelo hierárquico de segunda ordem é possível observar que a Governança se manifesta de forma menos acentuada o Conselho Fiscal, com um coeficiente de caminho de 0,425. A Governança se manifesta nas demais dimensões de forma semelhante (entre 0,631 e 0,727). Isso pode decorrer de o Conselho Fiscal, no Brasil, não ser um órgão obrigatório para as entidades do terceiro setor – nem para as organizações empresariais.

As dimensões do construto governança que emergiram neste estudo, cujas relações mostraram-se estatisticamente significantes (Tabela 6), são recorrentes em guias de melhores práticas para entidades do terceiro setor (cf. Quadro 4), mais marcadamente no “Guia de melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais” (IBGC, 2014) e nos “Indicadores GIFE de Governança” (GIFE, 2017). Também na literatura científica sobre governança em organizações com fins lucrativos (e.g. SILVEIRA; PEROBELLI; BARROS, 2008) e em guias de melhores práticas para organizações com fins lucrativos (e.g. IBGC, 2015). Assim, este estudo traz evidência de que as forças que agiram (e agem) para aproximar modelos de gestão das entidades do terceiro setor às da iniciativa privada com fins lucrativos conduziram para avizinhar os modelos de governança das organizações com e sem fins lucrativos – ressalvando-se o recorte do objeto de investigação empírico desta tese.

Observa-se (Tabela 6), acerca da relação principal em termos de objeto de investigação, que a Governança impacta o recebimento de receitas operacionais vinculadas com coeficiente de caminho, estatisticamente significativo, de 0,479. Os coeficientes de caminho possuem valores padronizados aproximadamente entre -1 e +1 e podem ser interpretados da mesma forma que as medidas dos coeficientes padronizados da regressão de mínimos quadrados ordinários (Hair et al., 2016, p. 195-197 passim). Assim, o coeficiente de caminho direcionado da Governança para o recebimento de receitas operacionais vinculadas indica que o incremento de 1 unidade em Governança, implica no incremento de 0,479 unidades em recebimento de receitas operacionais vinculadas.

Esse resultado robustece o campo da teoria da agência, que fundamenta e inspira esta tese, pois indica que a governança (presença de mecanismos de governança) impactou positivamente o recebimento de receitas operacionais vinculadas. Em linha com o que argumentam Singh e Indgdal (2007) que, ao discutirem sobre as melhores práticas dos doadores em relação às ONG's no Nepal, explicaram que os doadores exigem uma série de práticas de governança das ONG's no processo de decisão sobre doação. O resultado deste estudo reforça que a governança contribui para o recebimento de doações. Assim, práticas de governança permitem às entidades ter acesso mais fácil ao mercado de doação, seja pela expectativa de operações mais eficientes, eficazes e efetivas (GREILING; STÖTZER, 2015), o que colabora para melhoria da reputação da entidade no mercado de fatores e produtos, ou por reduzir a assimetria de informação e consequente custo de agência; logo contribuindo para que os recursos doados pelos principais sejam aplicados pelos agentes de forma mais alinhada aos interesses do principal (amenizando os problemas de agência).

Então, a ausência de práticas de governança pode levar a uma relutância dos doadores de contribuir com fundos para entidades sem fins lucrativos, pois uma governança pobre, parafraseando Fisman e Hubbard (2005), equivale a um monitoramento pobre do gerenciamento e, assim, dá origem a custos de agência.

No contexto brasileiro, Ávila e Bertero (2016), tendo como objeto de estudo a Fundação Rádio e Televisão Educativa de Uberlândia, identificaram por meio de regressão logística, relação positiva de um índice de governança, operacionalizado pela média dos construtos que emergiram de análise fatorial confirmatória (independência, transparência e prestação de contas), e medidas de desempenho econômico-financeiro e de volume de operações.

Também no contexto brasileiro, ao estudarem a importância de práticas de governança do Serviço Social da Indústria (SESI) de São Paulo para os patrocinadores do projeto *TRY Rugby* (*British Council e Premiership Rugby*), Varotti e Malaia (2016) encontraram que foram essenciais para atrair o interesse dessas entidades e consequente aporte de recursos para o desenvolvimento do projeto. Calve et al. (2013) identificaram correlação positiva entre um índice de governança e medidas de resultado operacional, tendo como amostra 24 hospitais filantrópicos do Espírito Santo, por meio de correlação. Apesar de o resultado se limitar a mensurar o grau de relacionamento entre as variáveis, sem exprimir o possível relacionamento

funcional entre elas (o que poderia ser obtido por meio de regressão linear simples, por exemplo), sugere que a aderência às boas práticas de governança pode contribuir para o desempenho operacional.

Apesar de não se estar, neste estudo, avaliando relações diretas entre as dimensões de governança e recebimento de recursos, pode-se assumir que confluam com os achados de Harris, Petrovits e Yetman (2015), que identificaram associação estatisticamente significativa ( $p\text{-value} < 0,05$ ) para 7 das 8 dimensões de governança identificadas em seu estudo (*polices*, *audit*, *executive compensation*, *board*, *management* e *access*) com o total de doações recebidas. A dimensão *Minutes* foi significativa a um nível mais brando ( $p\text{-value} = 0,068$ ). Os achados deste estudo, porém, ampliam o escopo de análise, pois apontam também relações de direção, mais do que de associação. Sobre isso é oportuno explicar que Harris, Petrovits e Yetman (2015) analisaram as possíveis relações por meio de regressão linear múltipla, tomando como variáveis independentes os escores das dimensões (identificadas por meio de análise fatorial exploratória) e como variável dependente o total de recursos recebido em doação. Assim, seus resultados sinalizam associação entre as variáveis independentes e a variável dependente, sem, porém, indicar relação de direção. Este estudo, ao se valer da técnica PLS-SEM, permite apontar a relação de direção entre as variáveis latentes.

O  $R^2$  de cada variável latente endógena, que é uma medida de precisão do modelo, ou seja, a variação na variável latente endógena explicada pela variação nas variáveis latentes ligadas a ela, é apresentado na Tabela 7. Importa registrar que o  $R^2$  da variável latente do construto reflexivo de primeira ordem indica o quanto essa variável latente é uma manifestação da variável latente do construto de segunda ordem e, por isso, é analisada, pois também geram caminhos no modelo estrutural.

Tabela 7 - Coeficiente de determinação

<b>Variável latente endógena</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Conselho de Administração	0,387
Gestão	0,528
Conselho Fiscal	0,181
Auditoria	0,492
Transparência	0,480
Prestação de contas	0,398
Receita operacional vinculada	0,230

Nota: n = 108. *Bootstrapping* = 1.000 subamostras.

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que os valores de  $R^2$  podem ser considerados relevantes, principalmente considerando o conjunto de variáveis ausentes no modelo.

Merece atenção a Receita operacional vinculada, sobre a qual recaem os principais efeitos do modelo estrutural. O  $R^2$  de 0,23 indica que as relações estabelecidas explicam 23% da variância do recebimento de Receita operacional vinculada, o que confere ao modelo um ajuste razoável, dado seu caráter parcimonioso; apesar da gradação exposta por Sanchez (2013), cujos valores de  $R^2$  menores 0,2, entre 0,2 e 0,5 e superiores a 0,5, denotam poder explicativo baixo, moderado e alto, respectivamente.

De acordo com Wetzels, Odekernen-Schröder e Van Oppen (2009), em modelos do tipo reflexivo-reflexivo, os construtos de primeira ordem refletem os de segunda ordem, concluindo que os valores de  $R^2$  das variáveis latentes dos construtos de primeira ordem indicam o quanto elas refletem as variáveis latentes dos construtos de segunda ordem. O  $R^2$  da variável latente do construto reflexivo de primeira ordem indica o quanto essa variável latente é impactada pela variância da variável latente do construto de segunda ordem. Usando os termos de Wetzels, Odekernen-Schröder e Van Oppen (2009), destaca-se que no construto Governança, a subdimensão que melhor o reflete é a Gestão,  $R^2 = 0,528$ , ao passo que a subdimensão Conselho Fiscal obteve  $R^2 = 0,181$ .

A fim de avaliar o possível papel moderador da Qualificação da entidade do terceiro setor na relação entre Governança e o recebimento de Receita operacional vinculada, foi realizada análise multigrupo, sendo cada grupo composto por 54 observações. Estimou-se, usando o software G\*Power (FAUL et al., 2014) o tamanho da amostra mínimo de 53 observações, considerando o nível de confiança de 0,05; poder de 0,8; tamanho de efeito de 0,298 (também estimado no G\*Power a partir do  $R^2$  da relação entre Governança e recebimento de Receita operacional vinculada); e seis preditores, em razão do número de construtos de primeira ordem.

Contra-intuitivamente, observou-se que a Qualificação da entidade do terceiro setor não moderou a relação entre Governança e o recebimento de Receita operacional vinculada. Ou seja, a hipótese de que a qualificação da entidade do terceiro setor, com ao menos uma distinção federal, levaria a relação da Governança com o recebimento de Receita operacional vinculada a ser mais forte não foi evidenciada ( $p\text{-value} = 0,1461$ ).

Esse resultado destoa do estudo de Feng, Neely e Slatten (2016), que identificaram, por meio da técnica *difference-in-difference*, que a certificação *Standards for Excellence*<sup>53</sup> está associada ao aumento no recebimento de recursos em doação em relação a um grupo de controle de ONG's que não receberam a mesma certificação. Ressalva-se, porém, que esta certificação é concedida por entidade do terceiro setor (*Maryland Association of Nonprofit Organizations*) e que os requisitos para obtenção e manutenção são mais rigorosos dos das distinções consideradas nesta tese (OS, OSCIP e CEBAS). Não se alinha também aos achados de Desai e Yetman (2015), que encontraram que os requisitos legais (*state laws*) e de relatórios (*state enforcement*) que recaem sobre as ONG's moderaram a relação entre o percentual de mudanças de despesas de caridade e o percentual de mudanças nas receitas dos programas. Os autores identificaram que ONG's em estados com maior nível de requisitos legais e de relatórios diminuem suas despesas menos à medida que os recursos recebidos caem, protegendo seus beneficiários de terem que suportar os custos totais de choques econômicos negativos; e aumentam suas despesas menos à medida que os recursos recebidos aumentam, acumulando ativos para proteger seus beneficiários de suportar os custos totais de possíveis choques econômicos negativos futuros. Esses resultados podem ser vistos em apoio à noção de que a regulação do Estado, por meio de requisitos adicionais para atribuição de distinção, ajuda as entidades a cumprirem sua função social. Por outro lado, os resultados de Lee (2016), a partir de dados do *National Center for Charitable Statistics* (repositório de dados do setor sem fins lucrativos dos Estados Unidos), sugerem que a regulamentação estadual não impacta a adoção pelas entidades sem fins lucrativos de políticas de boa governança, pois as entidades sem fins lucrativos que operavam em estados que exigem relatórios e registros (*reporting and registration requirements*) não foram mais susceptíveis à adoção de políticas de *accountability* do que as organizações nos estados sem essas exigências.

