

1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

Governança e Captação de Recursos no Terceiro Setor: Análise da Influência das Dimensões de Governança nas Doações Vinculadas a Projetos

Adonai José Lacruz

Instituto Federal do Espírito Santo - campus Viana e PPGAdm/UFES

Katarina Rosa Lemos

Instituto Federal do Espírito Santo - campus Viana

Thiago de Andrade Guedes

Instituto Federal do Espírito Santo - campus Viana

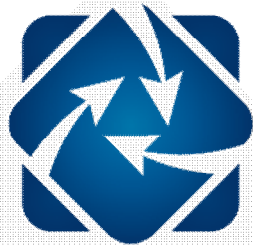
Valcemiro Nossa

Fucape Business School

Resumo

Este estudo analisa a possível influência das dimensões de governança no recebimento de doações vinculadas a projetos desenvolvidos por Organizações Não Governamentais (ONGs), à luz da teoria da agência. Pata tanto assume-se a ONG como agente e o Doador como principal na relação de agência, e se tomam as dimensões de governança como variáveis latentes compostas por mecanismos de governança (*proxies*). Os dados analisados correspondem a uma amostra de 108 ONGs com cadastro no Conselho Nacional de Entidades Ambientais (CNEA) e foram obtidos por meio do levantamento documental em Demonstrativos financeiros, Relatórios anuais de atividades e Estatutos, disponíveis nos sites das ONGs, no repositório Mapa das OSC, nos registros do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA) ou obtidos por meio de contato direto. Diante desse cenário foi especificada como variável dependente as doações vinculadas a projetos, e como variáveis independentes as dimensões de governança identificadas por meio de análise de correspondência múltipla (Conselho de Administração, Gestão, Conselho Fiscal, Transparência, Prestação de Contas e Auditoria Independente). As dimensões de governança Gestão, Prestação de contas e Auditoria compuseram o modelo de regressão linear múltipla hierárquica. O grau de associação dessas dimensões de governança com as doações vinculadas a projetos mostram que 55,2% da variação das doações vinculadas a projetos são explicadas pelas dimensões de governança Gestão, Prestação de contas e Auditoria, sugerindo que a presença de políticas formais pode contribuir na redução da assimetria de informação, e é possível que aumentem a confiança dos doadores no que diz respeito à devida aplicação dos recursos na missão institucional da ONG.

Palavras chave: Governança corporativa. Organização Não Governamentais. Teoria da agência. Doações. Regressão linear múltipla.



1 INTRODUÇÃO

O tema governança corporativa tem sido muito explorado em estudos aplicados a Organizações Não Governamentais (ONG). De forma geral a discussão parte da hipótese de que os mecanismos de governança influenciam o desempenho organizacional (*e.g.* Gazley & Nicholson-Crotty, 2018). Estudos anteriores analisaram a possível influência de mecanismos específicos de governança (*e.g.* Saxton, Neely, & Guo, 2014) sobre alguma medida de desempenho organizacional.

Apesar da inegável contribuição desses estudos, observa-se uma lacuna de pesquisa que permanece sem tratamento, em razão do foco das investigações nos possíveis efeitos dos mecanismos de governança (*e.g.* Hasnan, Mohamad, Zainuddin, & Abidin., 2016) e não das dimensões da governança como variáveis conceituais (*e.g.* Conselho Diretor).

As dimensões de governança são conceitos abstratos não observados diretamente, assim há razões teóricas para tomá-las como construtos (Bertucci, Bernardes, & Brandão, 2006), pois quando exploradas como variáveis latentes representam melhor as definições teóricas subjacentes a sua conceituação, uma vez que são operacionalizadas por meio de variáveis manifestas (ou indicadores) tomadas como *proxies*. Então, a influência das dimensões de governança em medidas de desempenho é, ainda, uma hipótese a ser testada. No caso desta pesquisa, as medidas de desempenho fazem alusão ao volume de recursos recebidos pela ONG em forma de doação.

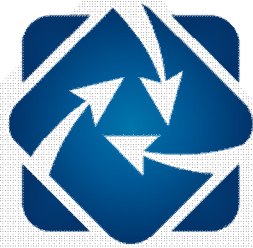
No campo teórico será adotada como lente a teoria da agência ó que tem sido a teoria mais recorrente nos estudos sobre *nonprofit governance* (Renz & Andersson, 2014). Nesse encadeamento, extrapolam-se os pressupostos e conceitos da teoria da agência para o ambiente sem fins lucrativos a fim de discutir os conflitos existentes entre principal e agente, observados na relação de agência quando da contratação da ONG (agente) pela organização doadora (principal). 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).

Assim, objetivamente, neste trabalho se analisa a possível influência das dimensões de governança no recebimento de doações vinculadas a projetos (*grant*) por ONGs, denominada desde ponto em diante apenas pelo termo *doações*. Em síntese, a tese que defenderemos aqui é que práticas de governança permitem às ONG ter acesso mais fácil ao mercado de doação. Em termos mais específicos, que as dimensões de governança impactam positivamente o recebimento de doações pelas ONG. Esta tese se sustenta no entendimento que a governança ameniza o conflito de agência decorrente da relação contratual estabelecida entre o doador (principal) e a ONG (agente) no processo de doação (Eisenhardt, 1989).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESE DE PESQUISA

2.1 Teoria da Agência

A base explicativa da teoria da agência assumida neste artigo parte da clássica abordagem de Jensen e Meckling (1976), a partir da qual foram desenvolvidos inúmeros estudos empíricos e novas modelagens teóricas (*e.g.* Glaeser, 2003). Assim, a seção constrói sobre esse pilar, aludido por considerações que abordam a concepção da governança



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

corporativa como dinâmica interna explorada nas entidades sem fins lucrativos, afim de alinhar os movimentos dos agentes aos interesses dos principais.

