

Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário

Lucimar Antônio Cabral de Ávila

Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Uberlândia, MG, Brasil

Carlos Osmar Bertero

Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Recebido em

26/08/2014

Aprovado em

04/05/2016

Editor responsável:

André Taue Saito

Processo de Avaliação:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Constituir um Índice de Governança (IGOV) visando permitir a medição do relacionamento e influências com o desempenho econômico-financeiro e volume de operações de uma entidade do terceiro setor.

Metodologia – Pesquisa exploratória, documental, bibliográfica e de análise de conteúdo, com o objetivo de alcançar um IGOV derivado da utilização de variáveis de independência, prestação de contas e transparência, no período de 1986 a 2010. Utilizam-se questionários, informações administrativas e contábeis, intentando caracterizar indicadores de desempenho econômico-financeiro e determinantes do volume de operações da entidade. Os dados foram tratados estatisticamente por meio de análise descritiva, análise fatorial confirmatória e análise de regressão logística.

Resultados – Constatou-se que o instrumento de coleta de dados proposto apresentou bons indicadores de ajuste e ainda que o IGOV possui relação significativa com as variáveis utilizadas para a mensuração do desempenho. Isso pode indicar que a determinação do IGOV constitui-se em ferramenta adequada para o confronto e medição de desempenho de entidades sem fins lucrativos. Ainda mais, verificou-se que a independência do gestor deve ser amplamente utilizada na administração de organizações do terceiro setor.

Contribuições – A validação do instrumento de coleta e da forma de obtenção do IGOV constitui-se de uma contribuição do estudo, pois não se encontraram, na literatura, práticas semelhantes de mensuração de desempenho no terceiro setor. A escolha de desempenho econômico-financeiro e volume de operações para estudo da relação com o IGOV, em entidades sem fins lucrativos, também não foi encontrada.

Palavras-chave – Governança; desempenho econômico-financeiro; fundação



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v18i59.2107

I Introdução

Oriunda da necessidade de aprimoramento de relações entre gestores e investidores nas organizações, a governança corporativa tem merecido importantes discussões sobre seus impactos e efeitos na busca por segurança em tomadas de decisões no mercado de capitais. Dessa maneira passaram a ser requeridas ações no sentido de se obter um melhor entendimento do relacionamento entre os vários atores envolvidos no âmbito empresarial, incluindo investidores, clientes, fornecedores, funcionários, gestores e outros. O intuito é buscar principalmente a minimização das divergências inerentes às perspectivas deles com referência ao empreendimento empresarial e que são caracterizados como conflitos de agência.

Em geral, medidas comparativas entre a aplicação de boas práticas de governança corporativa e desempenho são tratadas quando observados parâmetros inerentes a empresas com finalidade lucrativa, principalmente aquelas de grande porte ou ainda de capital aberto, que contam com administrações profissionais e apresentam uma evidente possibilidade de existência de conflitos de agência. Apesar disso, muito se tem estudado em termos de governança para o terceiro setor, com ênfase para a verificação de relações de coletividade e o tratamento de problemas de agência existentes entre gestores de organizações de terceiro setor e doadores. Na maioria das vezes, a utilização de avaliações financeiras para a representação do grau de sucesso ou insucesso da organização não é adequada, pois, conforme afirma Drucker (1997), há uma grande dificuldade em se fixar métricas para a quantificação de seus resultados. Em entidades sociais, ambientais ou voltadas para o atendimento a demandas da saúde, em que pode também existir a figura do voluntariado, são necessárias averiguações sobre o formato de mensuração de resultados ou retornos para se tentar inferir sobre eficácia ou eficiência, principalmente se for almejada alguma forma de comparação com indicadores de governança. Essa lógica de raciocínio pode também ser aplicada para as fundações e institutos empresariais, pois dependem de destinações de verbas das empresas mantenedoras ou parceiras.

As fundações constituídas para a prestação de serviços específicos, normalmente têm como atribuição dos instituidores a sua subsistência, manutenção e crescimento, por meio do autofinanciamento, em que a gestão de recursos é realizada nos moldes de qualquer outra instituição privada. Faz-se necessária a utilização de ferramentas de gestão calcadas na busca de recursos, redução e controle de gastos, projeções orçamentárias, e ainda o uso de medidas de desempenho baseadas em indicadores econômico-financeiros e outras métricas de avaliação de operações, até mesmo para verificar se estão sendo tomadas, pelos gestores, as adequadas ações de busca por meios de sustentabilidade da organização. Como contraponto ao desempenho econômico-financeiro e também às operações dessas entidades, surge a oportunidade de criação de índices de governança mais bem adaptados a suas especificidades, respeitados os parâmetros base das boas práticas de governança estabelecidos, no Brasil, no Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais (Gife), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009).

Considerando essa proposta de construção de índices de governança adaptados a atividades específicas, sugerida pelo Gife do IBGC (2009), a pesquisa propõe o estudo de caso de uma fundação de apoio à Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a Fundação Rádio e Televisão Educativa de Uberlândia (RTU), entidade pertencente ao terceiro setor, detentora da concessão de duas emissoras educativas: uma de rádio FM, e outra de televisão, aberta e a cabo, e que apresenta uma característica um pouco diferenciada, tanto em termos de fundação de apoio quanto em questões relativas a atendimento social. Ainda mais, há um evidente conflito de agência derivado de interferências e intervenções da UFU e seus dirigentes na gestão da Fundação RTU.

A partir do caso proposto, o objetivo geral do trabalho foi constituir um Índice de Governança (IGOV), de maneira a permitir a medição do relacionamento e influências com o desempenho econômico-financeiro e volume de operações de uma entidade pertencente ao terceiro setor.

A questão de pesquisa que objetivamente se apresenta é: O modelo de governança influencia no desempenho econômico-financeiro e no volume de operações de uma fundação do terceiro setor?

Por não terem sido encontrados estudos anteriores que relacionassem indicadores de governança com desempenho no terceiro setor, os resultados podem representar uma complementação para a teoria existente.

2 Referencial teórico

2.1 Governança corporativa e problemas de agência

A importância da governança corporativa elevou-se consideravelmente depois de inúmeros escândalos derivados de fraudes corporativas que ocasionaram a perda de bilhões de dólares a acionistas, inúmeras falências, milhares de empregos destruídos e a abertura de grande número de processos criminais (Bergamini, 2002; Monks & Minow, 2004). Os autores consideram que o volume de fraudes foi tão elevado que foram ofuscados outros tantos pequenos escândalos corporativos, principalmente por volta do início do século XXI. Carlsson (2001) evidenciou, como início das preocupações com a melhoria dos níveis de governança corporativa, o episódio protagonizado pela Texaco em 1984, que ocasionou perdas aos acionistas em detrimento dos interesses dos gestores.

Silveira (2002) descreve a formalização da organização dos sistemas de governança corporativa no mundo, tendo início em 1985 nos Estados Unidos com a criação do Conselho de Investidores Institucionais, o Relatório *Cadbury* no Reino Unido em 1992, a modificação do mercado de ações alemão em 1997, a publicação de recomendações de governança corporativa no Japão em 1997 e o lançamento do relatório *Vienot* na França em 1995, revisto em 1999. Com relação ao Brasil, o autor evidencia a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, bem como o lançamento do Código das melhores práticas de governança corporativa no mesmo ano. Esse código teve sua quarta versão lançada em 2009 e, segundo Marinelli (2005), o Relatório *Cadbury* foi revisto em 1995.