O resultado desta pesquisa, por sua vez, sinaliza que, para esta amostra, a qualificação (OS, OSCIP e CEBAS) não está associada ao aumento do recebimento de Receita operacional vinculada. Assim, os doadores não responderam favoravelmente, no tocante ao volume de doações, à distinção da entidade. Disso se

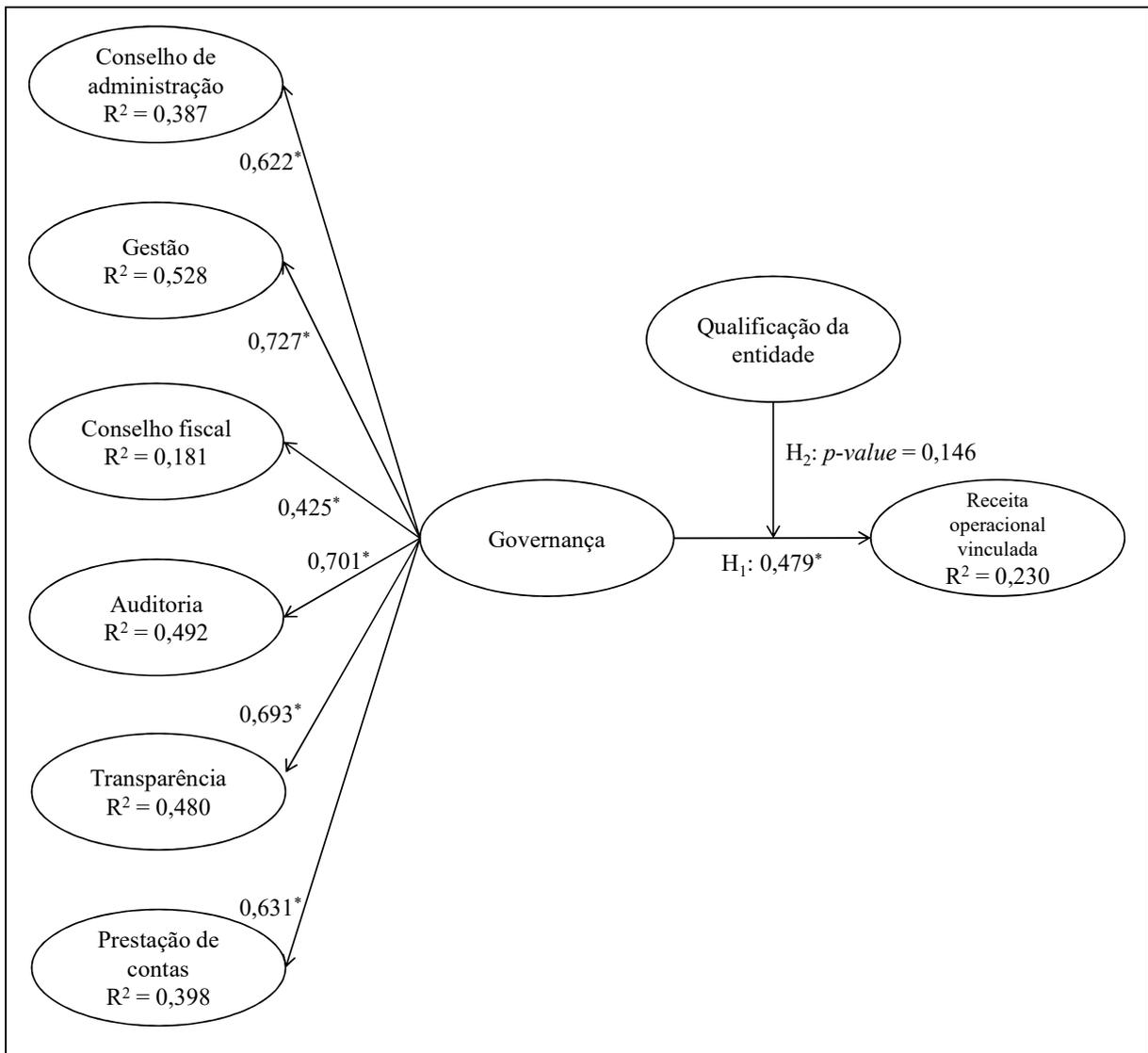
---

<sup>53</sup> Disponível em <<http://standardsforexcellence.org>>. Acesso em 10 out. 2017.

pode sugerir que os doadores podem não ter percebido benefícios (tangíveis ou intangíveis) das distinções consideradas; talvez (i) por uma possível falta de crédito atribuída ao emissor da distinção (o Estado), haja vista ser esperado que a distinção gere legitimidade e reputação favorável na medida em que o emissor aporta sua credibilidade ao receptor da acreditação, o que se constituiria numa “acreditação desacreditada”; (ii) ou por as entidades sem distinção terem voluntariamente incorporado mecanismos não obrigatórios, em razão de pressões dos doadores (*marketization*), de forma que os doadores não distingam as entidades com e sem o selo da distinção ao observarem suas práticas de governança.

A seguir, na Figura 10, mostram-se os valores de  $R^2$ , dos coeficientes de caminho e a significância estatística.

Figura 10 – Resultados do modelo estrutural



Nota. \* Significante a 0

Fonte: Elaboração própria

Como medida geral de ajuste do modelo, obteve-se índice *Goodness-of-Fit* (GoF) de 0,3977. Trata-se de uma “[...] pseudo medida de ajuste da qualidade” (SANCHEZ, 2013, p. 69, tradução do autor), que varia de 0 a 1, que tenta explicar a qualidade geral tanto do modelo de mensuração quanto do estrutural, pois é a média geométrica da média da comunalidade e da média do  $R^2$  para construtos endógenos. Apesar das críticas associadas ao uso do GoF em PLS (e.g. HENSELER; SARSTEDT, 2013), como são mais orientadas para modelos com construtos formativos, ainda que Sanchez (2013) e Wetzels, Odekerken-Schröder e Van Oppen (2009) defendam seu uso também em modelos formativos, entende-se que o índice se aplica ao modelo deste estudo.

Ainda que se desconheça um limite que permita determinar a significância estatística do GoF em PLS e orientação consensual quanto a gradações classificativas para valores que poderiam ser considerados altos, moderados ou baixos, Wetzels, Odekerken-Schröder e Van Oppen (2009) propuseram gradação derivada da substituição do  $R^2$  pelo tamanho de efeito proposto por Cohen (1988) para  $R^2$  (baixo  $\approx 0,02$ ; médio  $\approx 0,13$ ; alto  $\approx 0,26$ ) e da média da comunalidade pelo *cut-off* de 0,5 para AVE (FORNELL; LARCKER, 1981), uma vez que em PLS-SEM a AVE é igual à média da comunalidade, sugerindo como gradação GoF pequeno = 0,1, médio = 0,25 e alto = 0,36. Por esse critério o ajuste geral o modelo deste estudo pode ser considerado alto (GoF = 0,3977 > 0,36). Por outro lado, Sanchez (2013) argumenta que são aceitos como “bons” GoF > 0,7.

Acrescenta-se, uma vez que a técnica PLS não assume suposições quanto à distribuição normal de probabilidade para os níveis de significância das estimativas dos parâmetros, procedimentos de *resampling* são usados no pacote *plspm*<sup>54</sup> (SANCHEZ; TRINCHERA; RUSSOLILLO, 2017) para obter informações sobre a variabilidade das estimativas dos parâmetros. Pela análise dos intervalos de confiança foi possível avaliar a precisão das estimativas do parâmetro PLS para os coeficientes de caminho e  $R^2$ . Verificou-se que se pode assumir para todos os

---

<sup>54</sup> O algoritmo PLS, em essência, é uma sequência de regressões em termos de vetores de ponderação. Neste estudo foi definido como esquema de ponderação o *path weighting*, número máximo de 300 iterações para calcular os resultados PLS e 1e-07 como valor do critério de paragem. O algoritmo PLS para quando a mudança dos pesos exteriores entre duas iterações consecutivas é menor do que o valor do critério de paragem ou quando é atingido o número máximo de iterações. Neste estudo o algoritmo parou na 5ª iteração, portanto devido ao critério de paragem e não porque foi atingido o número máximo de iterações.

coeficientes de caminho e  $R^2$  significância estatística ao nível de 5%. Por fim, resumem-se os resultados das hipóteses no Quadro 9.

Quadro 9 - Resultado das Hipóteses

Hipóteses	Resultados
H <sub>1</sub> : A Governança impacta positivamente as receitas operacionais vinculadas.	Confirmada
H <sub>2</sub> : A Qualificação da entidade do terceiro setor modera a relação entre governança e receitas operacionais vinculadas, com impacto positivo.	Rejeitada

Fonte: Elaboração própria

A análise empreendida permitiu identificar, para a amostra deste estudo, a estrutura subjacente de governança nas associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio ambiente com atuação no Brasil e inferir o impacto positivo no recebimento de Receita operacional vinculada, bem como a ausência de moderação da qualificação da entidade nessa relação (governança -> recebimento de recursos vinculados).

Associando as relações identificadas ao processo de *marketization*, um importante aspecto é a possível temporalidade da governança no ambiente do terceiro setor. Como foi destacado (seção 2), as entidades do terceiro setor, de forma geral, desenvolvem suas ações, no cumprimento de suas missões institucionais, por meio de projetos (DIALLO; THUILLIER, 2004). Assim, o projeto, entendido como um esforço temporário para gerar uma entrega específica (PMI, 2017), se refere ao “objeto” da relação contratual entre a entidade do terceiro setor e a organização doadora. Ou seja, ao empreendimento executado dentro de um limite de tempo determinado, com escopo, qualidade e custo definidos, em contrapartida à doação, que está sujeito a normatização do contrato (ou termo correlato) firmado entre a entidade do terceiro setor e a organização doadora. O projeto se configura, assim, objeto material do contrato, que por sua vez é o elo da relação de agência entre a entidade do terceiro setor (agente) e a organização doadora (principal). Especificamente em relação a esta investigação, a delimitação das receitas das entidades do terceiro setor objeto de investigação às vinculadas (com restrições) alinha-se a essa compreensão.

