Revista de Contabilidade e Controladoria

Características de um Gestor Executivo que Contribuem para a Eficiência Financeira nas Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo na Organização de Fundo Infantil Brasil

Characteristics of an Executive Manager that Contribute to Financial Efficiency in Third Sector Organizations: A Study in the Childfund Brasil Organization

Eduardo Henrique Ramalho França[*1] - *eduardohenriquerf@gmail.com* ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3618-8353
Paulo Renato de Sousa[*1] - *paulorenato@fdc.org.br* ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9044-5772
Andrés Crosara Ferreira dos Santos[*1] **-** *crosara.andres@gmail.com* ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0903-1236

1 - *FDC – Fundação Dom Cabral*

Resumo
O terceiro setor tem-se expandido e se tornado um crescente provedor de serviços à sociedade. À medida que ele cresce, também cresce a exigência por eficiência financeira na prestação de serviços à comunidade. Um dos indicadores utilizados para se medir essa eficiência financeira é denominado gastos administrativos. Assim, o objetivo deste trabalho é investigar as características observáveis de um gestor executivo que contribuem para a eficiência financeira no terceiro setor. Com base nas teorias dos altos escalões, de sucessão executiva e da eficiência financeira, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, com a intenção de identificar essas características. Também foram analisadas as Demonstrações de Resultado do Exercício (DREs), de 2009 a 2018. Notou-se, a partir dos modelos de efeitos fixo e aleatório, e do *Feasible Generalized Least Squares* (FGLS), que tanto a participação do Conselho de Administração quanto a do CEO pregresso, no processo de contratação de um CEO, podem ser fatores importantes para a eficiência financeira da organização. Outrossim, mostrou que as variáveis envolvidas em parcerias podem afetar o indicador de gastos administrativos.

Palavras-chave: Eficiência financeira. Gastos administrativos. Sucessão executiva.

Abstract
The third sector has been expanding and becoming a growing provider of services to society. As it grows, so does the demand for financial efficiency in providing services to the community. One of the indicators used to measure this financial efficiency is called administrative expenses. Thus, the objective of this work is to investigate the observable characteristics of an executive manager that contribute to financial efficiency in the third sector. Based on the theories of senior management, executive succession, and financial efficiency, we carried out a quantitative investigation that aims to identify these characteristics. Furthermore, we analyzed income Statements for the Year, from 2009 to 2018. We noted, from the fixed and random effects models, and Feasible Generalized Least Squares (FGLS), that both the participation of the board of directors and the CEO background in the process of hiring a CEO can be key factors for the financial efficiency of the organization. Furthermore, it showed that the variables involving partnerships can affect the administrative expenses indicator.

Keywords: Financial efficiency. Administrative expenses. Executive succession.

Recebimento: 09/03/2023 | **Aprovação:** 07/11/2023
Editor responsável aprovação: Dra. Luciana Klein
Editor responsável edição: Dra. Luciana Klein
Avaliado pelo sistema: *Double Blind Review*
DOI: http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v15i3.90128

1 Introdução

O termo "terceiro setor" emergiu na França no final dos anos de 1970. Jacques Delors foi o primeiro a tentar quantificar o fenômeno quando o definiu como uma variação do setor de serviços e, mais tarde, como um terceiro setor que coexiste com a economia de mercado e o estado (Mertens, 1999).

O interesse na economia social tem crescido, recentemente, assim como a percepção dos benefícios e a contribuição econômica desse tipo de atividade têm expandido (Bridge, Murtagh & O'Neill, 2020). Além disso, o terceiro setor está se tornando um crescente provedor de serviços públicos, sociais e de saúde em muitos países com alta renda. Entretanto, poucas pesquisas demonstram evidência de efetividade e impacto na entrega de serviços do setor (Bach-Mortensen *et al.*, 2018).

À medida que o terceiro setor cresce, o nível de exigência por performance aumenta, tornando a eficiência e a eficácia da gestão da prestação dos serviços sociais essenciais para a sobrevivência dessas organizações. Entretanto, pesquisas demonstram que muitas organizações sem fins lucrativos (OSFLs) falham em evidenciar suas atividades (Bach-Mortensen *et al.*, 2018).