A elevação do nível de influência das questões ligadas à governança corporativa está relacionada, em grande medida, aos conflitos derivados dos problemas de agência. Isso decorre do fato de que os interesses podem se tornar conflitantes quando uma parte (principal) depende das decisões de outra (agente), mesmo sendo evidente que o agente deve tomar decisões que visem beneficiar o principal (Almeida, 2002; Arruda, Madruga & Freitas, 2008; Band, 1992; Carvalho, 2002). Tais constatações derivam das afirmações de Jensen e Meckling (1976) que acreditam ser inerente ao indivíduo a tentativa de realização de atividades ou tomada de decisões com fulcro em suas próprias preferências ou anseios, o que, além de gerar divergências entre os gestores e os acionistas ou principais, pode ocasionar custos derivados, dentre outros, dos gastos para acompanhamento das ações dos tomadores de decisões. Tal constatação é também encontrada nos estudos de Fama e Jensen (1983), e corroborada nos achados de Eisenhardt (1989), que discute quatro questões sobre a teoria: definição, contribuição, validade empírica e produtividade dos contextos para pesquisadores organizacionais.

Berle (1968) já apresentava preocupações acerca do relacionamento entre propriedade e controle, ao traçar o perfil do sistema econômico americano. Berle e Means (1988), numa versão atualizada de *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*, também expressam a clara divergência de interesses entre propriedade e controle, definindo três funções derivadas de problemas das empresas: “a de ter interesses numa companhia, a de ter poder sobre ela e a de agir nela” (p. 123).

Ross (1973) atenta ainda para alguns fatores que podem surgir derivados de conflitos de interesses, como risco moral e distorções na qualidade informacional, tendo em vista que sua ocorrência tende a ser mais contundente em momentos de decisões sob um ponto de vista de incertezas, em que as discrepâncias de opiniões ou interesses tendem a ser mais acentuadas. Surge daí, então, a necessidade de estreitamento de relações e a tentativa de se buscar mecanismos para a fixação de métricas que possam possibilitar

maior controle das ações do agente, inclusive, sob a forma de remuneração ou criação de modalidades de incentivo.

Para Noreen (1988), a Teoria da Agência pode ser usada para explicar consequências perniciosas advindas de comportamentos oportunistas e sem qualquer restrição ética. Afirma que o oportunismo traz como consequências custos oriundos da desconfiança mútua que obriga as partes a manterem mecanismos de acompanhamento das ações dos contratantes. Seu estudo também revelou que a religião, a genética e o formato das técnicas de ensino podem proporcionar uma melhoria nos níveis de conduta ética, notadamente, em virtude do caráter punitivo que podem apresentar, em contraponto com desvios de conduta encontrados no mercado, que apresentam baixo nível de possibilidade de repreensão.

Tendo como concreto que os estudos sobre teoria da agência discutem, em grande medida, os conflitos existentes entre acionistas (principal) e gestores (agente), pode-se realizar a extrapolação desses conceitos para uma entidade sem finalidade lucrativa, onde sua ocorrência pode ser observada pelos embates acerca de seus direcionamentos de ações, formato de gestão ou ainda modelos de investimentos dos recursos disponíveis. Destaca-se nesse contexto a importância da governança como forma de controle dos agentes que participam do processo decisório, visando a melhoria do desempenho das entidades.

2.2 Governança no terceiro setor e conflitos de agência

Conforme descrito por Guimarães (2008), algumas definições de terceiro setor remontam a defesas de minorias, do meio-ambiente, lutas sociais e pela vida, havendo também aqueles que o consideram como alternativas sem eficácia de substituição do Estado. Para Salamon (1998), o terceiro setor é uma “imponente rede de associações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do Estado” (p. 5). Salamon e Anheier (1992) discutiram, antes disso, os traços estruturais que

distinguem as organizações do terceiro setor de outras instituições, caracterizando a formalidade de constituição, o caráter não governamental, a autonomia, a ausência de distribuição de lucros e o voluntariado. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2004) caracteriza como grupos, movimentos ou entidades sem fins lucrativos as organizações do terceiro setor, e ressalta sua importância “para a efetivação da democracia, promoção do desenvolvimento e da cidadania” (p. 9). Montaña (2002) afirma que o terceiro setor “denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” (p. 21). Ramos (2003) consolida a importância do terceiro setor tanto nos aspectos políticos, democráticos, no resgate à cidadania, em aspectos econômicos e no processo de construção de uma sociedade melhor, além de afirmar ser uma importante categoria para o Produto Interno Bruto (PIB), o mercado de trabalho e para investimentos de capital.

Nesse sentido, são encontradas diversas modalidades de integração para composição de entidades do terceiro setor, como associações, entidades de defesas de interesses coletivos, fundações e outros tipos de organizações da sociedade civil de interesse público. Podem ser encontradas subdivisões sobre o caráter de voluntariado, caritativo, propósitos desenvolvimentistas, ambientalistas e de natureza cidadã, conforme descrito em Coelho (2000). Há quase quarenta anos, nos estudos de McGill e Wooten (1975), já eram discutidas as direções e modelos de gestão para as organizações sem fins lucrativos.

Em termos de governança no terceiro setor, Guimarães (2008) traz considerações sobre o caráter da Responsabilidade Social Empresarial, com ênfase para a influência e o interesse de diversos grupos sobre as ações e desempenho das entidades, podendo ser observados critérios que vão desde a melhoria da reputação até preocupações socioambientais, ao passo que Melo e Froes (1999) veem a responsabilidade social como uma forma de as empresas exercitarem sua filantropia de maneira a explicitar a benemerência do empresário.

Em um típico exemplo de existência de conflitos de agência não ligado ao mercado de

capitais, Ferreira, Garcia e Vieira (2010) relatam os problemas de relações de poder vivenciados entre médicos e administradores hospitalares, onde há uma potencialização dos conflitos derivados de fatores ligados à disputa pela crença de maior valorização de uma categoria profissional sobre a outra, o que ocasiona grandes dificuldades de gestão e pode interferir no desempenho da organização. Outro exemplo é apresentado no trabalho de Pinto e Junqueira (2009), em que discorrem sobre as relações de poder em uma rede do terceiro setor, especificamente por meio da análise de um estudo de caso, concluindo existir uma descentralização de poder do núcleo central, o que favorece a fragmentação na tomada de decisões, sem afetar a integridade estrutural da cooperativa estudada. Mesmo assim salientam a grande importância do núcleo central na manutenção da coesão das ações, sendo prejudicial sua eventual exclusão.

Heckert e Silva (2008), ao verificarem a qualidade de serviços no terceiro setor, chegaram à conclusão de que existem diversos interessados e com diferentes percepções acerca dos serviços ou atividades desenvolvidas por essas instituições, constituindo-se diversos tipos de *stakeholders* com papéis diferentes, e concluem que os resultados obtidos das ações executadas são tão importantes quanto o processo de prestação dos serviços.

Mendonça e Machado (2004) apresentaram preocupação derivada de conflitos de agência no terceiro setor, especificamente com relação à verificação se as ações dos gestores das entidades sem finalidade lucrativa estão alinhadas aos interesses de doadores ou financiadores, e ainda se estão sendo seguidos os objetivos estatutários para os quais foi constituída a organização. Câmara (2003) discutiu o desempenho dos conselhos de administração em organizações sociais, e também destaca a grande necessidade de alinhamento entre gestão e objetivos estratégicos. Já Pegoraro (2008) apresentou análise sobre as relações de instituições de educação superior, sem finalidade lucrativa, com suas mantenedoras, tomando como exemplo a Universidade do Contestado, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Ele afirma que, embora pouco perceptíveis, essas relações trazem um problema clássico de agência, havendo conflitos de

interesses e sendo necessária a análise coletiva e pública dos problemas encontrados, visando à melhoria das condições para ambos os interessados.