A temporalidade, associada ao projeto, conduz ao entendimento de que a governança nas entidades do terceiro setor podem se constituir em grande medida

por influência do projeto. Cada projeto, com suas especificidades, confluem para práticas de governança no nível da organização (LACRUZ; MOURA; ROSA, 2017).

A temporalidade conduz a reflexão que as entidades do terceiro setor podem, em decorrência do processo de *marketization*, incorporar na sua governança elementos necessários e impostos (transpostos) pelos doadores durante a duração do projeto. Mas ao se extinguir o projeto esses mecanismos poderiam ser descontinuados para serem novamente incorporados ou modificados em um novo projeto futuro de acordo com as demandas dos seus novos doadores (LACRUZ; MOURA; ROSA, 2017). Os resultados deste estudo não permitem afirmar isso, mas de toda a discussão feita é possível fazer tal proposição.

Essa reflexão tem forte associação com a premissa de diferentes horizontes de tempo da teoria da agência, que implica na transitoriedade do principal em relação à entidade do terceiro setor, cujos esforços se limitam ao tempo da relação contratual, ou seja, ao projeto, por definição. Assim, usando a classificação de Jensen (1993), no ambiente do terceiro setor, o mercado de doações age em complemento ao sistema político legal e regulatório, como mecanismo externo de governança de incentivo para as entidades do terceiro setor na delimitação da segurança jurídica, dado o contexto legal genérico e de pouca fiscalização no Brasil.

A análise das forças externas (e.g. CHOKKALINGAM; RAMACHANDRAN, 2015; DESAI; YETMAN, 2015), em especial do mercado de doações, na configuração da governança no contexto do terceiro setor ainda carece de operacionalizações e evidências empíricas que lhe deem maior sustentação. A estrutura subjacente de governança identificada nesta pesquisa é reflexo das forças internas e externas (inclusive o mercado de doação) na governança das entidades do terceiro setor. Renz (2007) propõe que a governança do projeto<sup>55</sup> seja a resposta ao *gap* existente entre a governança (estratégia) e o gerenciamento de projetos (operação) no ambiente do terceiro setor, reconfigurando as “generalidades” para as organizações com fins lucrativos. Avança-se esse entendimento ao sugerir que os projetos tragam reflexos à governança pela presença de mecanismos temporários

---

<sup>55</sup> Nas palavras de Renz (2007, p.19, tradução do autor), “Governança do projeto é um sistema orientado a processos pelo qual os projetos são estrategicamente direcionados, gerenciados integralmente e holisticamente controlados, de forma empresarial e eticamente refletida, apropriada ao contexto singular, temporal, interdisciplinar e complexo de projetos.”

de governança. Então, a governança seria (re)configurada pela presença de projetos, num *continuum*.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo principal da pesquisa foi investigar como se configura a governança em entidades do terceiro setor e sua relação com o recebimento de receitas operacionais vinculadas, norteando-se pela seguinte questão de pesquisa: A governança em entidades do terceiro setor influencia o recebimento de receitas operacionais vinculadas?

Visando a um recorte de investigação mais homogêneo, diante da heterogeneidade dos tipos de organizações pertencentes ao terceiro setor, as unidades de análise escolhidas foram as associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio ambiente com atuação no Brasil.

Os dados foram coletados por meio de levantamento documental. Destaca-se que houve grande dificuldade na coleta de dados. Não se identificou um repositório público com dados das entidades, de forma que foram tomados de múltiplas fontes (website das entidades, Mapa das OSC, CNEA etc.). Há bons exemplos em outros países, como o acesso público aos dados do *IRS Tax Form 990* e o *National Center for Charitable Statistics* nos Estados Unidos, que poderiam ser tomados como modelo no Brasil. As entidades sem fins lucrativos no Brasil já informam os dados aos órgãos de fiscalização, bastaria torna-los públicos. Por outra via há também entidades que atuam como “observatório” (*watchdogs*), divulgando dados sobre as entidades, a exemplo da *CharityWatch*<sup>56</sup>, também nos Estados Unidos.

Uma iniciativa promissora no Brasil é o Mapa das OSC, cujos dados, por ora, são limitados às relações das entidades do terceiro setor com o governo federal, mas que se constitui ferramenta que permite atender a Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.517/2011). Registra-se também a publicação em agosto de 2017 da primeira lista das “100 Melhores ONGS do Brasil”, pela revista *Época* em parceria com o Instituto Doar. Houve 1.560 entidades inscritas. Dessas, pautando-se nos critérios causa e estratégia, representação e responsabilidade, gestão e planejamento, estratégia de financiamento e comunicação, e prestação de contas, chegou-se a lista das “100 melhores ONGS do Brasil” (BARBOSA, 2017). Esse tipo

---

<sup>56</sup> Disponível em <<https://www.charitywatch.org>>. Acesso em 10 out. 2017.

de iniciativa é importante no fortalecimento do setor, pois lança luz ao segmento servindo de orientação para sociedade<sup>57</sup>.

Como um dos resultados da pesquisa, foi identificada por meio de análise de correspondência múltipla a estrutura subjacente de governança, composta por 6 dimensões, que foram nomeadas e depois tiveram seus domínios teóricos e operacionais discutidos. Como decorrência foi possível alcançar o primeiro objetivo específico da pesquisa.

A partir dessa estrutura subjacente foi verificado, por meio da técnica PLS-SEM, que a governança, tomada como construto de segunda ordem refletido pelos construtos de primeira ordem que compõe essa estrutura subjacente de governança, impactou positivamente o recebimento de recursos vinculados ( $H_1$ ). Adicionalmente verificou-se que a qualificação da entidade (OS, OSCIP ou CEBAS) não moderou a relação entre governança e recebimento de recursos operacionais vinculados ( $H_2$ ). Com isso alcançou-se o segundo objetivo específico e foram verificadas as hipóteses formuladas.

A elaboração do construto governança foi uma contribuição para o campo da abordagem da teoria da agência quando aplicada às relações no terceiro setor; além de uma aplicação original da análise de correspondência múltipla na validação de modelos de mensuração reflexivos constituídos de dados exclusivamente dicotômicos – contornando uma limitação da técnica PLS-SEM.

Outros estudos já haviam desenvolvido medidas para a governança (e.g. YETMAN; YETMAN, 2012), porém, muitos se limitando a formulação a partir de indicadores relacionados a dimensões específicas de governança, e analisando o efeito dos indicadores (e não do construto) sobre medidas de desempenho (e.g. HASNAN et al., 2016). Poucas pesquisas avaliaram um conjunto mais amplo de indicadores para o construto governança (e.g. QUINHÕES, 2008) e uma menor parte desses o impacto dos construtos sobre alguma medida de desempenho (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015).

Esses resultados podem, inclusive, servir de orientação para a elaboração de um índice de governança para entidades do terceiro setor, cuja robustez poderia ser aferida avaliando-se as diferenças entre um índice ponderado por dimensão da

---

<sup>57</sup> A título de curiosidade, há 11 entidades do segmento meio ambiente na lista das 100 Melhores ONGS do Brasil. O Instituto Akatu foi considerado a melhor ONG de meio ambiente e a Fundação Amazonas Sustentável a melhor ONG do Norte.

governança e não ponderado (e.g. SILVEIRA; PEROBELLI; BARROS, 2008). A partir desse índice pode ser feita a análise de possíveis perfis característicos de governança entre a população de entidades do terceiro setor, que permita elaborar um modelo de classificação da governança a fim de que doadores de recursos e voluntários possam avaliar o custo de oportunidade ante ao pleito de entidades com níveis distintos de governança no mercado de doação e, também, para que as próprias entidades tenham um instrumento de *benchmarking*.

Os resultados também reforçam o campo da teoria da agência, pois evidencia que a governança contribui para que as entidades do terceiro setor tenham acesso mais fácil ao mercado de doação, seja pela expectativa de operações mais eficientes, eficazes e efetivas (GREILING; STÖTZER, 2015), o que contribui para melhoria da reputação da entidade do terceiro setor no mercado de fatores e produtos, ou por reduzir a assimetria de informação e consequente custo de agência. Assim, a governança contribui para percepção das organizações doadoras (principal) de que os recursos doados serão aplicados pelas entidades do terceiro setor (agente) de forma mais alinhada aos seus interesses (amenizando os problemas de agência).

Ademais, sinaliza que as organizações doadoras não responderam favoravelmente à distinção da entidade (OS, OSCIP e CEBAS) no tocante ao volume de doações, do que se sugeriu que os doadores podem não ter percebido benefícios (tangíveis ou intangíveis) das distinções consideradas; seja pela possível falta de crédito atribuída ao emissor da distinção (o Estado), haja vista ser esperado que a distinção gere legitimidade e reputação favorável na medida em que o emissor “aporta” sua credibilidade ao receptor da “acreditação”; ou por não poderem distinguir as práticas de governança das entidades sem fins lucrativos com e sem a distinção, em razão das entidades sem distinção terem voluntariamente incorporado mecanismos não obrigatórios, fruto de pressões dos doadores.

Além disso, se propôs que as entidades do terceiro setor possam instituir mecanismos de governança apenas circunscritos à duração do projeto (objeto da relação contratual), em decorrência do processo de *marketization*. Ou seja, que o projeto possa imputar o aspecto de temporalidade na governança da entidade do terceiro setor.

Importa destacar cinco advertências importantes em relação a esses resultados. Primeiro, foi assumido como *proxy* de governança a presença de

mecanismos de governança, cujos dados foram produzidos de forma dicotômica, como outros estudos de governança no terceiro setor (e.g. HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015) e também no ambiente das organizações empresariais (e.g. SILVEIRA; PEROBELLI; BARROS, 2008). Reconhece-se que pode haver diferenças, não captadas, entre os mesmos mecanismos de governança presentes em diferentes entidades do terceiro setor e, também, entre o que está promulgado nos documentos da entidade e suas práticas, pois não foi avaliado se os mecanismos de governança relatados nos documentos são usados na prática.

Segundo, adotou-se, por limitação do conjunto de dados, um corte transversal puro, de forma que não foi possível medir os efeitos da governança ao longo do tempo – o que seria minimizado utilizando dados em painel ou mesmo uma série temporal pura (GUJARATI, 2000).

Em terceiro, questões relativas à endogeneidade também são fontes de limitação do estudo. Problemas de endogeneidade podem ocorrer devido à omissão de variáveis, simultaneidade e explicações rivais (ANTONAKIS et al., 2014). Foi possível descartar o viés de omissão de variáveis, pois não se identificou correlação estatisticamente significativa entre o escore da variável exógena e os termos de erro da variável endógena. Porém não se podem descartar problemas de simultaneidade, ou seja, que a Governança afete e, ao mesmo tempo, seja afetada pelas Receitas operacionais vinculadas. Para verificar isso se poderia desenvolver um estudo longitudinal ou dinâmico ou um experimento (ANTONAKIS et al., 2014). Também não se podem descartar explicações rivais, pois pode existir uma terceira variável não observada (não inserida no modelo) que influencie tanto a Governança quanto a Receita operacional vinculada. Embora o modelo tenha suporte teórico e empírico, reconhece-se que ainda não há um entendimento consolidado na literatura sobre causas e consequências da governança corporativa no ambiente do terceiro setor.