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 (Jensen & Meckling, 1976).

Torna-se indispensável, sob essa perspectiva, apontar as adversidades identificadas na natureza organizacional do objeto de análise quando o recorte trazido caracteriza o foco de observação em ONGs. No contexto que abordam Jensen e Meckling (1976), as relações contratuais acontecerão entre as instituições doadoras (principal) e as ONGs (agentes), quando a primeira transfere recursos à segunda em forma de doação.

O direcionamento de recursos às ONGs é um processo criterioso de apuração das estimativas do principal (doador), lançadas ao alcance do agente (ONG), de acordo com sua habilidade de adequar-se ao predisposto em termos de planejamento e execução do projeto, dadas as cláusulas contratuais (Mendonça & Machado Filho, 2004).

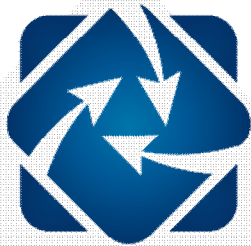
No contexto das entidades do terceiro setor, nota-se que os principais fatores de separação entre propriedade e administração do capital são a missão da organização - intuitivamente altruísta - e a escassez de recursos (Glaeser, 2003). A separação consome a necessidade de serem estabelecidas exigências que favoreçam o alinhamento dos interesses na relação de agência (Mendonça & Machado Filho, 2004), uma vez que há expressa possibilidade de assimetria de informações por parte do agente em desfavor do principal.

Da dissolução dos conflitos de interesse e da impossibilidade de produção de um contrato sólido que regule as relações atingindo o esperado por principal e agente (Jensen, 1995), surge a governança no sentido de sustentar mecanismos destinados à elucidar os problemas de agência (Monks & Minow, 2004). Assim, o papel da governança é fundamental como meio de controle nos processos decisórios quando a intenção é otimizar o desempenho das entidades e minimizar os problemas da relação de agência (Ávila & Bertero, 2016).

A governança corporativa emerge da necessidade iminente de minimizar conflitos e perdas decorrentes dos problemas de agência e, além disso, é capaz de expropriar possíveis privilégios de ideais não convergentes com os dos doadores. O acesso à informação sobre estruturas de governança das organizações pode trazer avaliações positivas por parte dos doadores quando esses entendem que suas doações foram alocadas de maneira eficiente (Harris, Petrovits, & Yetman, 2015).

2.2. Governança Corporativa

A governança corporativa manifesta-se na presença de duas condições, que são basicamente o problema de agência ou conflitos entre as partes interessadas (*stakeholders*) e transações oriundas do problema de agência (Hart, 1995).



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

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.

Mendonça e Machado Filho (2004) apontam a governança como importante fator na relação entre as partes nas organizações do terceiro setor, enfatizando a abordagem de conflitos de agência na figura de doadores e dos gestores das organizações. Evidenciando a necessidade de estender para as organizações do terceiro setor o estudo da governança corporativa.

Sobre as práticas de governança corporativa no terceiro setor, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2016), é preciso ampliar as boas práticas de governança para as organizações da sociedade civil de forma geral, a fim de estabelecer as bases do que poderá ser o sistema de autorregulação do terceiro setor.

Sob a ótica da teoria da agência a governança é vista, então, 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 (Lacruz, Moura, & Rosa, 2017).

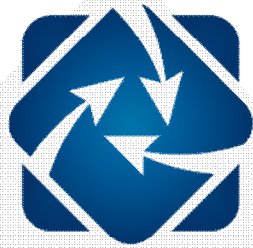
Isto posto, entende-se que a governança é o meio pelo qual manifestam-se exequíveis métodos de mitigação de conflitos internos e externos, o que implica em resultados atrativos ao doador (Mason, Kirkibride, & Bryde, 2007). As entidades são capazes de influenciar o interesses dos doadores de acordo com seu desempenho observado através de critérios que possam mensurar suas boas práticas (Melo & Froes, 1999).

2.3. Mecanismos de Governança

O debate que envolve o conceito de governança no terceiro setor permeia por resultar num grupamento de aspectos e condutas gastas de maneira a proporcionar melhorias evidentes no resultado da atividade fim que determinada entidade tem como razão (Willems, Andersson, Jegers, & Renz, 2016).

Os mecanismos de governança objetivam aliviar os conflitos decisórios que emanam da dinâmica de separação entre propriedade e gestão, que (muitas vezes) afastam os resultados dos valores da organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2016). Subdividem-se, então, entre mecanismos internos e externos. Os internos agrupam sistemas de controle exercidos pelo Conselho de Administração e pela participação dos acionistas no que diz respeito a avaliar o desempenho do pessoal, distribuir direitos e remunerar o executivo; enquanto os externos englobam o mercado de capitais, o sistema político legal e regulatório e o mercado de produtos e fatores (Jensen & Meckling, 1995).