Em análises mais aprofundadas dos conflitos de agência em entidades do terceiro setor, Puyvelde, Caers, Du Bois e Jegers (2012) discorrem sobre a governança em entidades sem fins lucrativos, na tentativa de integração da *Agency Theory* com a *Theory With Stakeholder* e a *Stewardship Theory*, argumentando que os estudos têm se pautado apenas no relacionamento de agência existente no âmbito interno das organizações, mas que deve ser atribuída grande importância para as partes interessadas no ambiente externo. Afirmam ainda que a Teoria da Agência em instituições do terceiro setor deve ser compreendida de forma mais aprofundada numa evolução para a *Stewardship Theory*, em que duas perspectivas de análise podem ser traçadas: 1) reconhecer o conflito entre principal e agente, porém acreditando que o agente buscará o cumprimento dos objetivos da instituição; e 2) presumir que os objetivos do agente seguem estreito alinhamento com aqueles do principal.

Considerando uma evolução na governança no terceiro setor, Mason, Kirkbride e Bryde (2007) já haviam apresentado um novo modelo de interpretação, chamado de Governança Social, no qual a consideração de fatores comportamentais ou valores sociais, como crenças, significados, valores históricos são incorporados às análises técnicas, suplantando e complementando a *Stewardship Theory*, acreditando criar um alinhamento a conceitos de cidadania, legitimidade e participação, permitindo a incorporação de aspectos informais que poderão ser incutidos na gestão das entidades sem finalidade de lucro.

Eeckloo, Van Herck, Van Hulle e Vleugels (2004) avaliaram o modelo de gestão hospitalar na Bélgica, onde a maioria dos hospitais não tem finalidade lucrativa, verificando que existe uma tendência de estreitamento da gestão organizacional com as atividades ou serviços prestados, apresentando os benefícios da criação de conselhos de gestão composto por indivíduos mais próximos das atividades desenvolvidas no hospital. Dentre diversos fatores de melhoria,

puderam verificar um maior engajamento no desenvolvimento dos serviços, melhoria na qualidade e tempo de supervisão, melhor distribuição dos níveis de responsabilidade, otimização da quantidade de reuniões e resolução de problemas. Além disso, o modelo proposto incluía uma nova estruturação de conselhos e competências, possibilitando uma diminuição das discrepâncias e conflitos de gestão e interesses. A aproximação dos órgãos de gestão às rotinas hospitalares possibilitou uma melhoria no processo de governança.

Apesar dos avanços nos estudos ligados à governança no terceiro setor, Cornforth (2011) alerta, porém, para a atenção demasiada aos conselhos, ignorando fatores como formas de governo, níveis de governança e complexidade das estruturas, bem como tem se destinado pouca importância à própria evolução deste tipo de organização. Afirma que se deve tratar governança no terceiro setor de forma mais ampla, incluindo as influências advindas tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

No âmbito da instituição estudada os conflitos de agência são observados por meio das divergências de entendimentos sobre o relacionamento da fundação de apoio com a universidade apoiada. Desde a elaboração do projeto de obtenção das concessões, as emissoras de rádio e televisão eram imaginadas como um meio de transposição das ações da universidade para a comunidade universitária e também para fora de seus muros, inexistindo, inclusive, a preocupação sobre o formato de manutenção financeira dos veículos de comunicação.

Com a necessidade de constituição de uma fundação sem fins lucrativos para o recebimento das concessões, um duplo entendimento passou a existir, pois as motivações emocionais e progressistas deram lugar às preocupações com a manutenção de uma instituição.

Conforme Correia e Amaral (2008), o pressuposto central da teoria da agência é o fato da existência de conflitos em qualquer relação entre um principal (nesse caso, a UFU) e um agente (Fundação RTU), havendo o firme desejo de maximização dos próprios benefícios. Boa

parte da comunidade universitária entende que a fundação existe para satisfazer às necessidades da instituição de ensino apoiada, ao passo que os gestores da fundação defrontam-se com a necessidade de sobrevivência, principalmente financeira, para a consecução de suas atividades, inclusive legais.

2.3 Princípios e mecanismos de governança aplicados ao terceiro setor

Ao tratar de governança em entidades sem fins lucrativos, Rodrigues e Malo (2006) observaram a importância da fixação de estratégias e princípios. No entanto, argumentam que, por se tratar de um empreendimento comunitário, tais regulamentações devem ser dinamizadas, tornadas públicas, para que haja uma mobilização maior, um engajamento mais efetivo, e, assim, os subsídios para as tomadas de decisões sejam mais palpáveis em razão da maior participação.

Para Falconer (1999), o terceiro setor carece de observações e delineações mais profundas em termos de técnicas de gestão, pois apresenta demandas específicas, sendo impraticável a transposição de modelos tradicionais de administração de entidades empresariais ou públicas. Complementa que a deficiência no gerenciamento das organizações sem finalidade lucrativa é um dos principais problemas do setor. Argumenta, com fulcro em O'Neill (1998), que existem oito tipos de diferenças entre entidades do terceiro setor e as demais entidades (Propósito/Missão; Valores; Aquisição de Recursos; *Bottom Line* [Resultados]; Ambiente Legal; Perfil do Trabalhador; Governança; e Complexidade Organizacional) e entende que as prioridades para o aperfeiçoamento da gestão do terceiro setor brasileiro são a necessidade de transparência e prestação de contas, a sustentabilidade, a qualidade dos serviços e a capacidade de articulação.

Em virtude da vasta gama de especificações de atividades que podem ser desenvolvidas no rol de abrangência do terceiro setor, algumas pesquisas foram realizadas por meio de estudos de casos, proporcionando a possibilidade de avaliação da realidade dos acontecimentos no âmbito dessas instituições. Leal e Famá (2007) estudaram a governança utilizando uma organização que

administra um hospital do câncer, e concluíram que grande parte dos princípios e práticas de governança corporativa é aplicável ao terceiro setor, como ética, responsabilidade corporativa, prestação de contas e transparência. Nessa mesma linha, numa comparação com o setor privado, Tsai e Yamamoto (2005) já haviam chegado a idêntica conclusão, afirmando que, dentre os diversos princípios e práticas de governança aplicados no mercado de capitais brasileiro, alguns podem também ser empregados ao terceiro setor, especificamente a ética, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a transparência. Machado, Mizumoto e Zylbersztajn (2006) verificaram a característica e os objetivos das associações de interesse privado, bem como os mecanismos de governança dessas instituições. Eles se utilizaram de um estudo de caso, e destacaram as dificuldades de estabelecimento de indicadores de avaliação de resultados e, conseqüentemente, da eficiência dos gestores. Além, disso, sustentaram que os achados não podem ser comparados com outras instituições do terceiro setor, haja vista a vasta gama de atividades por elas desenvolvidas.

Reforçando o caráter de ausência de profissionalismo na gestão de empreendimentos do terceiro setor, Pimenta e Brasil (2009) avaliaram gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira (MG). Eles constataram o despreparo desses gestores, que se utilizam de métodos que não atendem às necessidades das organizações, o que traz um distanciamento de seus objetivos e finalidades.

A mensuração contábil de indicadores de boas práticas de governança no terceiro setor encontra força nos estudos de Cruz, Quandt, Martins e Silva (2010) e Silveira e Borba (2010). Esses últimos verificaram o nível de evidência contábil apresentado por empresas pertencentes ao terceiro setor, tendo por amostra um total de 39 fundações, e como objeto principal de verificação da prestação de contas nos períodos de 2004, 2005 e 2006. Eles encontraram como resultado um percentual de 67% de conformidade das demonstrações contábeis com preceitos de transparência ligados à prestação de contas. Isso apresentou uma clara necessidade de aprimoramento dessas

demonstrações para a melhor evidência das ações das instituições com finalidade social.