Quarto, os dados não permitem assegurar que as entidades do terceiro setor instituem mecanismos de governança apenas circunscritos à duração do projeto. Investigações com corte longitudinal podem se ocupar de avaliar a possível influência do projeto na governança. Por exemplo, um possível papel mediador na relação entre governança e recebimento de recursos vinculados. Em outros termos, num modelo estrutural, o impacto da governança na Receita operacional vinculada seria reduzido ou mesmo eliminado em decorrência presença da dimensão projeto? Ou seja, na decisão de doação estariam os doadores interessados no projeto e, em

decorrência de pressão do mercado de doações, a governança sofresse seus reflexos?

Por fim, em quinto, destaca-se que as relações identificadas podem se mostrar diferentes caso se classifique o recebimento de recursos vinculados por natureza de organização doadora (e.g. ANDRÉS-ALONSO; AZOFRA-PALENZUELA; ROMERO-MERINO, 2009; HARRIS; PETROVITS; YETMAN, 2015). Ou seja, num desenho de pesquisa que avalie as relações por tipo de doador; ou seja, o tipo de doador moderando a relação entre governança e recebimento de receitas operacionais vinculadas. Lamentavelmente não se pode processar os dados dessa forma, por limitação no conjunto de dados: para algumas entidades os documentos analisados não permitiam distinguir a natureza da organização doadora.

Refletindo sobre os resultados deste estudo conclui-se que não devem ser interpretados como evidências definitivas de que todas as organizações do terceiro setor devem adotar todas as práticas de governança analisadas; embora para profissionais possa ser útil para concepção de um guia para orientar seus esforços por melhores resultados de captação de recursos, na medida em que apresenta sustentação empírica do impacto positivo da governança no recebimento de recursos vinculados.

Assumiu-se no estudo que mais governança é melhor, sem tentar identificar um nível ótimo de governança. É possível que o comportamento dos doadores se altere em razão de desvios de um nível ótimo de governança. Havendo mais dados disponíveis sobre os custos e os benefícios da governança no setor sem fins lucrativos, análises mais refinadas poderão ser realizadas.

Apesar de apoiar a ideia de que a governança seja importante, como parte da responsabilidade das entidades sem fins lucrativos, recomenda-se que as decisões sobre governança nas entidades do terceiro setor passem por uma análise do custo de oportunidade; haja vista ser coerente considerar que sem um “benefício”, as atividades associadas à governança estariam desviando recursos da missão institucional da organização.

Esta pesquisa analisou se a governança contribuiu para o recebimento de receita operacional vinculada. Concentrou-se, então, em um benefício específico: aumento de receita operacional vinculada. Evidenciou-se que a melhoria da governança resulta no aumento de receita operacional vinculada para a amostra deste estudo. Outros benefícios potenciais de uma melhor governança podem incluir

operações mais eficientes (e.g. ANDRÉS-ALONSO; AZOFRA-PALENZUELA; ROMERO-MERINO, 2010). Pesquisas adicionais são necessárias para capturar de forma abrangente os custos e os benefícios da governança em entidades sem fins lucrativas. Ademais, enquanto evidenciou-se que uma melhor governança está associada a mais receita operacional vinculada, não se avaliou se uma melhor governança melhora a efetividade de uma organização. Apesar de difícil, é de vital importância avaliar o quão bem uma organização está cumprindo sua missão no atendimento a sua comunidade-alvo e quais fatores, como a governança, podem ajuda-la a cumprir sua missão institucional.

As entidades do terceiro setor, ao optarem por alocar esforços na incorporação de práticas de gestão dos doadores, deslocam recursos de ações mais diretamente relacionadas à sua missão institucional. Pela característica de temporalidade do projeto e, portanto, do aspecto efêmero dessa relação contratual, em contraste ao seu horizonte de planejamento, as entidades devem se ocupar de reduzir sua dependência dos doadores, diversificando fontes de receitas, ampliando o volume de receitas desvinculadas (sem restrições), a fim de manter suas ações ligadas a causas perenes. Assim, poderiam incorporar práticas de gestão pela compreensão da sua importância e não pela pressão dos doadores.

Em arremate, a identificação de dimensões de governança e da relação entre a governança e o volume de recursos recebidos pelas entidades para um contexto diferente de onde foi realizada a maior parte dos estudos (países desenvolvidos) contribui para o melhor entendimento da teoria. Ao utilizar uma base de dados de um ambiente diferente (brasileiro), foram reveladas relações que complementam as “generalidades” da teoria, contribuindo para o melhor julgamento da sua validade geral.

Por fim, retomando Umberto Eco, e permitindo uma folga da impessoalidade nesta última sentença, chego ao final reconhecendo nesta tese um “objeto” que possa servir aos outros.

## REFERÊNCIAS

- ABOUASSI, K.; TRENT, D. L. NGO accountability from an NGO perspective: perceptions, strategies, and practices. **Public administration and development**, v. 36, n. 4, p. 283–296, 2016.
- ABZUG, R.; WEBB, N. J. Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective. **Nonprofit and voluntary sector**, v. 28, n. 4, p. 416–431, 1999.
- AGGARWAL, R. K.; EVANS, M. E.; NANDA, D. Nonprofit boards: size, performance and managerial incentives. **Journal of accounting and economics**, v. 53, n. 1–2, p. 466–487, 2012.
- AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger. **Organization studies**, v. 25, n. 3, p. 415–443, 2004.
- AUSTRALIAN INSTITUTE OF COMPANY DIRECTORS. **Good governance principles and guidance for not-for-profit organisations**. Sydney: AICD, 2013.
- ALCHIAN, A. A. The basis of some recent advances in the theory of management of the firm. **Journal of industrial economics**, v. 14, n. 4, p. 30–44, 1965.
- ALCHIAN, A. A. Corporate management and property rights. In: MANNE, H. G. (Ed.). **Economic policy and the regulation of securities**. Washington, DC: American Enterprise Institute, 1968.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American economic review**, v. 62, n. 5, p. 777–795, 1972.
- ALDASHEV, G.; VERDIER, T. Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development. **Journal of development economics**, v. 91, n. 1, p. 48–63, 2010.
- AMAGOH, F. Improving the credibility and effectiveness of non-governmental organizations. **Progress in development studies**, v. 15, n. 3, p. 221–239, 2015.
- ANÁLISE EDITORIAL. Atuação ampliada e transparência. **Análise gestão ambiental**, p. 214–215, 2015.
- ANDRÉS-ALONSO, P. DE.; AZOFRA-PALENZUELA, V.; ROMERO-MERINO, M. E. Beyond the disciplinary role of governance: how boards add value to Spanish foundations. **British journal of management**, v. 21, n. 1, p. 100–114, 2010.
- ANDRÉS-ALONSO, P. DE.; CRUZ, N. M.; ROMERO-MERINO, M. E. The Governance of nonprofit organizations: empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 35, n. 4, p. 588–604, 2006.

ANDRÉS-ALONSO, P. DE; AZOFRA-PALENZUELA, V.; ROMERO-MERINO, M. E. Determinants of nonprofit board size and composition: the case of Spanish foundations. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 38, n. 5, p. 784–809, 2009.

ANTONAKIS, J. et al. Causality and endogeneity: problems and solutions. In: DAY, D. V. (Ed.). **The Oxford handbook of leadership and organizations**. New York: Oxford University Press, 2014. p. 93–117.

ARVIDSON, M.; LYON, F. Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion. **Voluntas**, v. 25, n. 4, p. 869–886, 2014.

ÁVILA, L. A. C. DE; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 18, n. 59, p. 125–144, 2016.

BABER, W. R.; DANIEL, P. L.; ROBERTS, A. A. Compensation to managers of charitable organizations: an empirical study of the role of accounting measures of program activities. **Accounting review**, v. 77, n. 3, p. 679–693, 2002.

BALDUCK, A.; VAN ROSSEM, A. ; BUELENS, M. Identifying competencies of board members of community sports clubs. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 39, n. 2, p. 213–235, 2010.

BALSAM, S.; HARRIS, E. E. The impact of CEO compensation on nonprofit donations. **Accounting review**, v. 89, n. 2, p. 425–450, 2014.

BARBOSA, M. Q. As 100 melhores ONGS. **Época**, p. 64–74, 14 ago. 2017.

BEATTIE, V. et al. The determinants of audit fees: evidence from the voluntary sector. **Accounting and business research**, v. 31, n. 4, p. 243–274, 2001.

BEKKER, R.; WIEPKING, P. A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 40, n. 5, p. 924–973, 2011.

BERBCHUK, L. **A rente protection theory of corporate ownership and control**. Working paper n. 7203. National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1999. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w7203>>

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BERTUCCI, J. L. O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas de capital aberto. **Revista de administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 183–196, 2006.

BORTOLON, P. M.; SILVA JUNIOR, A. DA. Deslistagem de Companhias Brasileiras Listadas na Bolsa de Valores: Evidências Empíricas sobre a Governança Corporativa. **Brazilian business review**, v. 12, n. edição especial BBR Conference, p. 97–124, 2015a.

BORTOLON, P. M.; SILVA JUNIOR, A. DA. Fatores determinantes para o fechamento do capital de companhias listadas na BMF&FBOVESPA. **Revista contabilidade & finanças**, v. 26, n. 68, p. 140–153, 2015b.

BRASIL. **Lei 91/1935. Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade pública.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-1949/L0091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0091.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 6.404/1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 8.666/1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 9.249/1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm)>.

Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 9.637/1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras provid.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 9.790/1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)>.

Acesso em: 9 ago. 2016a.

BRASIL. **Decreto 3.100/1999. Regulamenta a Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo .** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3100.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016b.

BRASIL. **Lei 10.406/2002. Institui o Código Civil.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 10.825/2003. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei 10.406, que institui o Código Civil.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.825.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 11.127/2005. Altera os arts. 54, 57, 59, 60 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil, e o art. 192 da Lei no 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11127.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11127.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 12.101/2009. Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nos.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 12.517/2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2002.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 9 set. 2017.

BRASIL. **Lei 13.019/2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de ativid.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)>. Acesso em: 9 ago. 2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do serviço público**, v. 47, n. 1, p. 7–40, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: 34-ENAP, 1998.