Essa crescente tendência global é marcada por uma mudança no enfoque, que passou dos insumos para os resultados, e está reformulando as políticas públicas. Os resultados estão sendo exigidos por gestores de programas não apenas para definir e monitorar metas nacionais e internacionais, mas também, e cada vez mais, para aperfeiçoar a prestação de contas e determinar a alocação orçamentária (Gertler *et al.*, 2018).

A prestação de contas e o monitoramento da performance estão se tornando urgentes para as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFLs), que enfrentam uma crescente proliferação de agências, todas competindo por escassos doadores de recursos, fundações e recursos oriundos do governo. O sucesso de uma OSFLs deve ser medido por quão efetiva e eficiente ela atende às necessidades de seus constituintes (Kaplan, 2001).

O monitoramento da *performance* das OSFLs, também, se faz necessário, já que os doadores, geralmente, são a favor de baixos gastos administrativos, para garantir que mais recursos cheguem aos beneficiários. A eficiência das OSFLs pode ser medida através do indicador de gastos administrativos, que consiste no total de recursos gastos com as despesas administrativas e de mobilização de recursos relativos ao orçamento (Bukart *et al.*, 2018).

Os gastos administrativos compreendem todas as despesas que não são relacionadas a programas, bem como as que não criam impacto diretamente, o que inclui custos da equipe da sede administrativa, suprimentos de escritório, marketing e aluguel. Os custos administrativos sempre são classificados como parte dos custos indiretos, os quais são utilizados para suporte de facilitação ao uso dos custos diretos, à contabilidade das despesas dos projetos (Bukart *et al.*, 2018).

Há duas formas principais de baixa produtividade em OSFLs que executam altas despesas indiretas: gastos administrativos e de mobilização de recursos. Presume-se que as entregas de ajuda aos vulneráveis feitas pelas OSFLs são menos eficientes se esses dois itens representarem uma alta parte do orçamento total (Nunnenkamp & Öhler, 2012).

O mundo dos negócios frequentemente faz correlações entre, por exemplo, a experiência dos *chief executive officers* (CEOs) em suas operações e sua busca por uma estratégia de redução de custos, ou um executivo que trabalha há muito tempo em OSFLs e sua relutância em diversificar neste segmento. Isso torna relevante a discussão sobre as características dos gestores de alto escalão e seus reflexos nas OSFLs (Hambrick & Mason, 1984).

As sucessões de CEOs são o ponto de virada para as organizações, já que aumentam temporariamente a disrupção interna e, ao mesmo tempo, provêm uma oportunidade de adaptar a estratégia da firma às demandas atuais e futuras. Dada a importância da sucessão de executivos para o sucesso da estratégia da

companhia, os membros do conselho desempenham um papel-chave na sucessão do CEO (Berns & Klarner, 2017).

Dentre as características gerenciais observáveis como indicadores de concessões que o gestor traz para a situação administrativa estão: (i) idade; (ii) experiência na empresa; (iii) experiência profissional; (iv) o grau de escolaridade; (v) raízes socioeconômicas; (vi) posição financeira; e (vii) as características do grupo (Hambrick & Mason, 1984).

Considerando-se a importância dos impactos da sucessão executiva sobre a gestão do desempenho financeiro nas organizações, a pesquisa tem como objetivo: identificar as características dos gestores executivos que geraram maior eficiência financeira para as OSFLs.

Este estudo justifica-se com base no fato de que a sociedade exige cada vez mais eficiência e eficácia na gestão realizada pelas OSFLs, o que torna necessário que os profissionais estejam preparados para atender às desafiadoras demandas que as vulnerabilidades sociais exigem dos programas sociais. Nessa perspectiva, Adro e Leitão (2020) defendem que a liderança executiva é um componente essencial para o sucesso das OSFLs, além de considerarem vital para essas organizações investirem no desenvolvimento de atividades que garantam que seus líderes estejam preparados para os desafios. Entretanto, fatores como a falta de recursos financeiros e de suporte, a falta de *expertise* técnica, de valoração adequada, bem como de ferramentas de impacto têm sido barreiras centrais para uma adequada avaliação (Bach-Mortensen & Montgomery, 2018).