Com o propósito de auxiliar na elaboração de condutas e direcionamentos para a constituição de fundações e associações privadas, o IBGC (2009) propôs o *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais* (Gife), congregando ações que visam auxiliar na estruturação de controles, otimização de gestão, prestação de contas, transparência, atendimento aos preceitos legais, dentre outras finalidades. Assim como as práticas recomendadas para as empresas com finalidade lucrativa, pautam-se em princípios básicos, sendo para o terceiro setor: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

Apesar desses princípios e boas práticas de governança, tratando-se especificamente do terceiro setor, poderem ser utilizados por quaisquer entidades, o código apresentado pelo IBGC (2009) faz clara menção àquelas fundações e institutos empresariais “mantidas por empresas ou seus acionistas para a execução direta ou o apoio a projetos voltados ao interesse público nas mais diversas áreas, como Educação, Desenvolvimento Social, Cultura, Proteção Ambiental e Saúde, entre outras” (p. 17). Mesmo assim há que se dizer que os preceitos emanados do referido código de boas práticas são perfeitamente aplicáveis às demais entidades do terceiro setor, inclusive fundações não mantidas por empresas ou outras instituições públicas ou privadas.

Carrion (2000) acredita que a constituição e o estímulo de entidades sem fins lucrativos criam um comprometimento social com problemas que deveriam ser tratados pelo Estado, e que a filantropia, antes exercida de forma emocional, foi substituída por um caráter de investimento em que o sucesso pode trazer retornos elevados. A governança no terceiro setor é uma forma de auxiliar na busca por eficiência, no sentido de maximizar a possibilidade de sucesso de um empreendimento.

Para Fernandes (2002), a filantropia isolada dos negócios, ou seja, não estruturada com algum vínculo a entidades empresariais, arrasta-se para a condição de caridade, na qual somente

é levado em consideração o caráter afetivo, de relevância pessoal.

Conforme explicitado em Hudson (1999), uma série de medidas de gestão devem ser estruturadas com vistas a proporcionar uma administração eficiente e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. Há que se traçar estratégias, fixar controles, prestar contas, e estruturar um sistema de governança adequado à realidade da entidade.

Mindlin (2009) conclui que as fundações empresariais devem ser tratadas como um segmento distinto de uma entidade empresarial e também das demais organizações sem finalidade lucrativa, pois apresentam peculiaridades e formatos de avaliação e aplicação de governança que poderiam ser mais bem explorados e terem uma utilização mais eficiente.

A ausência de medidas específicas e direcionadas para a avaliação de desempenho das entidades do terceiro setor pode significar dificuldades para o desenvolvimento dessas organizações, tornando-se interessante o estabelecimento de melhorias no processo de gestão e operacionalização de suas atividades. A utilização de preceitos de governança surge como forma de estruturação de procedimentos capazes de estabelecer um maior nível de profissionalização à condução do empreendimento.

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo analisou aspectos inerentes à Fundação Rádio e Televisão Educativa de Uberlândia (Fundação RTU), mantenedora de uma emissora de rádio FM e uma emissora de televisão que transmite em canal aberto e a cabo. A Fundação RTU situa-se nas dependências do *campus* Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), sendo constituída sob a forma de uma entidade de direito privado, com gestão própria executada por um Diretor Executivo, indicado pelo Reitor da UFU e referendado pelo Ministério das Comunicações. Tem como conselhos a Assembleia Geral, Conselho Curador, Conselho Fiscal e Conselho de Programação e Produção. Embora a administração direta seja de

competência do Diretor Executivo, esse é subordinado ao Conselho Curador, órgão responsável pela gestão total da fundação.

A abordagem da pesquisa foi basicamente empírico-analítica, que, conforme Martins (2000), “são abordagens que apresentam em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativas” (p. 26), e ainda recursos de análise de conteúdo, ao se buscarem descrições e/ou interpretações dos conteúdos de mensagens e documentos (Bardin, 2011); análise documental, por meio da reunião, classificação e análise da documentação levantada; e análise bibliográfica, objetivando a verificação e interpretação das contribuições teóricas já existentes sobre o tema pesquisado (Martins, 2000).

3.1 Construção da hipótese

O relacionamento de uma fundação de apoio com a universidade federal apoiada é sempre muito estreito. Tanto é que, em muitos casos, o próprio reitor da Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes) é o presidente da fundação, havendo uma confusão de interesses e uma clara desvirtuação de boas práticas de governança.

Desde sua idealização, em 1985, até 2009, a Fundação RTU contou com essa peculiaridade, sendo alterado o seu estatuto, em 2009, com a exclusão total do reitor de seu quadro diretivo direto. Tomando por base todo o histórico de existência da Fundação RTU, e os conflitos derivados da alternância de gestores, tanto na UFU quanto na própria fundação, surgem questionamentos derivados da influência causada pelos interesses emanados do âmbito da universidade com os objetivos traçados pela própria fundação. Isso pode ocasionar impactos significativos no seu modelo de gestão e, conseqüentemente, em seu desempenho, neste trabalho representado por indicadores econômico-financeiros e também pelo volume de operações próprias e totais, incluindo-se os programas terceirizados.

Dessa maneira, justifica-se a verificação proposta na presente pesquisa, na qual se trabalha com a hipótese de que existe relacionamento entre a governança e as variáveis de desempenho econômico-financeiro e volume de operações numa

entidade do terceiro setor. Almejou-se entender o relacionamento das práticas de governança ao longo da história da Fundação RTU com o seu desempenho econômico financeiro e ainda o impacto sobre seu volume de operações.

Esta pesquisa procura avançar nos estudos de governança em entidades do terceiro setor, principalmente pelo fato de possibilitar a criação de indicador de governança para a gestão de uma organização e, ainda, por confrontá-lo com medidas de desempenho econômico financeiro e de volume de operações. Como pode ser observado na revisão da literatura, estudos dessa natureza normalmente não são realizados para organizações sem finalidade lucrativa e, nesse sentido, esta pesquisa contribui para o desenvolvimento do arcabouço teórico acerca dessas instituições.

3.2 Variáveis dependentes

Como *proxies* para desempenho econômico-financeiro da Fundação RTU, foram selecionadas o Retorno sobre o Ativo (ROA), Retorno sobre o Patrimônio Social (RSPS), Índice de Participação de Capital de Terceiros (IPCT) e Margem Líquida (ML), conforme disposto em Matarazzo (2010). Essas variáveis foram individualmente tratadas como variáveis dependentes, em regressões simples que visaram ao estabelecimento de relações com a governança. Para a obtenção dos referidos indicadores, foram utilizados Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado Social do período de 1986 a 2010.

Como *proxies* para volume de operações, foram selecionadas a quantidade de Horas de Programação Própria (HPP), criada e exibida, a quantidade de Horas de Programação Local (HPL) no ar e, ainda, a quantidade de colaboradores (Colab) utilizados nas operações, sejam pertencentes à fundação ou servidores da UFU que trabalhavam dentro da emissora de televisão. Como recorte para as variáveis de volume de operações, utilizam-se apenas informações referentes à emissora de televisão, que entrou em operação em 1996, pois a criação e a produção de programas televisivos apresentam custos muito mais elevados que programas de rádio. Analogamente às medidas de desempenho econômico-financeiro,

as métricas de volume de operações foram individualmente consideradas variáveis respostas em relação à regressora de práticas de governança.

3.3 Variável independente

Partindo da premissa de que boas práticas de governança devem proporcionar melhor desempenho econômico financeiro e maior volume de operações, e ponderando que não é possível a fixação de uma métrica geral ou universal de comparabilidade para as organizações, ainda mais se consideradas as especificidades do terceiro setor, foram selecionados três construtos, oriundos da adaptação das recomendações de verificação emanadas do Gife do IBGC (2009) para a composição de um IGOV para a fundação estudada: independência, prestação de contas e transparência. A escolha dos construtos foi balizada pela maior aproximação e intensidade de ocorrências encontradas no âmbito da instituição analisada.

Assim, a determinação da variável independente IGOV se deu pela mensuração da média das respostas obtidas com a aplicação do questionário de pesquisa em cada período, com o propósito de verificar se as práticas de governança proporcionaram interferência no desempenho econômico-financeiro e no volume de operações.