BROMLEY, P.; ORCHARD, C. D. Managed morality: the rise of professional codes of conduct in the U.S. nonprofit sector. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 45, n. 2, p. 351–374, 2016.

BROWN, W. A.; GUO, C. Exploring the key roles for nonprofit boards. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 39, n. 3, p. 536–546, 2010.

BUTEAU, E.; GLICKMAN, J. **Benchmarking foundation governance.** Cambridge: BoardSource, 2015.

CADBURY COMMITTEE. **The Financial Aspects of Corporate Governance.** London: Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992.

CALLEN, J. L.; KLEIN, A.; TINKELMAN, D. Board composition, committees, and organizational efficiency: the case of nonprofits. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 32, n. 4, p. 439–520, 2003.

CALVE, A. et al. Um estudo de governança corporativa nos hospitais filantrópicos do Espírito Santo. **Revista universo contábil**, v. 9, n. 4, p. 128–143, 2013.

CATTELL, R. B. The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 1, n. 1, p. 245–276, 1966.

CEAPG/EAESP/FGV; ARTICULAÇÃO D3. **Arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil**. São Paulo: FGV, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Interpretação técnica geral 2002 (R1)**. Brasília, 2015.

CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION OF IRLAND. **Irish development NGOs code of corporate governance**. Dublin: Corporate Governance Association of Ireland, 2008.

CHARITY COMMISSION. **Good governance: a code for the voluntary and community sector**. [s.l.] NCVO, 2005.

CHOKKALINGAM, T. S. V.; RAMACHANDRAN, T. The perception of donors on existing regulations and code of Governance in Singapore on charities and non-profit organizations – A conceptual study. **Asian Social Science**, v. 11, n. 9, p. 89–95, 2015.

CNAAN, R. A. et al. Nonprofit watchdogs: Do they serve the average donor? **Nonprofit management & leadership**, v. 21, n. 4, p. 381–397, 2011a.

CNAAN, R. A. et al. Nonprofit watchdogs: Do they serve the average donor? **Nonprofit management & leadership**, v. 21, n. 4, p. 381–397, 2011b.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COCHRAN, P. L.; WOOD, R. A.; JONES, T. B. The composition of boards of directors and incidence of golden parachutes. **Academy of management journal**, v. 28, n. 3, p. 664–671, 1985.

COFFEE, J. C. A theory of corporate scandals: why the U.S. and Europe differ. **Oxford review of economic policy**, v. 21, n. 2, p. 198–211, 2005.

COHEN, J. A power primer. In: KAZDIN, A. E. (Ed.). **Methodological issues & strategies in clinical research**. 2. ed. Washington: APA, 1988.

CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE. **Cadastro nacional de entidades ambientalistas**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

CORNFORTH, C.; MACMILLAN, R. Evolution in Board Chair–CEO relationships: a negotiated order perspective. **Nonprofit and voluntary sector**, v. 45, n. 5, p. 949–970, 2016.

DALL'AGNOL, C. et al. Transparency and Accountability in Resource Mobilization in the Third Sector: a Multiple Case Study Conducted in Southern Brazil La Transparencia Y La Rendición De Cuentas En La Movilización De Recursos En El Tercer Sector: Un Estudio De Casos Múltiple Re. **Revista universo contábil**, v. 13, n. 2, p. 187–203, 2017.

DANGINO, E. Civil society in Latin America. In: EDWARDS, M. (Ed.). . **The Oxford handbook of civil society**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

DESAI, M. A.; YETMAN, R. J. Constraining Managers without Owners: Governance of the Not-for-Profit Enterprise. **Journal of governmental & nonprofit accounting**, v. 4, n. 1, p. 53–72, 2015.

DIALLO, A.; THUILLIER, D. The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. **International journal of project management**, v. 22, n. 1, p. 19–31, 2004.

DONALDSON, L. The ethereal hand: organizational economics and management theory. **Academy of management review**, v. 15, n. 3, p. 369–381, 1990.

DU BOIS, C. et al. Agency conflicts between board and manager. **Nonprofit management & leadership**, v. 20, n. 2, p. 165–183, 2009.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 14. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

EIKENBERRY, A. M.; KLUVER, J. D. The marketsization of the nonprofit sector: Civil society at risk? **Public administration review**, v. 64, n. 2, p. 132–140, 2004.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e seu campo de gestão**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of political economy**, v. 88, n. 2, p. 288–307, 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of law and economics**, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983.

FAUL, F. et al. **G\*Power** Germany Universität Düsseldorf, , 2014. Disponível em: <[http://www.gpower.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Mathematisch-Naturwissenschaftliche\\_Fakultaet/Psychologie/AAP/gpower/GPowerWin\\_3.1.9.2.zip](http://www.gpower.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Mathematisch-Naturwissenschaftliche_Fakultaet/Psychologie/AAP/gpower/GPowerWin_3.1.9.2.zip)>

FENG, N. C.; NEELY, D. G.; SLATTEN, L. A. D. Accountability standards for nonprofit organizations: do organizations benefit from certification programs? **International journal of public administration**, v. 39, n. 6, p. 470–479, 2016.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Ed.). . **Desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FGV PROJETOS; SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Pesquisa sobre as organizações da sociedade civil e suas parcerias com o governo federal**. Rio de Janeiro / Brasília: FGV Projetos / SGPR, 2014.

FISMAN, R.; HUBBARD, G. Precautionary savings and the governance of not-for-profit organizations. **Journal of public economics**, v. 89, n. 11–12, p. 2231–2243, 2005.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FOUNDATION CENTER; GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Key facts sobre o investimento social no Brasil**. São Paulo: GIFE, 2016.

FOUNDATION CENTER; GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Key facts sobre o investimento social no Brasil**. São Paulo: GIFE, 2017.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL. **The UK corporate governance code**. London: FRC, 2016.

FREDETTE, C.; BRADSHAW, P. Social capital and nonprofit governance effectiveness. **Nonprofit management & leadership**, v. 4, n. 2, p. 391–409, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FUNDAÇÃO GRUPO ESQUEL BRASIL. **Estimativas preliminares do PIB das OSCs Brasileiras**. Documento para discussão. FGEB, Brasília, 2014.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Censo GIFE 2014**. São Paulo: GIFE, 2015a.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Pesquisa salarial**. São Paulo: GIFE, 2015b.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Dialogando sobre governança: informe dos Indicadores GIFE de governança N.2**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <[https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Relatório\\_2017.06\\_final.pdf](https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Relatório_2017.06_final.pdf)>.

GLAESER, E. L. Introduction. In: **The governance of not-for-profit organizations**. Chicago: The University of Chicago Press, 2003.

GREILING, D.; STÖTZER, S. Performance accountability as a driver for changes in nonprofit-government relationships: an empirical insight from Austria. **Voluntas**, v. 26, n. 5, p. 1690–1717, 2015.

GUEDES, A. L.; FARIA, A. Entendendo governança internacional: estudo de caso no setor de petróleo. **Organizações & sociedade**, v. 11, n. 31, p. 171–185, 2004.

- GUIMARÃES, L. S. R. **Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.
- GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. 3. ed. São Paulo: Books, Makron, 2000.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F. et al. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 3, p. 414–433, 2012.
- HAIR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2016.
- HANDY, F.; KATZ, E. The wage differential between nonprofit institutions and corporations: getting more by paying less? **Journal of comparative economics**, v. 26, n. 2, p. 246–261, 1998.
- HARRIS, E.; PETROVITS, C. M.; YETMAN, M. H. The effect of nonprofit governance on donations: evidence from the revised form 990. **Accounting review**, v. 90, n. 2, p. 579–610, 2015.
- HARRISON, Y. D.; MURRAY, V. The effect of an online self-assessment tool on nonprofit board performance. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 44, n. 6, p. 1129–1151, 2015.
- HASKI-LEVENTHAL, D.; FOOT, C. The relationship between disclosure and household donations to nonprofit organizations in Australia. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 45, n. 5, p. 992–1012, 2016.
- HASNAN, S. et al. Corporate governance factors affecting donation: evidence from charitable organizations in Malaysia. **International journal of economics and financial issues**, v. 6, n. 6, p. 149–153, 2016.
- HECKERMAN, D. G. Motivating managers to make investment decisions. **Journal of financial economics**, v. 2, n. 3, p. 273–292, 1975.
- HEDGE, K. K.; NICO, E.; FOX, L. **Advancing good governance: how grantmakers invest in the governance of nonprofit organizations**. Washington, DC: BoardSource, 2009.
- HENSELER, J.; SARSTEDT, M. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. **Computational statistics**, v. 28, n. 2, p. 565–580, 2013.
- HORN, J. L. A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, v. 30, n. 1, p. 179–185, 1965.

- HYNDMAN, N.; McCONVILLE, D. Transparency in reporting on charities' efficiency: a framework for analysis. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 45, n. 4, p. 844–865, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais**. São Paulo: GIFE, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012a.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012b.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2013**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.
- CONSEJEROS-ADMINISTRADORES DA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONSEJEROS. **Guía práctica de buen gobierno para las ONG: asociaciones de utilidad pública y fundaciones**. Madrid: ICA, 2013.
- INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK. **ICGN global governance principles**. London: ICGN, 2014.
- JEGERS, M. The Economics of Nonprofit Accounting and Auditing: Suggestions for a Research Agenda. **Annals of public and cooperative economics**, v. 73, n. 3, p. 429–451, 2002.
- JEGERS, M. **Managerial economics of non-profit organizations**. Routledge: Routledge, 2008.
- JEGERS, M. “Corporate” Governance in Nonprofit Organizations: A Nontechnical Review of the Economic Literature. **Nonprofit management & leadership**, v. 20, n. 2, p. 143–164, 2009.
- JENSEN, M. Self-interest, altruism, incentives and agency theory. **Journal of applied corporate finance**, v. 7, n. 2, p. 40–45, 1994.
- JENSEN, M. C. The modern industrial revolution , exit , and the failure of internal control systems. **Journal of finance**, v. 48, n. 3, p. 831–880, 1993.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Specific and general knowledge and organizational structure. **Journal of applied corporate finance**, v. 8, n. 2, p. 251–274, 1995.

JOBOME, G. O. Management pay, governance and performance: the case of large UK nonprofits. **Financial accountability & management**, v. 22, n. 4, p. 331–358, 2006.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de administração pública**, v. 40, n. 3, p. 479–499, 2006.

KITCHING, K. Audit value and charitable organizations. **Journal of accounting and public policy**, v. 28, n. 6, p. 510–524, 2009.

KOCH-WESER, M.; VAN LIER, T. **Financing future: innovative funding models at work**. Netherlands: GEXI, 2008.