Os mecanismos articulam conjuntos abrangentes compostos das dimensões de governança (Harris, Petrovits, & Yetman, 2015). Conselho de Administração, Gestão, Conselho Fiscal, Transparência, Prestação de Contas e Auditoria Independente estão entre as dimensões que abrigam mecanismos capazes de nortear a gestão por meio dos mecanismos. Essas dimensões revelam as atribuições dos agentes (ONGs) que, respectivamente, são a



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

tomada de decisão, execução de diretrizes, averiguação do cumprimento de deveres legais e estatutários, garantir informações acessíveis (principalmente) aos stakeholders, prestação de contas de suas ações e verificação dos registros financeiros (IBGC, 2016).

2.4 A Hipótese

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 ONG (agente) pela organização doadora (principal) no repasse de doações. Disso decorre a seguinte hipótese geral que norteia a pesquisa:

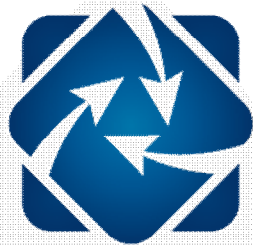
H₁: As dimensões de governança impactam positivamente as doações vinculadas a projetos.

Essa hipótese está baseada no entendimento que a governança ameniza o conflito de agência decorrente da relação contratual entre principal (doador) e agente (ONG), pela instituição de mecanismos que minimizem os efeitos da assimetria de informação, de diferentes funções 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 ONG.

Em apoio a essa hipótese, algumas evidências sugerem que os doadores institucionais percebem organizações com fins lucrativos bem governadas de forma mais favorável (*e.g.* 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 ONG 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 ONGs, 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 ONGs em ambientes de baixa regulação, como o brasileiro. Por essas razões, pode-se assumir que é uma questão empírica em aberto se as dimensões de governança estão associadas com o volume de doações, de forma mais acentuada em contextos de baixa acessibilidade de informações acerca da governança das ONGs beneficiadas pela doação.

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



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

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 consistentes acerca das dimensões de governança.

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como parte da estratégia de pesquisa as unidades de análise escolhidas foram ONGs do segmento meio ambiente com atuação no Brasil, juridicamente constituídas sob a forma de associação ou de fundação privada sem fins lucrativos.

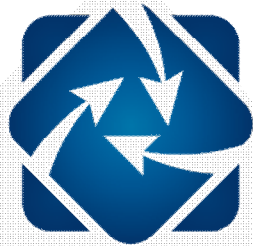
Fazer a delimitação do estudo a uma área de atuação e campo geográfico de atuação, num recorte operacional, contribui, para homogeneidade das unidades de análise entre as próprias ONGs. Simultaneamente, os aspectos relacionados à relevância do objeto social promovido pelas ONGs ambientalistas fortalecem essa opção. Trata-se de uma das preocupações prementes no cenário global devido principalmente à situação de estresse hídrico 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 24^a edição (COP-24) que ocorreu em Katowice (Polônia) em dezembro de 2018.

No estudo busca-se analisar a relação entre as dimensões de governança presentes na estrutura organizacional das ONGs e o recebimento de doações. Diante desse cenário, foi especificada como variável dependente as receitas com restrições.

As ONGs de forma geral desenvolvem suas atividades por meio de projetos (Diallo & Thuillier, 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, 2014). De acordo com o mais recente anuário *Análise Gestão Ambiental 2013*, 97% dos recursos das ONGs com atuação no Brasil eram oriundos de doações de sócios, organismos nacionais e organismos internacionais (Análise Editorial, 2015). É residual, portanto, o volume de recursos relacionados às receitas de serviços prestados e de venda de bens.

Como medida das dimensões de governança (fator explicativo) foi usada a presença de um conjunto de mecanismos de governança (*proxies*) identificados em estudos anteriores (e.g. Harris, Petrovits, & Yetman, 2015) bem como em guias de melhores práticas de governança corporativa para ONGs (e.g. IBGC, 2016), a exemplo de outros estudos (e.g. Bromley & Orchard, 2016).

Acrescenta-se que foi incluída a variável idade da ONG ao modelo, como variável de controle, sob argumento que ONGs precisam de tempo de operação para implantar práticas de governança (e.g. Haski-Leventhal & Foot, 2016).



1st International Conference of the Third Sector

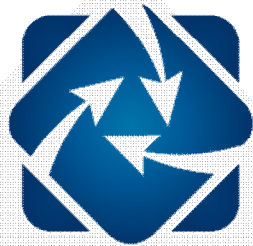
Management and Accounting Issues

Assim, foi utilizado modelo de regressão hierárquica no processamento dos dados. No primeiro bloco forçou-se a entrada da variável de controle (Idade) e, nos demais, para seleção de variáveis do modelo de regressão, foi utilizado o método *stepwise*; estratégia geralmente escolhida para estudos descritivos, quando se interessa saber quais são as variáveis mais relevantes. No método *stepwise* somente são incorporadas variáveis que contribuam de forma significativa no ajuste do modelo de regressão. A contribuição de cada variável é estabelecida contrastando, a partir das correlações parciais, a hipótese de independência entre essa variável e a variável dependente. Neste estudo a regra para entrada e remoção de variáveis ao modelo foi assim estabelecida: entrada $p\text{-value} < 0,05$ e saída $p\text{-value} > 0,10$. No processamento dos dados foi utilizado o software R versão 3.5.2 (R Core team, 2018).