3.4 Instrumento de coleta de dados e período de análise

O período de análise desta pesquisa é de 1986, ano de fundação da instituição estudada, a 2010, ano imediatamente anterior ao início do desenvolvimento deste estudo. O instrumento de coleta, todavia, foi subdividido de modo a coincidir com mandatos completos ou parciais de reitores da UFU: 1986 a 1988; 1989 a 1992; 1993 a 1996; 1997 a 2000; 2001 a 2004; 2005 a 2008; e 2009 a 2010. Essa subdivisão foi necessária em virtude de a prerrogativa de nomeação do Diretor Executivo da RTU ser do Reitor, o que ocasionou mudanças na administração direta em cada um desses períodos, e que, em tese, poderia impactar nas práticas de governança adotadas por cada gestor.

A variável independente IGOV foi construída com base em um questionário com

quinze questões em forma de afirmações, sendo cinco para cada construto, com possibilidades de respostas estabelecidas de 0 (zero) a 10 (dez), em que quanto maior a nota atribuída, maior o grau de alinhamento com as assertivas listadas no questionário. As questões contidas no questionário surgiram do alinhamento das variáveis escolhidas para a composição do IGOV com ações de boas práticas de governança para o terceiro setor, após ampla verificação das ocorrências de gestão existentes no âmbito da Fundação RTU e, ainda, buscando-se subsídios junto a vários instituidores e gestores que estiveram à frente da fundação em algum dos períodos avaliados.

Foi aplicado um pré-teste junto a professores da UFU e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV) e, após a estruturação final do questionário, foi hospedado no *site Survey Monkey*, especializado na postagem desse tipo de instrumento de coleta. Diversos respondentes, porém, solicitaram o questionário de forma impressa. Para sua aplicação, considerou-se uma população composta por 336 pessoas, sendo servidores da UFU e funcionários da Fundação RTU, que tenham prestado serviços – como celetistas ou estatutários – na Fundação RTU em um ou mais dos períodos selecionados, por no mínimo 90 dias, período máximo de um Contrato de Experiência. Após ajustes por falecimentos e recusas expressas de participação, chegou-se a 266 pessoas, das quais se obtiveram 146 respostas válidas, o que corresponde a um percentual de 54,89%.

Separadamente ao questionário, cinco questões foram pontuadas pelos pesquisadores com base na análise documental dos estatutos, das atas de reuniões do conselho curador da fundação e de outros documentos encontrados durante os períodos analisados. Esse mecanismo possibilitou comparar se os indicadores médios das respostas obtidas com a aplicação do questionário estavam de acordo com o encontrado nos registros levantados na fundação.

3.5 Procedimentos estatísticos

Após a determinação do IGOV, a seleção dos indicadores de desempenho econômico-financeiros, adaptados de Matarazzo (2010), a

determinação das horas de programação geradas no âmbito da própria emissora, bem como da quantidade horária veiculada pela TV Universitária, descritas separadamente em programas próprios e de terceiros, tornou-se possível a elaboração de análises estatísticas.

Por intermédio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) tendo por complemento o *Analysis of Moment Structures* (AMOS), os dados foram submetidos a uma análise descritiva das variáveis independentes, ou seja as variáveis utilizadas no questionário, possibilitando visualizar a natureza da distribuição delas e, posteriormente, a análise descritiva das dependentes, realizando-se sua transformação em variáveis *dummy*, de forma a viabilizar o uso da análise de regressão logística. Em seguida, para verificar a relação entre as variáveis de governança com as de desempenho econômico-financeiro e volume de operações, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A AFC do questionário serviu para verificar se os construtos foram adequadamente mensurados, analisando: a confiabilidade e a coerência interna, por meio do *Alfa de Cronbach* com valores indicados acima de 60% (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005b; Hair, Babin, Money & Samouel, 2005a); e a validade discriminante para avaliar se os construtos estavam medindo coisas diferentes, o que foi realizado por meio da comparação das estatísticas Qui-Quadrado entre pares de indicadores. Na AFC, também foram analisados os índices de modificação, de forma a se minimizar o valor da estatística Qui-Quadrado dos modelos.

Após a operacionalização da AFC, foi calculada a média de cada construto, valor esse utilizado na análise de regressão logística como variáveis independentes e, ainda, realizado o teste do modelo e análise dos resultados.

4 Resultados

4.1 Indicadores de desempenho econômico-financeiro e volume de operações

Após a seleção dos indicadores de desempenho econômico-financeiros, adaptados de Matarazzo (2010), oriundos de avaliação sobre os critérios mais adequados à mensuração do

desempenho da Fundação RTU, tornou-se possível a estruturação dos resultados por períodos, com utilização de média entre os anos.

De forma análoga, depois da determinação das horas de programação geradas no âmbito da própria emissora, bem como da quantidade horária veiculada pela TV Universitária, descritas separadamente em programas próprios e de terceiros, tornou-se possível verificar que a Fundação RTU apresentou um considerável nível de crescimento das horas de veiculação local, existindo,

porém, uma grande oscilação na quantidade de horas de programas próprios, o que pode indicar descontinuidades derivadas das alterações de gestões, pois, a cada modificação de gestores, novas ideias e padrões de divulgação passaram a ser implementados.

4.2 Análise descritiva das variáveis

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva para as variáveis independentes utilizadas no modelo de pesquisa.

Tabela 1
Estatística descritiva para as variáveis independentes do estudo, pertencentes ao questionário

Variáveis	n	Média	Desv. pad.	Mínimo	Máximo
in1	146	3,95	3,47	0,00	10,00
in2	146	4,06	3,59	0,00	10,00
in3	146	4,38	3,58	0,00	10,00
in4	146	4,33	3,67	0,00	10,00
in5	146	4,30	3,95	0,00	10,00
pc1	146	3,53	3,65	0,00	10,00
pc2	146	3,14	3,73	0,00	10,00
pc3	146	4,34	3,96	0,00	10,00
pc4	146	2,74	3,34	0,00	10,00
pc5	146	3,76	3,79	0,00	10,00
tr1	146	4,03	3,89	0,00	10,00
tr2	146	4,84	3,97	0,00	10,00
tr3	146	4,15	3,80	0,00	10,00
tr4	146	2,57	3,31	0,00	10,00
tr5	146	3,96	3,72	0,00	10,00

Nota. in: independência; pc: prestação de contas; tr: transparência

É oportuno salientar que a média de todas as respostas, seja no construto independência, prestação de contas ou transparência, não atinge 50% da nota máxima, indicando um baixo índice de atendimento dos padrões estabelecidos nas boas práticas de governança, considerando-se a métrica utilizada para a aferição do IGOV.

Apesar de existir um grande lapso temporal para a coleta dos dados, é possível perceber um alinhamento entre as respostas obtidas no questionário para os três grupos de variáveis pesquisados, o que permite a obtenção de inferências sobre a utilização de preceitos de governança na gestão da Fundação RTU. O *Alfa de Cronbach* do

questionário auxilia na formalização dessa análise; contudo, tal estatística será aplicada e apresentada após a realização da AFC.

Além disso, a existência de um mecanismo de verificação para alguns itens apresentados no questionário, por meio da análise documental, corrobora a possibilidade de comparação se os indicadores médios de respostas obtidas estão de acordo com o encontrado nos registros levantados na fundação.

O passo seguinte consistiu na elaboração da estatística descritiva para as variáveis dependentes do modelo de pesquisa. A Tabela 2 resume essas informações destacando-se que, para as três

variáveis que se referem ao volume de operações, há 107 observações, em razão de estarem dispo-

níveis apenas para os quatro últimos períodos de análise (1997 a 2010).