LACRUZ, A. J. **Gestão de projetos no terceiro setor: uma aplicação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014a.

LACRUZ, A. J. Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações privadas sem fins lucrativos. **Mundo Project Management**, v. 57, p. 34–40, 2014b.

LACRUZ, A. J. Governance for partnership sustainability: an approach from the agency theory. In: PERIS-ORTIZ, M. et al. (Eds.). . **Multiple helix ecosystems for sustainable competitiveness**. Switzerland: Springer, 2016. p. 27–43.

LACRUZ, A. J. et al. Project Management Office in the Non-Governmental Organization as a driver of sustainable competitive advantage: a dynamic capabilities approach. In: PERIS-ORTIZ, M.; FERREIRA, J. J.; MERIGÓ, J. M. (Eds.). . **Knowledge , inoovation and sustainable development in organizations: a dynamic capabilities perspective**. Switzerland: Springer, 2018. p. No prelo.

LACRUZ, A. J.; MOURA, R. L. DE; ROSA, A. R. **Organizando à sombra dos doadores: novas tendências de governança corporativa das ONGs na América Latina**<sup>11ª</sup> Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais...**Quito: ISTR/LAC, 2017

LAMB, R. **Modelagem para uma investigação da efetiva função do conselho fiscal nas sociedades por ações brasileiras**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/LAMB,R\\_2002\\_Modelagem...art.pdf](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/LAMB,R_2002_Modelagem...art.pdf)>.

LE, S.; JOSSE, J.; HUSSON, F. **FactoMineR: an R package for multivariate analysis**, 2008.

LEE, Y.-J. What encourages nonprofits adoption of good governance policies? **Nonprofit management & leadership**, v. 27, n. 1, p. 95–112, 2016.

LINS, J. P. **Voluntariado de governança**. [s.l.] Fundação Dom Cabral, 2012.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Thomson, 2006.

MARYLAND ASSOCIATION OF NONPROFIT ORGANIZATIONS. **Standards for excellence: an ethics and accountability code for the nonprofit sector**. Baltimore: MANO, 2004.

MARKOWITZ, H. Portfolio selection. **The journal of finance**, v. 7, n. 1, p. 77–91, 1952.

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Revista de administração de empresas**, v. 45, n. especial Minas Gerais, p. 23–35, 2005.

McINTOSH, C.; EDWARDS, J.; ANTONAKIS, J. Reflections on PLS path modeling. **Organizational research models**, v. 17, n. 2, p. 210–251, 2014.

MINNESOTA COUNCIL OF NONPROFITS. **Principles practices for nonprofit excellence**. Saint Paul: MCN, 2014.

MENDONÇA, L. R. DE; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de administração da USP**, v. 39, n. 4, p. 302–308, 2004.

MILLER-MILLESSEN, J. L. Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: a theory-based approach. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 32, n. 4, p. 521–547, 2003.

MINDLIN, S. E. **A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009.

MINDLIN, S. E. A study of governance practices in corporate foundations. **Revista de administração da USP**, v. 47, n. 3, p. 461–472, 2012.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Decreto CONAMA 006/1989. Dispõe sobre o Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas - CNEA**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=82>>. Acesso em: 9 ago. 2016.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Resolução CONAMA 292/2002. Disciplina o cadastramento e recadastramento das Entidades Ambientalistas no CNEA**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=289>>. Acesso em: 9 ago. 2016.

NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS. **Key agreed principles to strengthen corporate governance for U.S. publicly traded companies.**

Washington, DC: NACD, 2011.

O'CONNELL, J. F. Administrative compensation in private nonprofits: the case of liberal arts colleges. **Quarterly journal of business and economics**, v. 44, n. 1, p. 3–12, 2005.

O'REGAN, K.; OSTER, S. Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York City nonprofit contractors. **Journal of policy analysis and management**, v. 21, n. 3, p. 359–379, 2002.

O'REGAN, K.; OSTER, S. M. Does the structure and composition of the board matter? The case of nonprofit organizations. **Journal of law, economics & organization**, v. 21, n. 1, p. 205–227, 2005.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD principles of corporate governance.** Paris: OECD, 2004.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **G20/OECD Principles of Corporate Governance.** Paris: OECD, 2015.

OLIVEIRA, C. B. DE; FONTES FILHO, J. R. Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. **Revista de administração pública**, v. 51, n. 4, p. 596–615, 2017.

OSTRANDER, S. A.; LANGTON, S. **Shifting the debate: public/private sector relations in the modern welfare state.** New Jersey: Transaction Books, 1987.

PAULY, M.; REDISCH, M. The not-for-profit hospital as a physicians' cooperative. **The american economic review**, v. 63, n. 1, p. 87–99, 1973.

PEROBELLI, F.; FAMÁ, R. Determinantes da estrutura de capital: aplicação a empresas de capital aberto brasileiras. **Revista de administração da USP**, v. 37, n. 3, p. 33–46, 2002.

PETROVITS, C.; SHAKESPEARE, C.; SHIH, A. The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. **Accounting review**, v. 86, n. 1, p. 325–357, 2011.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Haper & Row, 1978.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** 6. ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

POZORSKI, C. Social venture partners: “venture capital” grantmaking in practice. **Grantmanship center magazine**, p. 24–26, 2000.

PRESTON, L. E. Corporation and society: the search for a paradigm. **Journal of economic literature**, v. 13, n. 2, p. 434–453, 1975.

VAN PUYVELDE, S. et al. The governance of nonprofit organizations: integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 41, n. 3, p. 431–451, 2012.

QUINHÕES, T. A. T. **Análise de um novo modelo de governança para hospitais públicos no Brasil segundo a abordagem dos custos de transação: o caso das organizações sociais no Estado de São Paulo**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

R CORE TEAM. **R: A language and environment for statistical computing** ViennaR Foundation for Statistical Computing, , 2017. Disponível em: <<https://www.r-project.org/>>

RAICHE, G. **nFactors: an R package for parallel analysis and non graphical solutions to the Cattell scree test**, 2010.

RAO, H. The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the american automobile industry: 1895-1912. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. special issue, p. 29–44, 1994.

REDDY, K.; LOCKE, S.; FAUZI, F. Relevance of corporate governance practices in charitable organisations. **International journal of managerial finance**, v. 9, n. 2, p. 110–132, 2013.

RENZ, D. O.; ANDERSSON, F. O. Nonprofit governance: a review of the field. In: CORNFORTH, C.; BROWN, W. A. (Eds.). **Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches**. New York: Routledge, 2014.

RENZ, P. S. **Project governance: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations**. New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2007.

REVELLE, W. **psych: Procedures for Personality and Psychological Research**, 2017.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29–50, 2006.

ROSE-ACKERMAN, S. Ideals versus dollars: donors, charity managers and government grants. **Journal of political economy**, v. 95, n. 4, p. 810–823, 1987.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: the principals problems. **American economic review**, v. 62, n. 2, p. 134–139, 1973.

RYAN, W. P. The New Landscape for Nonprofits. **Harvard business review**, v. 77, n. 1, p. 127–136, 1999.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. DA. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de administração de empresas**, v. 48, n. 2, p. 79–86, 2008.

SALAMON, L. M. **Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads**. New York: Foundation Center, 1997.

SALAMON, L. M. **America's nonprofit sector: a primer**. New York: Foundation Center, 1999.

SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSHPE, E. B. (Ed.). **Terceiro setor: desenvolvimento nacional sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. **Voluntas**, v. 3, n. 2, p. 125–151, 1992.

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANCHEZ, G.; TRINCHEIRA, L.; RUSSOLILLO, G. **plspm: tools for Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)**, 2017.

SANTOS, C. M. V. DOS; OHAYON, P.; PIMENTA, M. M. Disclosure via website e as características das empresas do terceiro setor: um estudo empírico das entidades cariocas. **Advances in scientific and applied accounting**, v. 10, n. 1, p. 73–90, 2017.

SAXTON, G. D.; GUO, C. Accountability online: Understanding the Web-based accountability practices of nonprofit organizations. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 40, n. 2, p. 270–295, 2011.

SAXTON, G. D.; KUO, J.-S.; YI-CHENG, H. The Determinants of voluntary financial disclosure by nonprofit organizations. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 41, n. 6, p. 1–21, 2012.

SAXTON, G. D.; NEELY, D. G.; GUO, C. Web disclosure and the market for charitable contributions. **Journal of accounting and public policy**, v. 33, n. 2, p. 127–144, 2014.

SECRETARIA-GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Marco regulatório das organizações da sociedade civil: a construção da agenda no governo federal - 2011 a 2014**. Brasília: Governo Federal, 2015.

SHAVELL, S. Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. **Bell journal of economics**, v. 10, n. 1, p. 55–73, 1979.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, 1997.

SIEBART, P.; REICHARD, C. Corporate governance of nonprofit organizations. In: ZIMMER, A.; PRILLER, E. (Eds.). **Future of civil society: making Central European nonprofit-organizations work**. Wiesbaden: Springer, 2004. p. 271–296.

- SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de administração pública**, v. 44, n. 6, p. 1301–1325, 2010.
- SILVEIRA, A. DI M. DA. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SILVEIRA, A. DI M. DA; PEROBELLI, F. F. C.; BARROS, L. A. B. DE C. Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital: Evidências Empíricas no Brasil. **Revista de administração contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 763–788, 2008.
- SILVEIRA, A. D. M. DA; BARROS, L. A. B. DE C.; FAMÁ, R. Atributos Corporativos, Qualidade da Governança Corporativa e Valor das Companhias Abertas no Brasil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 4, n. 1, p. 3-32, 2006.
- SINGH, A.; INGDAL, N. **A Discussion Paper on Donor Best Practices Towards NGOs in Nepal**. Oslo: [s.n.]. Disponível em: <[http://www.niaslinc.dk/gateway\\_to\\_asia/nordic\\_webpublications/x506033324.pdf](http://www.niaslinc.dk/gateway_to_asia/nordic_webpublications/x506033324.pdf)>.
- SLATTEN, L. A. D. Accreditation and certification in the nonprofit sector: organizational and economic implications. **Organization management journal**, v. 8, n. 2, p. 112–127, 2011.
- SMITH, S. R. Nonprofits and public administration: reconciling performance management and citizen engagement. **The american review of public administration**, v. 40, n. 2, p. 129–152, 2010.
- STEINBERG, R. Principal-agent theory and nonprofit accountability. In: HOPT, K. J.; VON HIPPEL, T. (Eds.). **Comparative corporate governance of non-profit organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 73–125.
- TACON, R.; WALTERS, G.; CORNFORTH, C. Accountability in nonprofit governance: a process-based study. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 46, n. 4, p. 685–704, 2017.
- TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de administração pública**, v. 33, n. 5, p. 85–102, 1999.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- UNITED NATIONS. **Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts**. New York: UN, 2003.
- UNITED NATIONS. **Guidance on good practices in corporate governance disclosure**. New York e Geneva: UN, 2006.
- VAN DER HEIJDEN, H. Charities in competition: Effects of accounting information on donating adjustments. **Behavioral research in accounting**, v. 25, n. 1, p. 1–13, 2013.
- VAROTTI, F. DE P.; MALAIA, J. M. A prática da governança corporativa e sua

influência para os stakeholders envolvidos no desenvolvimento de um projeto esportivo do SESI-SP. **Podium sport, leisure and tourism review**, v. 5, n. 1, p. 1–17, 2016.