Os dados foram coletados por meio de levantamento documental em demonstrativos financeiros, relatórios anuais de atividades e estatutos disponíveis nos sites das ONGs ou, alternativamente, tomados por meio do repositório Mapa das OSC, contato direto (telefone e email) e registros do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA). No Quadro 1 mostram-se as definições operacionais das variáveis do estudo.

Quadro 1 ó Operacionalização das variáveis (continua)

	Variável	Escala	Descrição
Dependente	Doações	Rácio	Receitas com restrições do Demonstrativo de Resultado do Exercício findo em 2015
Independente	Conselho de Administração	Nominal (dicotômica)	Existência de Conselho de Administração
	Eleição do Conselho de Administração		Regras formais para eleição dos membros do Conselho de Administração
	Mandato do Conselho de Administração		Mandato dos membros do Conselho de Administração estipulado formalmente
	Remuneração do CEO		Remuneração do CEO aprovada pelo Conselho de Administração
	Independência do Conselho de Administração		CEO não participa, com direito a voto, das reuniões do Conselho de Administração
	Conselho Fiscal		Existência de Conselho Fiscal
	Eleição do Conselho Fiscal		Regras formais para eleição dos membros do Conselho Fiscal
	Mandato do Conselho Fiscal		Mandato dos membros do Conselho Fiscal estipulado formalmente
	Comitê assessorio		Existência de ao menos um comitê assessorio
	Plano ontológico		Missão, visão e valores institucionais formalmente estabelecidos
	Planejamento anual de atividades		Planejamento anual de atividades aprovado pelo Conselho de administração
	Políticas e códigos		Políticas e/ou códigos aprovados pelo Conselho de Administração
	Auditoria independente		Existência de auditoria independente



Quadro 1 (continuação)

	Variável	Escala	Descrição
Independente	Apreciação do Relatório anual de atividades		Relatório anual de atividades apreciado pela Assembleia Geral
	Divulgação dos Demonstrativos financeiros		Demonstrativos financeiros publicados na Internet
	Apreciação dos Demonstrativos financeiros		Demonstrativos financeiros apreciados pelo Conselho Fiscal
	Divulgação do Relatório anual de atividades		Relatório anual de atividades publicado na Internet
	Envio do Relatório anual de atividades		Relatório anual de atividades enviado aos doadores
	Apreciação do Relatório anual de atividades		Relatório anual de atividades apreciado pelo Conselho de Administração
	Qualificação		Qualificação dos membros dos conselhos e do principal executivo na Internet
	Avaliação do CEO		Avaliação formal do CEO pelo Conselho de Administração
Controle	Idade	Ordinal	Anos completos de fundação em 31 de dezembro 2015

Como se investigam relações entre variáveis latentes, optou-se por processar uma regressão linear de fatores. Por as variáveis relacionadas aos mecanismos de governança serem qualitativas, assumindo valores dicotômicos, inicialmente foi processada análise de correspondência múltipla de forma que se pudesse identificar a estrutura subjacente de governança nas ONGs (ou seja, as dimensões de governança).

As dimensões identificadas na análise de correspondência múltipla foram utilizadas como fatores na especificação do modelo, para o que se utilizou como valor das observações o escore padronizado da soma das observações das variáveis de cada dimensão.

Assim, foram adicionadas a equação de regressão a variável de controle e as dimensões de governança:

$$\ln \text{Doações} = \beta_0 + \beta_1 (\ln \text{Idade}) + \sum_{i=2}^n (\beta_i \times \text{Dimensões}_i) + \mu$$

Explica-se que foi utilizado o logaritmo natural das Doações e da Idade a fim de minimizar o efeito do viés da distribuição dessas variáveis (assimetria).

Estimou-se o tamanho mínimo da amostra, considerando o nível de significância de 0,05; poder de 0,8; tamanho de efeito médio 0,15 (Cohen, 1998); e seis preditores, o tamanho mínimo estimado foi de 98 observações. Diante disso foi elaborado o plano amostral (Tabela 1).

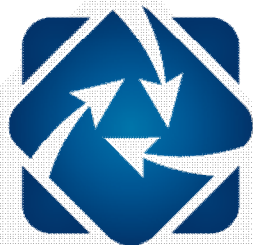


Tabela 1 ó Plano amostral

Elementos	Descrição
ONGs no Brasil com campo de atuação classificado na FASFIL como ômeio ambiente e proteção animalô	2.242
ONGs com registro no CNEA	654
Tamanho mínimo da amostra	98
Amostra	108
Extensão geográfica	Brasil
Extensão temporal	2015

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

Acrescenta-se que a amostra foi formada de forma aleatória simples do rol de ONGs com cadastro no CNEA. Houve necessidade de novos sorteios, sem repetição, em razão de não se ter identificado os dados necessários para todas as ONGs 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 Brasil no ano subsequente ao seu exercício social.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, a fim de identificar as dimensões de governança nas ONGs foi processada análise de correspondência múltipla, usando o pacote FactoMineR (Le, Josse, & Husson, 2008) e nFactors (Raiche, 2010).