Tabela 2
Estatística descritiva para as variáveis dependentes do estudo

Variáveis	n	Média	Desv. pad.	Mínimo	Máximo	Mediana
ROA (%)	146	0,74	1,94	-0,88	6,49	0,58
RSPS (%)	146	7,11	11,76	-1,74	26,49	0,15
IPCT (%)	146	0,50	2,69	-2,53	4,78	-0,35
ML (%)	146	0,06	0,49	-0,55	1,00	0,04
HPP	107	101,13	24,87	63,50	128,25	115,50
HPL	107	2.693,99	1.691,48	580,25	4.742,25	2.452,13
Colab	107	64,19	14,64	48,00	82,00	62,00

Nota. ROA: Retorno sobre o Ativo; RSPS: Retorno sobre o Patrimônio Social; IPCT: Índice de Participação no Capital de Terceiros; ML: Margem Líquida; HPP: Horas de Programação Própria; HPL: Horas de Programação Local; Colab: Colaboradores.

Além da média, desvio-padrão, valor mínimo e máximo para cada uma das variáveis, a Tabela 2 também evidencia a sua mediana. Essa mediana serviu de base para transformar as variáveis dependentes em variáveis *dummies*, uma vez que o modelo proposto será analisado com base na regressão logística.

Com a transformação de todas as variáveis dependentes em variáveis *dummies*, tornou-se possível estimar os parâmetros do modelo de regressão proposto. Contudo, faz-se necessário,

antes, verificar se as variáveis independentes estão adequadamente mensuradas, o que pode ser feito por meio da análise da confiabilidade e coerência interna do questionário, acompanhada da análise discriminante entre os construtos.

4.3 Análise fatorial confirmatória (AFC)

Os parâmetros do modelo foram estimados no *software SPSS AMOS*, com base nas respostas obtidas pela aplicação dos 146 questionários. A Tabela 3 descreve os indicadores de ajuste.

Tabela 3
Indicadores de ajuste para a análise fatorial confirmatória – modelo ajustado

Índices gerais	1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	4ª Etapa	5ª Etapa
Chi-square	517,714	357,490	291,952	222,093	90,199
Degrees of freedom	87	74	62	51	24
Chi-square / Degrees of freedom	5,941	4,831	4,709	4,355	3,758
Probability level	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Goodness of Fit (GFI)	0,680	0,732	0,764	0,797	0,890
Adjusted goodness of fit (AGFI)	0,558	0,620	0,654	0,690	0,793
Índices comparativos					
Normed fit index (NFI)	0,776	0,826	0,845	0,867	0,924
Incremental fit index (IFI)	0,806	0,857	0,874	0,894	0,943
Comparative fit index (CFI)	0,805	0,855	0,873	0,893	0,942
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,764	0,822	0,840	0,862	0,914

Foram realizados ajustes visando alcançar a melhoria do modelo, procedendo-se à análise dos Índices de Modificação, sendo ele um procedimento que, segundo Hair et al. (2005b), constitui-se uma “ajuda para avaliar o ajuste de um modelo especificado, os quais são calculados para cada relação não estimada” (p. 491). Alertam, porém, que outros fatores devem ser considerados para a sua utilização. Com os ajustes, as variáveis TR4, PC3, IN2, TR3, IN4 e PC2 foram excluídas.

As variáveis remanescentes nos construtos apresentam-se adequadas ao atendimento dos dispostos no Gife, do IBGC (2009), para o caso específico em estudo, podendo, porém, apresentar diferenças em outras instituições sem finalidade lucrativa. Os indicadores de ajuste ficaram mais próximos aos indicados pela literatura.

É importante comentar também que foi realizado, na nova estrutura do questionário, o Teste de Esfericidade de *Bartlett*, além da verificação da Medida de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), com o objetivo de se ter uma nova avaliação da

qualidade de ajuste dos dados à análise fatorial. O teste de esfericidade foi significativo a 1% e a Medida KMO foi de 0,899.

Para análise da confiabilidade e consistência interna do instrumento de coleta de dados, foi calculado o *Alfa de Cronbach* de cada um dos construtos disponíveis no modelo de pesquisa, com resultados de 0,776 para o construto independência, 0,911 para o construto prestação de contas e 0,930 para o construto transparência, encontrando-se acima de 60%, atendendo ao recomendado pela literatura (Hair et al., 2005b, p. 90), sendo adequados para o desenvolvimento das análises, pois apresentam confiabilidade e coerência interna.

Mesmo com bons indicadores de ajuste nas análises já desenvolvidas, contudo, ainda foi realizada a validade discriminante do instrumento de coleta de dados. A validade discriminante “avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores” (Marôco, 2010, p. 176).

Tabela 4
Resultados para a análise discriminante, por pares de construtos

Pares de construtos analisados	Sem correlação perfeita		Com correlação perfeita		Diferença (Qui-Quadrado)	
	Qui-Quadrado	d.f.	Qui-Quadrado	d.f.	Diferença	Signif.
Independência (IN)						
Prestação de contas (PC)	11,056	8	60,874	9	49,818	<0,01
Transparência (TR)	17,503	8	69,565	9	52,062	<0,01
Prestação de contas (PC)						
Transparência (TR)	55,939	8	229,796	9	173,857	<0,01

Nota. A diferença (Qui-Quadrado) indica a subtração da estatística Qui-Quadrado do modelo com correlação perfeita entre os dois construtos e o modelo sem correlação perfeita. A coluna “signif.” indica o nível de significância para a diferença (Qui-Quadrado), com um grau de liberdade.

Os resultados disponíveis na Tabela 4 apontam que os construtos utilizados no estudo podem até apresentar alguma correlação uns com os outros, porém mensuram coisas diferentes.

4.4 Regressão logística

Para mensuração do IGOV, foi calculada a média dos três construtos. Após o cálculo dessas

médias, o modelo foi estimado e os resultados obtidos estão resumidos na Tabela 5, que, em primeira análise, apresentam os sinais obtidos para a relação entre as variáveis dependentes e o IGOV.

Tabela 5
Resultados para as análises de regressão logística entre o IGOV e as variáveis dependentes

Variáveis	IGOV
ROA	+
RSPS	+
IPCT	+
ML	+
HPP	+
HPL	+
Colab	+

Nota. +: indica que a relação entre as variáveis foi positiva ao nível de 5% de significância

-: indica que a relação entre as variáveis foi negativa e significativa ao nível de 5% de significância

n.s.: indica que a relação entre as variáveis não foi significativa

ROA: Retorno sobre o Ativo; RSPS: Retorno sobre o Patrimônio Social; IPCT: Índice de Participação no Capital de Terceiros; ML: Margem Líquida; HPP: Horas de Programação Própria; HPL: Horas de Programação Local; Colab: Colaboradores.

Conforme pode ser verificado na Tabela 5, todas as variáveis apresentaram relação positiva com o IGOV, indicando que a utilização de boas práticas de governança influenciou favoravelmente no desempenho econômico-financeiro da Fundação RTU, corroborando com a aceitação da hipótese alternativa, na qual se afirma que existe um relacionamento entre as variáveis de governança e as variáveis de desempenho econômico-financeiro e volume de operações.

A relação positiva do IGOV com o nível de Horas de Programação Própria (HPP) criada e veiculada na emissora, denotando a influência da governança, traz uma relação próxima com a dificuldade de manutenção de recursos em caixa, derivada da oscilação de resultados e também da ausência de investimentos para a modernização de seu parque de equipamentos. Isso dificultou a implementação de novos programas produzidos pela emissora de televisão, pois os custos são elevados e não foram encontrados registros de que algum programa da própria emissora tenha contado com patrocínio para a sua implantação e manutenção.