VERBRUGGEN, S. et al. Analysis of Audit Fees for Nonprofits: Resource Dependence and Agency Theory Approaches. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 44, n. 4, p. 734–754, 2015.

WORD ASSOCIATION OF NON-GOVERNANCE ORGANIZATIONS. **The code of ethics and conduct for NGO's**. [s.l.] WANGO, 2004.

WANIAK-MICHALAK, H.; ZARZYCKA, E. Performance measurement of public benefit organisations on the basis of information from financial statements and its influence on their results. **Zeszyty teoretyczne rachunkowości**, v. 68, n. 124, p. 147–160, 2012.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. Towards a positive theory of the determination of accounting standards. **Accounting review**, v. 53, n. 1, p. 112–134, 1978.

WELLENS, L.; JEGERS, M. “Beneficiaries” participation in nonprofit organizations: a theory-based approach. **Public money & management**, v. 31, n. 3, p. 175–212, 2011.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 177–195, 2009.

WILLEMS, J. et al. Nonprofit Governance Quality: Concept and Measurement. **Journal of social service research**, v. 38, n. 4, p. 561–578, 2012.

WILLEMS, J. et al. A coalition perspective on nonprofit governance quality: analyzing dimensions of influence in an exploratory comparative case analysis. **Voluntas**, v. 28, n. 4, p. 1422–1447, 2017.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and corporate change**, v. 2, n. 2, p. 107–156, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1987.

WILSON, R. The theory of syndicates. **Econometrica**, v. 36, n. 1, p. 119–132, 1968.

XUE, B.; O’SULLIVAN, N. Further evidence on the determinants of audit pricing in universities. **Accounting forum**, v. 37, n. 3, p. 196–212, 2013.

YETMAN, M. H.; YETMAN, R. J. The effects of governance on the accuracy of charitable expenses reported by nonprofit organizations. **Contemporary accounting research**, v. 29, n. 3, p. 738–767, 2012.

YOSHIMINE, R.; LUIZ, G.; MENDES, M. **MP-DF faz 3ª fase de operação para apurar fraudes na Cruz Vermelha**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/mp-df-faz-3-fase-de-operacao-para-apurar-fraudes-na-cruz-vermelha.ghtml>>. Acesso em: 9 set. 2017.

**APÊNDICE A – Script: pacote “FactoMineR”**

```
dados_mca_matrix = as.matrix(dados_mca)
library("FactoMineR")
MCA(dados_mca_matrix, ncp = 6, graph = FALSE)
res.mca<-MCA(dados_mca_matrix, graph = FALSE)
summary(res.mca, nbelements = 21, nb.dec = 2, ncp = 6)
```

## APÊNDICE B – Resultados: pacote “FactoMineR”

Call:

```
MCA(X = dados_mca_matrix, graph = FALSE)
```

### Eigenvalues

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5	Dim.6	Dim.7	Dim.8
Variance	0.30	0.18	0.12	0.07	0.06	0.05	0.04	0.03
% of var.	29.86	18.33	11.99	7.48	5.99	4.55	3.68	3.28
Cumulative % of var.	29.86	48.18	60.17	67.65	73.65	78.20	81.88	85.16
	Dim.9	Dim.10	Dim.11	Dim.12	Dim.13	Dim.14	Dim.15	Dim.16
Variance	0.03	0.03	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.00
% of var.	3.07	2.83	2.22	2.10	1.41	1.11	0.99	0.45
Cumulative % of var.	88.23	91.06	93.28	95.38	96.79	97.90	98.89	99.35
	Dim.17	Dim.18	Dim.19	Dim.20				
Variance	0.00	0.00	0.00	0.00				
% of var.	0.38	0.23	0.04	0.00				
Cumulative % of var.	99.72	99.96	100.00	100.00				

### Categorical variables (eta2)

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5	Dim.6
CA	0.57	0.24	0.11	0.01	0.00	0.00
CA_Ele	0.60	0.23	0.09	0.00	0.00	0.01
CA_Mand	0.59	0.22	0.10	0.01	0.01	0.03
Comit	0.25	0.00	0.12	0.00	0.03	0.01
PlanAtiv	0.16	0.03	0.21	0.34	0.02	0.11
Plano_Ont	0.25	0.04	0.22	0.33	0.00	0.00
PolCod	0.22	0.01	0.09	0.31	0.03	0.00
CF	0.17	0.68	0.11	0.00	0.00	0.00
CF_Ele	0.24	0.50	0.15	0.00	0.00	0.01
CF_Mand	0.19	0.56	0.06	0.00	0.01	0.02
DF_web	0.26	0.00	0.21	0.15	0.12	0.11
DF_CF	0.17	0.68	0.11	0.00	0.00	0.00
Audit	0.18	0.04	0.11	0.00	0.03	0.21
RAA_web	0.15	0.01	0.42	0.09	0.02	0.04
RAA_CA	0.64	0.16	0.10	0.00	0.00	0.01
RAA_AG	0.11	0.00	0.00	0.13	0.12	0.00
RAA_Doador	0.05	0.01	0.02	0.01	0.62	0.07
Rem_CEO	0.40	0.15	0.00	0.00	0.05	0.01
CEO_Aval	0.29	0.08	0.01	0.01	0.03	0.19
Independ_CA	0.36	0.01	0.00	0.02	0.02	0.00
Qual_web	0.12	0.03	0.15	0.07	0.08	0.07

**APÊNDICE C – Script: pacote “plspm”**

```
library("plspm")
Gov = c(0,0,0,0,0,0,0,0)
CAdm = c(1,0,0,0,0,0,0,0)
Gestao = c(1,0,0,0,0,0,0,0)
CFiscal = c(1,0,0,0,0,0,0,0)
Audit = c(1,0,0,0,0,0,0,0)
Transp = c(1,0,0,0,0,0,0,0)
PContas = c(1,0,0,0,0,0,0,0)
ROV = c(1,0,0,0,0,0,0,0)
path_ong = rbind(Gov, CAdm, Gestao, CFiscal, Audit, Transp, PContas, ROV)
colnames(path_ong) = rownames(path_ong)
path_ong
blocks_ong = list(2:7, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
modes_reflexivo = rep("A", 8)
dados_pls$Qual_Federal = as.factor(c("Sim", "Nao"))
pls_ong = plspm(dados_pls, path_ong, blocks_ong, modes = modes_reflexivo,
scaling = NULL, scheme = "path", scaled = NULL, tol = 1e-07, maxiter = 300,
boot.val = TRUE, br = 1000)
plsgroups_ong = plspm.groups(pls_ong, dados_pls$Qual_Federal, method =
"bootstrap", reps = 1000)
summary(pls_ong)
summary(plsgroups_ong)
plsgroups_ong$global
plsgroups_ong$group1 # group.Nao
plsgroups_ong$group2 # group.Sim
```

## APÊNDICE D – Resultados: pacote “plspm”

### PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING (PLS-PM)

---

#### MODEL SPECIFICATION

1	Number of Cases	108
2	Latent Variables	8
3	Manifest Variables	13
4	Scale of Data	Standardized Data
5	Non-Metric PLS	FALSE
6	weighting Scheme	path
7	Tolerance Crit	1e-07
8	Max Num Iters	300
9	Convergence Iters	5
10	Bootstrapping	TRUE
11	Bootstrap samples	1000

---

#### BLOCKS DEFINITION

	Block	Type	Size	Mode
1	Gov	Exogenous	6	A
2	CAdm	Endogenous	1	A
3	Gestao	Endogenous	1	A
4	CFiscal	Endogenous	1	A
5	Audit	Endogenous	1	A
6	Transp	Endogenous	1	A
7	PContas	Endogenous	1	A
8	ROV	Endogenous	1	A

---

#### BLOCKS UNIDIMENSIONALITY

	Mode	MVs	C.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd
Gov	A	6	0.706	0.803	2.47	0.946
CAdm	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
Gestao	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
CFiscal	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
Audit	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
Transp	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
PContas	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
ROV	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000

---

## OUTER MODEL

	weight	loading	communality	redundancy
Gov				
1 Cons_Adm	0.248	0.622	0.387	0.000
1 Gestao	0.295	0.727	0.528	0.000
1 Cons_Fiscal	0.168	0.425	0.181	0.000
1 Auditoria_2	0.292	0.701	0.492	0.000
1 Transparencia	0.280	0.693	0.480	0.000
1 P_Contas	0.254	0.631	0.398	0.000
CAdm				
2 Cons_Adm	1.000	1.000	1.000	0.387
Gestao				
3 Gestao	1.000	1.000	1.000	0.528
CFiscal				
4 Cons_Fiscal	1.000	1.000	1.000	0.181
Audit				
5 Auditoria_2	1.000	1.000	1.000	0.492
Transp				
6 Transparencia	1.000	1.000	1.000	0.480
PContas				
7 P_Contas	1.000	1.000	1.000	0.398
ROV				
8 Doacao	1.000	1.000	1.000	0.230

-----  
CROSSLOADINGS

	Gov	CAdm	Gestao	CFiscal	Audit	Transp	PContas	ROV
Gov								
1 CAdm	0.622	1.000	0.377	0.108	0.263	0.261	0.371	0.225
1 Gestao	0.727	0.377	1.000	0.198	0.334	0.397	0.375	0.357
1 CFiscal	0.425	0.108	0.198	1.000	0.244	0.158	0.222	0.127
1 Audit	0.701	0.263	0.334	0.244	1.000	0.501	0.251	0.465
1 Transp	0.693	0.261	0.397	0.158	0.501	1.000	0.226	0.330
1 PContas	0.631	0.371	0.375	0.222	0.251	0.226	1.000	0.268
CAdm								
2 CAdm	0.622	1.000	0.377	0.108	0.263	0.261	0.371	0.225
Gestao								
3 Gestao	0.727	0.377	1.000	0.198	0.334	0.397	0.375	0.357
CFiscal								
4 CFiscal	0.425	0.108	0.198	1.000	0.244	0.158	0.222	0.127
Audit								
5 Audit	0.701	0.263	0.334	0.244	1.000	0.501	0.251	0.465
Transp								
6 Transp	0.693	0.261	0.397	0.158	0.501	1.000	0.226	0.330
PContas								
7 PContas	0.631	0.371	0.375	0.222	0.251	0.226	1.000	0.268
ROV								
8 ROV	0.479	0.225	0.357	0.127	0.465	0.330	0.268	1.000