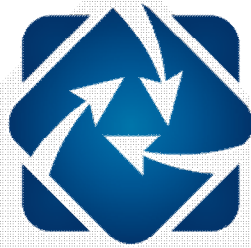
Dessa análise, pelos critérios de *scree plot* (Castell, 1966) e da análise paralela (Horn, 1965), foram retidas cinco dimensões, que em conjunto explicam 74% da variância das variáveis. Em seguida, avaliando as medidas de discriminação das variáveis, entendeu-se pertinente adicionar uma sexta dimensão, pois não se obteve para três variáveis medidas de discriminação superiores a inércia das dimensões. As seis dimensões explicam 78% da variância das variáveis 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. Confira Quadro 2.

Quadro 2 ó Dimensões de governança

Gestão (Inércia = 0,08)	Prestação de Contas (Inércia = 0,06)	Auditoria Independente (Inércia = 0,05)
* Planejamento Anual de Atividades * Plano Ontológico * Políticas e Códigos	* Relatório Anual de Atividades apreciado pela Assembleia Geral * Relatório Anual de Atividades enviado aos doadores	* Auditoria independente

Quadro 2 (continuação)

Conselho de Administração (Inércia = 0,30)	Conselho Fiscal (Inércia = 0,18)	Transparência (Inércia = 0,12)
* Conselho de Administração * Eleição do Conselho de Administração	* Conselho Fiscal * Eleição do Conselho Fiscal * Mandato do Conselho Fiscal	* Demonstrativos Financeiros divulgados na Internet * Relatório Anual de Atividades



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

<ul style="list-style-type: none"> * Mandato do Conselho de Administração * Remuneração do CEO aprovada pelo Conselho de Administração * Relatório Anual de Atividades apreciado pelo Conselho de Administração * Avaliação do CEO pelo Conselho de Administração * CEO não participa, com direito a voto, das reuniões do Conselho de Administração * Comitês 	<ul style="list-style-type: none"> * Demonstrativos Financeiros apreciados pelo Conselho Fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> divulgado na Internet * Qualificação da equipe divulgada na Internet
--	--	---

Nota: n = 108.

Operacionalmente, então, tomamos as dimensões de governança que emergiram da análise de correspondência múltipla (Conselho de Administração, Gestão, Conselho Fiscal, Transparência, Prestação de Contas e Auditoria Independente) como variáveis independentes; e a variável Doações, como dependente. Assim as variáveis observáveis (*proxies* de mecanismos de governança) foram interpretadas como indicadores que refletem os construtos teóricos subjacentes (dimensões de governança). Ou seja, a governança é tomada como construto (variável latente) de segunda ordem, composto por dimensões assumidas como construtos de primeira ordem, que por sua vez são compostas pelos mecanismos de governança.

O exame da correlação (Tabela 2) leva a identificação de 6 variáveis independentes como candidatas ao modelo de regressão ($0,3 < r \leq 0,50$; $p\text{-value} < 0,05$). Apenas a variável Conselho Fiscal não possui correlação estatisticamente significativas com a variável dependente (ln Doações). Além disso, vê-se que há poucas correlações estatisticamente significativas moderadas ($0,3 < r \leq 0,50$) ou fortes ($r > 0,5$), pelo critério de Miles e Shevlin (2001), entre as variáveis independentes, o que reforça a escolha desse conjunto de variáveis como preditoras. Acrescenta-se, ainda, que não foi identificada correlação significativa da variável de controle (ln Idade) com nenhuma variável.

Tabela 2 ó Correlação

	Conselho Admin.	Gestão	Conselho Fiscal	Auditoria	Transp.	Prestação Contas	ln Doações	ln Idade
Conselho Admin.	1	0,377**	0,108	0,263**	0,261**	0,371**	0,402**	0,016
Gestão		1	0,198*	0,334**	0,397**	0,375**	0,635**	0,002
Conselho Fiscal			1	0,244*	0,158	0,222*	0,188	-0,020
Auditoria				1	0,501**	0,251**	0,455**	0,089
Transp.					1	0,226*	0,431**	0,106
Prestação Contas						1	0,534**	0,103
ln Doações							1	0,026
ln Idade								1

Nota: n = 108. O símbolo ** indica que é estatisticamente significativo a 1% (bicaudal) e * a 5% (bicaudal).



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

Para avaliação das possíveis influências das dimensões de governança no recebimento de doações foi processado, em seguida, regressão linear múltipla utilizando modelo hierárquico, forçando no primeiro nível a variável de controle idade, e a partir do segundo bloco, utilizando o método *stepwise* para seleção das variáveis. Para tanto foram utilizados os pacotes para o R *õstatsõ* (R Core team, 2018) e *õcarõ* (Fox & Weisberg, 2011). Veja Tabela 3.

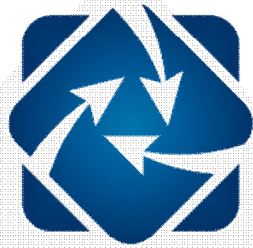
Tabela 3 ó Regressão linear múltipla^a

Variáveis	Bloco 1 (Controle)			Bloco 4 (Dimensões)		
	B		Sig.	B		Sig.
(Constante)	14,018		0,000	14,447		0,000
ln Idade (controle)	0,78	0,026	0,788	-0,082	- 0,028	0,679
Gestão				0,699	0,440	0,000
Prestação de Contas				0,498	0,314	0,000
Auditoria				0,367	0,231	0,001
R	0,026			0,743		
R ²	0,001			0,552		
R ² Ajustado	-0,009			0,534		