As relações positivas do IGOV com RSPS, ML, IPCT e Horas de Programação Local (HPL) demonstram que a gestão da fundação sempre foi realizada com a busca de recursos de terceiros, seja sob a forma de empréstimos junto às demais fundações de apoio à UFU, seja pela captação de recursos com a comercialização de espaços para a inserção de programação produzida por terceiros, o que, portanto, interferiu sempre no nível de Retorno sobre o Patrimônio Social, derivado da modificação da Margem Líquida relativa às oscilações de resultados encontrados em cada período. Há que se analisar, ainda, a relação positiva do IGOV com o número de colaboradores (Colab), sendo óbvia a afirmação de que à medida que se elevaram as comercializações de espaços, tornou-se imperativa a contratação de mais mão de obra, principalmente para as transmissões ao vivo.

Visando melhor fundamentar, apresentando as variáveis que causaram maior influência, a análise foi novamente realizada, contudo, segregando-se o IGOV entre os três construtos que o compõem, encontrando-se que, aparentemente, nenhuma variável, isoladamente, tenha relação direta com o IGOV, o que contraria a análise geral apresentada na Tabela 5.

Há que se considerar a grande oscilação das variáveis ao longo dos sete períodos utilizados para a análise deste estudo, o que pode ser responsável por explicar o comportamento não significativo das variáveis em cada período individualmente – mas uma vez agrupadas na avaliação geral, apresentaram significância estatística que permite inferir que a governança interferiu no desempenho econômico-financeiro e no volume das operações da fundação.

Para o volume de operações, com início de análise em 1997, é possível afirmar que, mesmo com o IGOV crescente apresentado, denotando – ainda que baixa – uma melhora nos níveis de governança, percebe-se que a quantidade de horas de programação própria, produzida e veiculada pela emissora de televisão apresentou tendência de queda, vindo ao encontro das afirmações já exaradas de que a Fundação RTU passou a depender mais de programação de terceiros para a manutenção de suas atividades, pois os custos

de criação de programas próprios apresentam um valor elevado. Também é possível perceber nitidamente que o crescimento do número de colaboradores apresenta o mesmo comportamento do aumento da programação local, notadamente pela utilização de programas de terceiros.

Assim, é clara a influência da gestão ao traçar uma linha de atuação mais voltada para a inserção de programas terceirizados em detrimento de programação própria, podendo-se afirmar que o IGOV influenciou positivamente no volume de operações, conforme pode ser verificado na Tabela 5.

5 Considerações finais

Este estudo teve por finalidade entender a influência das práticas de governança em uma fundação de apoio a uma universidade federal, em seu desempenho econômico-financeiro e no volume de suas operações.

Em resposta à hipótese formulada, pode-se afirmar que foi rejeitada a hipótese nula, pois se percebeu que o IGOV interferiu positivamente nos valores das variáveis dependentes.

Ao averiguar o objetivo geral deste trabalho, ou seja, a medição do relacionamento e influências do IGOV no desempenho econômico-financeiro e volume de operações da Fundação RTU, entidade do terceiro setor, pode-se dizer pelo resultado da regressão logística demonstrado na Tabela 5, que o modelo de governança adotado pela entidade, ao longo de sua existência, trouxe impactos na determinação dos rumos da instituição, quer pela perpetuação do conflito de agência derivado das interferências da UFU; seja pela inoperância na busca por melhores condições de produção de conteúdos para a apresentação ao mercado e elevação da captação de recursos, ou ainda pelo modelo calcado na elevação do nível de venda de espaços para inserções de programas terceirizados, o que gerou dependência externa de um mercado altamente instável.

Em termos específicos, pode-se dizer que vários objetivos foram alcançados, iniciando-se pela criação de um índice de governança e sua comparação com aspectos inerentes às atividades da Fundação RTU, permitindo avaliar seu

impacto no desempenho econômico-financeiro e no volume de operações. Há que se considerar que outras métricas de comparação podem ser utilizadas, sendo que o modelo criado e validado para a obtenção dos construtos e variáveis para a formação do IGOV (questionário) pode carecer de algumas adaptações em termos de especificidades das atividades do terceiro setor que forem avaliadas.

Ao se almejar traçar paralelos entre o modelo de governança e o desempenho econômico-financeiro e o volume de operações da Fundação RTU, pode-se perceber, principalmente pela evidenciação de comparativos entre o IGOV e as variáveis dependentes (ROA, RSPS, IPCT, ML, HPP, HPL e Colab), que há uma estreita relação dos resultados com os formatos de gestão adotados em cada período. Isso pode ser explicado pela ausência inicial de preocupação com recursos para financiamento, utilizando-se empréstimos de outras fundações de apoio, passando pela fase do endividamento contínuo, em conjunto com a busca de recursos por meio da utilização de programas terceirizados, chegando à fase de alteração de relacionamentos legais e busca por obtenção de fontes de recursos por intermédio da fixação de novos contratos de prestação de serviços.

Sabendo-se da semelhança existente entre as fundações de apoio, é possível a utilização de um instrumento de coleta semelhante, com a fixação de construtos e variáveis equivalentes, bem como o uso das mesmas variáveis dependentes. Pode-se também eleger outras variáveis dependentes para a medição da influência do modelo de governança. De forma mais abrangente, o questionário utilizado, bem como sua composição (construtos e variáveis) pode ser adequado para a mensuração do nível de governança de inúmeras entidades integrantes do terceiro setor, carecendo apenas de adaptações textuais no sentido de captar, com maior profundidade e especificidade, aspectos ligados às atividades das entidades avaliadas. Há que se considerar, porém, que para a utilização do instrumento de coleta de dados, a simples inclusão de novas observações ensejará a necessidade de nova aplicação da AFC, bem como de todos os testes estatísticos, visando conceder maior veracidade e especificidade às avaliações.

Como parâmetros para a comparação com o IGOV (variável independente), podem-se estabelecer medidas de desempenho diferentes das utilizadas neste trabalho, como horas doadas para as atividades, nível de produtividade, retorno social ou outros, que podem ser obtidos também por ferramentas específicas para a mensuração de aspectos sociais da gestão, como o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1992).

A validação do instrumento de coleta e da forma de obtenção do IGOV constitui-se de uma contribuição do estudo, tendo em vista a inexistência, na literatura, de práticas semelhantes de mensuração de desempenho no terceiro setor. A escolha de desempenho econômico-financeiro e volume de operações para estudo da relação com o IGOV também não foi encontrado, o que ressalta a contribuição teórica no formato de averiguação da influência do modelo de governança no desempenho da Fundação RTU.

Como forma de refinamento para fins de se confirmar a confiabilidade e a coerência do questionário, algumas variáveis foram suprimidas na execução da AFC, porém após uma avaliação criteriosa dos impactos causados pela supressão dessas variáveis foi possível perceber que os principais aspectos de medição almejados por elas já estavam contidos em outras variáveis independentes e também na análise documental, e distribuídos entre os três construtos utilizados. Assim, mesmo após os ajustes, é possível afirmar que o questionário original aplicado e o questionário ajustado pelo modelo, continuaram medindo os mesmos fatores, ainda que implicitamente, não se constituindo em qualquer prejuízo na formação do IGOV. Apesar disso, é salutar a utilização do questionário completo para a replicação em outras entidades do terceiro setor e recomendada a aplicação da AFC, combinada com outros fatores, para a observação da necessidade de ajustes.