-----  
 INNER MODEL

\$CA<sub>adm</sub>

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	1.50e-16	0.0761	1.97e-15	1.0e+00
Gov	6.22e-01	0.0761	8.18e+00	6.8e-13

\$G<sub>estao</sub>

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	3.20e-16	0.0667	4.80e-15	1.00e+00
Gov	7.27e-01	0.0667	1.09e+01	5.52e-19

\$C<sub>Fiscal</sub>

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-1.54e-15	0.0879	-1.75e-14	1.00e+00
Gov	4.25e-01	0.0879	4.84e+00	4.46e-06

\$A<sub>udit</sub>

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-1.50e-16	0.0693	-2.16e-15	1.00e+00
Gov	7.01e-01	0.0693	1.01e+01	2.96e-17

\$T<sub>ransp</sub>

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-5.34e-17	0.07	-7.63e-16	1.00e+00
Gov	6.93e-01	0.07	9.89e+00	9.79e-17

\$P<sub>Contas</sub>

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-1.50e-15	0.0754	-1.98e-14	1.00e+00
Gov	6.31e-01	0.0754	8.37e+00	2.49e-13

\$R<sub>OV</sub>

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	5.34e-18	0.0853	6.27e-17	1.00e+00
Gov	4.79e-01	0.0853	5.62e+00	1.56e-07

-----  
 CORRELATIONS BETWEEN LVs

	Gov	CA <sub>adm</sub>	G <sub>estao</sub>	C <sub>Fiscal</sub>	A <sub>udit</sub>	T <sub>ransp</sub>	P <sub>Contas</sub>	R <sub>OV</sub>
Gov	1.000	0.622	0.727	0.425	0.701	0.693	0.631	0.479
CA <sub>adm</sub>	0.622	1.000	0.377	0.108	0.263	0.261	0.371	0.225
G <sub>estao</sub>	0.727	0.377	1.000	0.198	0.334	0.397	0.375	0.357
C <sub>Fiscal</sub>	0.425	0.108	0.198	1.000	0.244	0.158	0.222	0.127
A <sub>udit</sub>	0.701	0.263	0.334	0.244	1.000	0.501	0.251	0.466
T <sub>ransp</sub>	0.693	0.261	0.397	0.158	0.501	1.000	0.226	0.330
P <sub>Contas</sub>	0.631	0.371	0.375	0.222	0.251	0.226	1.000	0.268
R <sub>OV</sub>	0.479	0.225	0.357	0.127	0.466	0.330	0.268	1.000

-----  
SUMMARY INNER MODEL

	Type	R2	Block_Community	Mean_Redundancy	AVE
Gov	Exogenous	0.000	0.411	0.000	0.411
CAdm	Endogenous	0.387	1.000	0.387	1.000
Gestao	Endogenous	0.528	1.000	0.528	1.000
CFiscal	Endogenous	0.181	1.000	0.181	1.000
Audit	Endogenous	0.492	1.000	0.492	1.000
Transp	Endogenous	0.480	1.000	0.480	1.000
PContas	Endogenous	0.398	1.000	0.398	1.000
ROV	Endogenous	0.230	1.000	0.230	1.000

-----  
GOODNESS-OF-FIT

[1] 0.3977

-----  
TOTAL EFFECTS

	relationships	direct	indirect	total
1	Gov -> CAdm	0.622	0	0.622
2	Gov -> Gestao	0.727	0	0.727
3	Gov -> CFiscal	0.425	0	0.425
4	Gov -> Audit	0.701	0	0.701
5	Gov -> Transp	0.693	0	0.693
6	Gov -> PContas	0.631	0	0.631
7	Gov -> ROV	0.479	0	0.479
8	CAdm -> Gestao	0.000	0	0.000
9	CAdm -> CFiscal	0.000	0	0.000
10	CAdm -> Audit	0.000	0	0.000
11	CAdm -> Transp	0.000	0	0.000
12	CAdm -> PContas	0.000	0	0.000
13	CAdm -> ROV	0.000	0	0.000
14	Gestao -> CFiscal	0.000	0	0.000
15	Gestao -> Audit	0.000	0	0.000
16	Gestao -> Transp	0.000	0	0.000
17	Gestao -> PContas	0.000	0	0.000
18	Gestao -> ROV	0.000	0	0.000
19	CFiscal -> Audit	0.000	0	0.000
20	CFiscal -> Transp	0.000	0	0.000
21	CFiscal -> PContas	0.000	0	0.000
22	CFiscal -> ROV	0.000	0	0.000
23	Audit -> Transp	0.000	0	0.000
24	Audit -> PContas	0.000	0	0.000
25	Audit -> ROV	0.000	0	0.000
26	Transp -> PContas	0.000	0	0.000
27	Transp -> ROV	0.000	0	0.000
28	PContas -> ROV	0.000	0	0.000

-----

## BOOTSTRAP VALIDATION

## weights

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Gov-CAdm	0.248	0.247	2.99e-02	0.1844	0.304
Gov-Gestao	0.295	0.296	2.04e-02	0.2564	0.336
Gov-CFiscal	0.168	0.166	4.10e-02	0.0774	0.238
Gov-Audit	0.292	0.288	2.72e-02	0.2392	0.339
Gov-Transp	0.280	0.279	2.73e-02	0.2268	0.332
Gov-PContas	0.254	0.253	2.29e-02	0.2066	0.298
CAdm-CAdm	1.000	1.000	1.31e-16	1.0000	1.000
Gestao-Gestao	1.000	1.000	1.29e-16	1.0000	1.000
CFiscal-CFiscal	1.000	1.000	1.50e-16	1.0000	1.000
Audit-Audit	1.000	1.000	1.37e-16	1.0000	1.000
Transp-Transp	1.000	1.000	1.31e-16	1.0000	1.000
PContas-PContas	1.000	1.000	1.31e-16	1.0000	1.000
ROV-ROV	1.000	1.000	1.26e-16	1.0000	1.000

## loadings

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Gov-CAdm	0.622	0.619	7.56e-02	0.459	0.746
Gov-Gestao	0.727	0.729	4.44e-02	0.631	0.808
Gov-CFiscal	0.425	0.421	1.09e-01	0.183	0.601
Gov-Audit	0.701	0.694	5.71e-02	0.575	0.785
Gov-Transp	0.693	0.690	6.41e-02	0.552	0.796
Gov-PContas	0.631	0.629	6.28e-02	0.491	0.734
CAdm-CAdm	1.000	1.000	1.11e-16	1.000	1.000
Gestao-Gestao	1.000	1.000	1.11e-16	1.000	1.000
CFiscal-CFiscal	1.000	1.000	1.11e-16	1.000	1.000
Audit-Audit	1.000	1.000	1.11e-16	1.000	1.000
Transp-Transp	1.000	1.000	1.11e-16	1.000	1.000
PContas-PContas	1.000	1.000	1.11e-16	1.000	1.000
ROV-ROV	1.000	1.000	1.11e-16	1.000	1.000

## paths

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Gov -> CAdm	0.622	0.619	0.0756	0.459	0.746
Gov -> Gestao	0.727	0.729	0.0444	0.631	0.808
Gov -> CFiscal	0.425	0.421	0.1088	0.183	0.601
Gov -> Audit	0.701	0.694	0.0571	0.575	0.785
Gov -> Transp	0.693	0.690	0.0641	0.552	0.796
Gov -> PContas	0.631	0.629	0.0628	0.491	0.734
Gov -> ROV	0.479	0.492	0.0619	0.374	0.613

rsq

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
CAdm	0.387	0.389	0.0907	0.2105	0.557
Gestao	0.528	0.533	0.0641	0.3985	0.653
CFiscal	0.181	0.189	0.0872	0.0336	0.361
Audit	0.492	0.485	0.0769	0.3305	0.616
Transp	0.480	0.480	0.0860	0.3048	0.634
PContas	0.398	0.400	0.0773	0.2414	0.539
ROV	0.230	0.246	0.0613	0.1399	0.375

total.efs

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
Gov -> CAdm	0.622	0.619	0.0756	0.459	0.746
Gov -> Gestao	0.727	0.729	0.0444	0.631	0.808
Gov -> CFiscal	0.425	0.421	0.1088	0.183	0.601
Gov -> Audit	0.701	0.694	0.0571	0.575	0.785
Gov -> Transp	0.693	0.690	0.0641	0.552	0.796
Gov -> PContas	0.631	0.629	0.0628	0.491	0.734
Gov -> ROV	0.479	0.492	0.0619	0.374	0.613
CAdm -> Gestao	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CAdm -> CFiscal	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CAdm -> Audit	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CAdm -> Transp	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CAdm -> PContas	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CAdm -> ROV	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Gestao -> CFiscal	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Gestao -> Audit	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Gestao -> Transp	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Gestao -> PContas	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Gestao -> ROV	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CFiscal -> Audit	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CFiscal -> Transp	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CFiscal -> PContas	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
CFiscal -> ROV	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Audit -> Transp	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Audit -> PContas	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Audit -> ROV	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Transp -> PContas	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
Transp -> ROV	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000
PContas -> ROV	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.000

## GROUP COMPARISON IN PLS-PM FOR PATH COEFFICIENTS

Scale of Data: TRUE  
 weighting Scheme: path  
 Selected method: bootstrap  
 Num of replicates: 1000

\$test

	global	group.Nao	group.Sim	diff.abs	t.stat	deg.fr	p.value	sig.05
Gov->ROV	0.4791	0.4549	0.5864	0.1315	1.0587	106	0.1461	no

> plsgroups\_ong\$global

\$ROV

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	5.341563e-18	0.08525615	6.265311e-17	1.000000e+00
Gov	4.790901e-01	0.08525615	5.619419e+00	1.560927e-07

> plsgroups\_ong\$group1

\$ROV

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-2.470691e-17	0.1234967	-2.000613e-16	1.0000000000
Gov	4.548903e-01	0.1234967	3.683421e+00	0.0005486941

> plsgroups\_ong\$group2

\$ROV

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	3.804709e-17	0.1123314	3.387040e-16	1.000000e+00
Gov	5.863839e-01	0.1123314	5.220125e+00	3.173914e-06