Nota: n = 108. Variável dependente = ln Doações

Nota-se que a variável de controle (ln Idade) não teve relação significativa com a variável dependente (ln Doações). A variância explicada foi quase nula ($R^2 = 0,001$). Observa-se também que apenas as variáveis Gestão, Prestação de contas e Auditoria, controlando-se os efeitos pela idade das ONGs, compuseram o modelo de regressão, tendo como regra para entrada e remoção de variáveis ao modelo $p\text{-value} < 0,05$ e $p\text{-value} > 0,10$, respectivamente, em termos da razão F (cf. Tabela 3). Apesar de outras três variáveis terem emergido como candidatas ao modelo de regressão (cf. Tabela 2), elas não compuseram o modelo, possivelmente em razão do método *stepwise*, que no processamento do melhor conjunto de variáveis explicativas, ao evitar problemas de multicolinearidade, geralmente define modelos com poucas variáveis explicativas, como advertem Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009).

Para melhor avaliação dos resultados da regressão (Tabela 3), fez-se a verificação dos pressupostos assumidos pelo modelo de regressão linear múltipla. A *variance inflation factor* (VIF) denotou ausência de multicolinearidade ($VIF < 5$), de acordo com critério sugerido por Gujarati (2000) e Hair et al. (2009). O Índice de Condição (IC) indicou que as variáveis não apresentariam problemas de colinearidade se ficassem juntas ($IC < 30$), também conforme proposto por Gujarati (2000). Portanto, assume-se que cada variável independente do modelo explica diferentes parcelas da variação das doações recebidas pelas ONGs. Obteve-se o valor 1,645 para a estatística de Durbin-Watson. Na tabela de valores críticos d_L e d_U do teste de Durbin-Watson, ao nível de significância de 0,05, tem-se $d_U - 1,724 < 1,645 < 2,276$ ó d_U , portanto não há evidência para rejeitar a hipótese nula. Assim, assume-se que o termo de



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

perturbação estocástico é independente. O teste de Breusch-Pagan não permitiu rejeitar a hipótese nula de homocedasticidade do termo de perturbação estocástico ($p\text{-value} = 0,132$) e o teste de Shapiro-Wilk não permitiu rejeitar a hipótese nula de normalidade da distribuição do termo estocástico ($p\text{-value} = 0,2$), do que se pode assumir o pressuposto de normalidade. Descartou-se, ainda, pela distância de Cook, a presença de *outliers* ($Cook's\ distance < 1$).

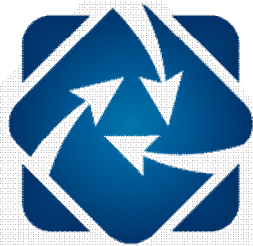
As dimensões Gestão, Prestação de contas e Auditoria, controlando-se os efeitos pela idade das ONGs, obtiveram um grau de associação de 74,3% com as Doações ó ou seja, a correlação múltipla entre a variável dependente e o escore preditor. Por sua vez, o coeficiente de determinação (R^2) mostra que 55,2% da variação das doações são explicados pela variação conjunta das variáveis emergidas no modelo. Ressalta-se que o R^2 captura apenas a relação entre as variáveis utilizadas no modelo. Como apenas três variáveis capturaram a relação em uma situação de inexistência de inúmeros outros fatores (variáveis não contempladas), o modelo pode ser considerado satisfatório. Portanto, considerando que existem variáveis não vinculadas à governança, como a tangibilidade (e.g. Durnev & Kim, 2005), pode-se advogar que os achados do estudo são importantes elementos para o entendimento da questão de pesquisa levantada e contribuem para futuros estudos.

Os pesos beta, expressos numa escala padronizada (), representam um meio de avaliar a importância relativa das variáveis individuais (Gestão, Prestação de contas e Auditoria) na variação geral da variável dependente (ln Doações). A variável mais relevante foi Gestão. É difícil classificar as variáveis como elevadas ou baixas; porém, a observação da magnitude relativa indica Gestão = 1,91(Auditoria). Os pesos beta das variáveis, apesar de não serem grandes, têm impacto substancial no modelo de regressão geral e são estatisticamente significantes, pois através do teste t pode-se rejeitar a hipótese de que os coeficientes são iguais a zero ($p\text{-value} < 0,05$).

Do ponto de vista teórico, os produtos (*deliverables*) decorrentes de ações de monitoramento dos agentes pelo principal ou de ações dos agentes em mostrar que seus comportamentos não são prejudiciais ao principal (Jensen & Meckling, 1976), neste estudo, 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).

Os resultados sinalizam que 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 ONG, 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 ONG.

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 ONG; e também da prestação de contas da ONG aos seus doadores, operacionalizado pelo envio do Relatório Anual de Atividades aos doadores.



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

O controle exercido pelas instâncias superiores e pelos doadores, por meio do recebimento regular de *follow-up* feito pelos executivos da ONG, contribui para que os doadores analisem se suas doações estão sendo usadas de forma esmerada.

A Auditoria Independente, por sua vez, 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 ONG, posicionando-se sobre se estão livres de distorções relevantes e de acordo com as normas vigentes.