Este estudo avança também no sentido de contribuir para a discussão de problemas de agência em entidades do terceiro setor, em que os envolvidos nos rumos das instituições podem apresentar interesses díspares, havendo a possibilidade do surgimento de conflitos de agência e prejuízos ao cumprimento dos objetivos e

finalidades para os quais foram criadas. Há que se considerar ainda a dicotomia aparente na utilização do construto independência como indicador de boa prática de governança, pois constitui-se um dos grandes temores na relação entre agente e principal. A independência do agente pode contrariar os interesses do principal, considerando-se a relação à luz dos interesses capitalistas, em que a maximização do resultado para o acionista é o objetivo almejado. Para as entidades do terceiro setor, sem finalidade lucrativa, pode-se dizer que o objetivo principal é a consecução de benefícios para a coletividade, seja ela constituída em grupos maiores ou menores. Assim, a independência dos gestores, sem a interferência de interesses individuais ou direcionados, torna-se salutar, pois permite a tomada de decisões que tragam benefícios coletivos. Tem-se nos conselhos de gestão, como o Conselho Curador, a aferição e a correção de condutas de direcionamento, evitando-se os desvios de ações para o atendimento de finalidades escusas aos objetivos da entidade. Os problemas de agência também ocorrem, mas de uma forma diferente.

Como contribuição prática há que se ressaltar a possibilidade de aperfeiçoamento das técnicas e modelos de gestão por meio da utilização de preceitos de governança, o que pode proporcionar uma maior possibilidade de profissionalização na administração de entidades do terceiro setor.

Como limitações, esta pesquisa traz a dificuldade de generalização dos dados, principalmente por quatro especificidades: 1) os vieses derivados da realização de um único estudo de caso; 2) as peculiaridades inerentes a uma fundação de apoio que opera com a radiodifusão de sons e imagens; 3) uma amostra reduzida de respondentes; 4) e o lapso temporal do objeto de pesquisa.

Descortinam-se claras possibilidades para o desenvolvimento de novas pesquisas ou aprofundamento de estudos sobre governança, desempenho e gestão de organizações do terceiro setor, sendo possível sugerir investigações futuras sobre o relacionamento e influência do IGOV com outras métricas, como as geradas pelo *Balanced Scorecard* ou ainda indicadores sociais

calculados utilizando-se as especificidades do caso a ser estudado. Surge também oportunidade para a tentativa de extrapolação das verificações encontradas no presente trabalho para outras entidades sem finalidade lucrativa, podendo, inclusive, ser realizada a replicação do estudo para setores específicos do terceiro setor ou ainda estudos de casos múltiplos dentro de um mesmo setor.

Referências

- Almeida, R. J. (2002). Conflitos entre acionistas majoritários, acionistas minoritários e administradores profissionais causados por importâncias assimétricas dos direcionadores de valor das empresas. *Revista de Administração*, 37(1), 6-18.
- Arruda, G. S., Madruga, S. R., & Freitas Jr., N. I. (2008). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração da UFSM*, 1(1), 71-84.
- Band, D. (1992). Corporate governance: Why agency theory is not enough. *European Management Journal*, 10(4), 453-459.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bergamini, S., Jr. (2002). A crise de credibilidade corporativa. *Revista do BNDES*, 9(18), 33-84.
- Berle, A. A. (1968). *A república econômica americana*. Rio de Janeiro: Forense.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1988). *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada* (3a ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Câmara, L. M. (2003). Apontamentos teóricos para subsídio à análise das práticas de controle social no âmbito dos conselhos de administração das organizações sociais. *Revista de Administração Mackenzie*, 4(1), 73-89.
- Carlsson, R. (2001). *Ownership and value creation: Strategic corporate governance in the new economy*. New York: John Wiley & Sons.
- Carrion, R. M. (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, 12(2), 237-235.
- Carvalho, A. G. (2002). Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, 37(3), 19-32.
- Coelho, S. C. T. (2000). *Terceiro setor: Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac.
- Cornforth, C. (2011). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(10), 1-20.
- Correia, L. F., & Amaral, H. F. (2008). Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa: Os pressupostos subjacentes à teoria da agência. *Revista de Gestão USP*, 15(3), 1-10.
- Cruz, J. A. W., Quandt, C. O., Martins, T. S., & Silva, W. V. (2010). Performance no terceiro setor – uma abordagem de accountability: Estudo de caso em uma organização não-governamental brasileira. *Revista de Administração da UFSM*, 3(1), 58-75.
- Druker, P. F. (1997). *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas* (4a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Eeckloo, K., Van Herck, G., Van Hulle, C., & Vleugels, A. (2004). From corporate governance to hospital governance. Authority, transparency and accountability of Belgian non-profit hospitals' board and management. *Health Policy*, 68(1), 1-15.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. Corporations and private property: a conference sponsored by the Hoover Institution. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fernandes, R. C. (2002). *Privado, porém público: O terceiro setor na América Latina*. 3a ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Ferreira, L. C. M., Garcia, F. C., & Vieira, A. (2010). Relações de poder e decisão: Conflitos entre médicos e administradores hospitalares. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 11(6), Edição Especial.
- Guimarães, L. S. R. (2008). *Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005a). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005b). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Heckert, C. R., & Silva, M. T. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, 18(2), 319-330.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2004). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. São Paulo: IBGC.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Leal, E. A., & Famá, R. (2007, agosto). Governança nas organizações do terceiro setor: Um estudo de caso. *Anais do SEMEAD – Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 10. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>
- Machado, C. A. P., Fº., Mizumoto, F. M., & Zylberstajn, D. (2006). Governança e a lógica das associações de interesse privado: Um estudo de caso da Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias (ABIMA). *Revista de Gestão USP*, 13(4), 1-10.
- Marinelli, M. (2005). Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 7(19), 57-63.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martins, G. A. (2000). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Matarazzo, D. C. (2010). *Análise financeira de balanços: Abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Mcgill, M. E., & Wooten, L. M. (1975). Management in the third sector. *Public Administration Review*, 35(5), 444-455.
- Melo, F. P., Neto, & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial*:

- A administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mendonça, L. R.; Machado, C. A. P., Fº. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: Considerações teóricas. *Revista de Administração*, 39(4), 302-308.
- Mindlin, S. E. (2009). *A governança de fundações e institutos empresariais: Um estudo exploratório* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Monks, A. G., & Minow, N. (2004). *Corporate governance*. Oxford: Blackwell.
- Montaño, C. (2002). *Terceiro setor e questão social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez.
- Noreen, E. (1988). The economics of ethics: A new perspective on agency theory. *Accounting Organizations and Society*, 13(4), 359-369.
- O'Neill, M. (1998). Nonprofit management education: History, current issues, and the future. In: M. O'Neill, & K. Fletcher (Eds.), *Non-profit management education: US and world perspectives* (pp. 3-12). Westport: Praeger.
- Pegoraro, L. (2008). Instituições de educação superior e entidades mantenedoras: A Universidade do Contestado. *Roteiro*, 33(1), 25-50.
- Pimenta, S. M., & Brasil, E. R. (2009). Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira—MG. *Gestão & Regionalidade*, 22(64), 78-89.
- Pinto, A. M. G., & Junqueira, L. A. P. (2009). Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *RAP – Revista de Administração Pública*, 43(5), 1091-1116.
- Puyvelde, S. V., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory, with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431-451.
- Ramos, G. C. (2003). Terceiro setor: A construção de uma economia da solidariedade. *Revista Gerenciais*, 2, 105-111.
- Rodrigues, A. L., & Malo, M. C. (2006). Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: O caso dos doutores da alegria. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 29-50.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Association*, 63(2), 134-139.
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor: Uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, 33(1), 5-11.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(3), 267-309.
- Silveira, A. D. M. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Silveira, D., Borba, J. A. (2010). Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: Uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 21(1), 41-68.
- Tsai, P. Y., Yamamoto, M. M. (2005). Governança corporativa: Análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 2. Recuperado de <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos22005/589.pdf>

Sobre os autores:

1. Lucimar Antônio Cabral de Ávila, Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. E-mail: lcavila@ufu.br

2. Carlos Osmar Bertero, Doutor em Administração de Empresas pela Cornell University. E-mail: carlos.bertero@fgv.br

Contribuição por autor:

Contribuição	Lucimar Ávila	Carlos Bertero
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de Dados	√	
7. Análise Estatística	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√
11. Outra (favor especificar)		