Os resultados apontam que o relatório de auditoria pode ser entendido pelos Doadores como uma medida de reputação da ONG (Watts & Zimmerman, 1978), além de fornecer uma supervisão externa, atenuando, dessa forma, os custos de agência (Harris, Petrovits, & Yetman, 2015; Watts & Zimmerman, 1978). Isso tudo fornece aos doadores mais segurança acerca da confiabilidade da informação contábil-financeira da ONG e de que os recursos doados estão salvaguardados. A presença de uma Auditoria independente pode significar, assim, uma linha adicional de defesa do interesse do principal.

Importa registrar que no estudo de Harris, Petrovits e Yetman (2015), realizado em uma amostra de 10.840 ONG norte americanas, foram identificadas, por meio de análise fatorial 7 dimensões de governança (*board, management, policies, access, audit, executive compensation e minutes*), todas com relações estatisticamente significativas com o total de doações.

A diferença nos resultados deste estudo com o de Harris, Petrovits e Yetman (2015) pode residir na ambiência. Nos Estados Unidos há um ambiente de forte regulação e alta transparência, ao passo no Brasil tem-se um ambiente de baixa regulação e baixa transparência. Um exemplo disso é que os dados utilizados naquela pesquisa, oriundos do *Form 990*, podem ser acessados por instituições privadas; ao passo que no Brasil as iniciativas nesse sentido (*e.g.* Mapa das OS) ainda são embrionárias e, talvez por isso, os dados ainda apresentam inconsistências.

Por fim, a fim de verificar o poder de estatística da regressão múltipla calculou-se o tamanho do efeito. Pelo critério de classificação proposto por Cohen (1998) para regressão, o tamanho do efeito é considerado grande ($f^2 = 1,23 > 0,35$). Há que se ter cautela na interpretação da classificação do tamanho do efeito, porém. Adotou-se neste estudo a classificação de Cohen (1998), pois são explorados resultados particularmente novos e que não puderam ser comparados com outros achados na literatura. Por outro lado, seus resultados, com a apresentação do tamanho do efeito, permitem que outros estudos comparem a eficácia média do modelo desenvolvido neste estudo, à luz da sua área de investigação, conferindo significado prático ao tamanho do efeito. Assumindo o nível de significância de 0,01 alcançado neste estudo, o poder de estatística foi aproximadamente 0,99. Como explicam Hair et al. (2009), em regressão múltipla, poder de estatística se refere à probabilidade de detectar como estatisticamente significativo um nível específico de coeficiente de determinação ou de regressão para um dado tamanho da amostra e nível de significância. Por exemplo, considerando o nível de significância estatística de 0,05, poder de 0,8 e 5 variáveis independentes, uma amostra de 100 observações detectaria valores R^2 maiores ou iguais 12% Hair et al. (2009).

Quanto ao alcance dos resultados, o exame do R^2 ajustado revela pouca perda no poder preditivo quando comparado com o valor do R^2 (0,534 e 0,552, respectivamente ó cf. Tabela 3), o que sugere falta de superajuste.



5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Os resultados deste estudo trazem importantes avanços para a área, porém não devem ser interpretados como evidências definitivas de que todas as ONGs 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 de dimensões de governança no recebimento de doações.

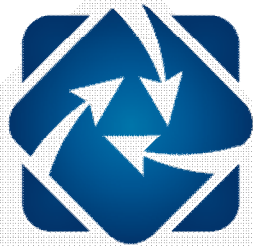
Assumiu-se no estudo que mais governança é melhor, sem tentar identificar um nível ótimo de governança. É possível que o comportamento dos doadores se altere em razão de desvios de um nível ótimo de governança. Havendo mais dados disponíveis sobre os custos e os benefícios da governança no setor sem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

Apesar de apoiar a ideia de que a governança seja importante, como parte da responsabilidade das ONGs, recomenda-se que as decisões sobre governança 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 ONG.

Assim, pesquisas adicionais são necessárias para capturar de forma abrangente os custos e os benefícios da governança em ONGs. Enquanto evidenciou-se que algumas dimensões de governança estão associadas a mais doações e outras não, não se avaliou se uma melhor governança melhora a efetividade de uma ONG. Apesar de difícil, é de vital importância avaliar o quanto bem uma ONG está cumprindo sua missão no atendimento a sua comunidade-alvo e quais fatores, como a governança, podem ajudá-la a cumprir sua missão institucional.

Importa destacar que questões relativas à endogeneidade são fontes de limitação do estudo. Problemas de endogeneidade podem ocorrer devido à omissão de variáveis, simultaneidade e explicações rivais (Antonakis, Bendahan, Jacquart, & Lalive, 2014). Foi possível descartar o viés de omissão de variáveis, pois não se identificou correlação estatisticamente significativa entre o escore das variáveis exógenas e os termos de erro da variável endógena. Porém não se podem descartar problemas de simultaneidade, ou seja, que as dimensões de governança afetem e, ao mesmo tempo, sejam afetadas pelas doações. 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 as dimensões de governança quanto as doações. 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 no ambiente do terceiro setor.

Por fim, em arremate, o estudo em 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 (de baixa regulação e baixa acessibilidade de informações acerca da governança das ONGs), foram reveladas relações que complementam as generalidades da teoria, contribuindo para o melhor julgamento da sua validade geral.



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico ó CNPq pela bolsa de Pós-Doutorado Júnior (processo n. 154474/2018-5) para Adonai José Lacruz e à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo ó Fapes pela bolsa de Iniciação Científica (processo n. 82661812) para Thiago de Andrade Guedes.

REFERÊNCIAS

Aggarwal, R. K., Evans, M. E., & Nanda, D. (2012). Nonprofit boards: size, performance and managerial incentives. *Journal of Accounting and Economics*, 53(162), 4666487.

Análise Editorial. (2015). Atuação ampliada e transparência. *Análise gestão ambiental*, p. 2146215.

Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2014). Causality and Endogeneity: Problems and Solutions. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 1, 936 117.

Bertucci, J. L. O., Bernardes, P., & Brandão, M. M. (2006). Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração*, 41(2), 183-196.

Bromley, P., & Orchard, C. D. (2016). Managed morality. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 3516374.

Ávila, L. A. C. de, & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 1256144.

Castell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(1), 2456276.

Cohen, J. A power primer. In Kazdin, A. E. (Ed.). (1998). *Methodological issues & strategies in clinical research*. 2 ed. Washington, DC: APA.

Conselho Nacional do Meio Ambiente. *Cadastro nacional de entidades ambientalistas*. Recuperado de <http://www.mma.gov.br/port/conama>.

Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19631.

Durnev, A., & Kim, E. H. (2005). To steal or not to steal: firm attributes, legal environment and valuation. *Journal of Finance*, 60(3), 1461-1493.

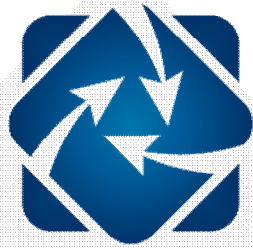
Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57674.



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 3016325.
- Fox, J., & Weisberg, S. (2011). *car: an R Companion to applied regression*. 2ed. Thousand Oaks: Sage
- Gazley, B., & Nicholson-Crotty, J. (2018). What Drives Good Governance? A Structural Equation Model of Nonprofit Board Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(2), 2626285.
- Glaeser, E. L. (2003). Introduction. In *The governance of not-for-profit organizations* (pp. 01-43). Chicago: University of Chicago Press.
- Gujarati, D. N. (2000). *Econometria básica*. 3 ed. São Paulo: Makron Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Harris, E., Petrovits, C. M., & Yetman, M. H. (2015). The effect of nonprofit governance on donations: Evidence from the revised form 990. *Accounting Review*, 90(2), 5796610.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 6786689.
- Haski-leventhal, D., & Foot, C. (2016). The relationship between disclosure and household donations to nonprofit organizations in Australia. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 99261012.
- Hasnan, S., Mohamad, M., Zainuddin, Z. N., & Abidin, Z. Z. (2016). Corporate governance factors affecting donation: Evidence from charitable organizations in Malaysia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(Special Issue), 149-153.
- Hedge, K. K., Nico, E., & Fox, L. (2009). *Advancing good governance: how grantmakers invest in the governance of nonprofit organizations*. Washington, DC: BoardSource.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(1), 1796185.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Guia das Melhores Práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundações*. São Paulo: Autor.
- Jensen, M. C. (1994). Self-interests, altruism, incentives & agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 1616.



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Organizational Structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 46-18.
- Lacruz, A. J. (2014). Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações privadas sem fins lucrativos. *Mundo Project Management*, 57, 34-40.
- Lacruz, A. J., Moura, R. L. de, & Rosa, A. R. (2017, outubro). Organizando à sombra dos doadores: novas tendências de governança corporativa das ONGs na América Latina. *Conferencia Regional de ISTR Para América Latina y El Caribe*, Quito, Equador, 11. Recuperado de http://www.istrlac.org/uploads/4/4/7/9/44790215/lacruz_moura_e_rosa_-_area_tematica_3.pdf.
- Le, S., Josse, J., & Husson, F. (2008). FactoMineR: an R package for multivariate analysis. *Journal of Statistical Software*, 25(1), 1-16.
- Mason, C., Kirkbride, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284-301.
- Melo Neto, F. P. de, & Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mendonça, L. R. de, & Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da USP*, 39(4), 302-308.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2004). *Corporate Governance*. 3 ed. Malden, MA: Blackwell.
- Pauly, M., & Redisch, M. (1973). The Not-For-Profit Hospital as a Physicians' Cooperative. *American Economic Review*, 63(1), 87-99.
- Puyvelde, S. van, Caers, R., Bois, C. Du, & J gers, M. (2013). *Problemas agência entre gestores e colaboradores em organizações sem fins lucrativos*. 24(1), 63-85.
- Raiche, G. (2010). *nFactors*: an R package for parallel analysis and non graphical solutions to the Cattell scree test. R package version 2.3.3.
- R Core Team. (2018). *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna: R Foundation for Statistical Computing. Recuperado de <https://www.r-project.org/>



1st International Conference of the Third Sector

Management and Accounting Issues

- Renz, D. O., & Andersson, F. O. (2014). Nonprofit governance: a review of the field. In C. Cornforth & W. A. Brown (Orgs.), *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches*. New York: Routledge.
- Saxton, G. D., Neely, D. G., & Guo, C. (2014). Web disclosure and the market for charitable contributions. *Journal of accounting and public policy*, 33(2), 1276144.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *Accounting review*, 53(1), 1126134.
- Willems, J., Andersson, F. O., Jegers, M., & Renz, D. O. (2017). A Coalition perspective on nonprofit governance quality: analyzing dimensions of influence in an exploratory comparative case analysis. *Voluntas*, 28(4), 142261447.