A liderança e a inovação organizacional se tornaram cruciais para garantir a sustentabilidade em OSFLs. Enquanto a liderança de OSFLs possui similaridades com o setor dos negócios, ela também enfrenta especificidades como gerenciar voluntários, doações, recursos limitados, salários mais baixos e competição com a busca de talentos de outros setores da economia. Na busca por uma sociedade mais inclusiva e sustentável, as OSFLs podem melhorar a comunidade, reduzir a desigualdade e podem ser utilizadas em períodos de crise e emergência na falta de uma resposta pública e na geração empregos e voluntariado (Adro & Leitão, 2020).

Sendo assim, é preciso identificar quais são as características observáveis latentes dos gestores executivos que poderão facilitar o processo de capacitação e treinamento desses colaboradores, bem como o de recrutamento de futuros profissionais que desempenharão o papel de CEO para o terceiro setor.

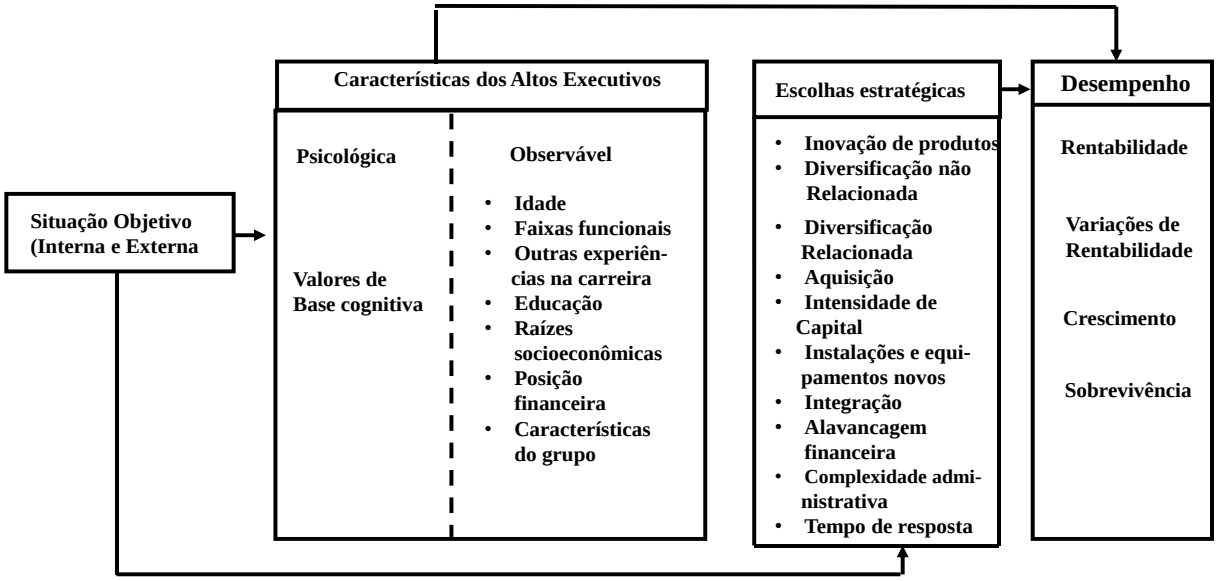
2 Revisão da Literatura

2.1 Características dos Gestores

Os resultados organizacionais de estratégia e eficácia são vistos como um reflexo dos valores e das bases cognitivas das pessoas poderosas na organização. Empiricamente são detectadas ligações entre a experiência do gestor executivo nas operações e a sua estratégia de busca pela redução de custos, ou entre um CEO há muito tempo servindo a indústria e sua hesitação em diversificar aquela indústria (Hambrick & Mason, 1984). Os autores argumentam que, sob a perspectiva dos altos escalões, inquirir pode prover três principais benefícios: (a) oferecer um substancial poder de prever resultados organizacionais que a teoria permite; (b) responsáveis por selecionar e desenvolver executivos de alto escalão; e (c) apurar o estrategista ao tentar prever os movimentos e contramovimentos dos seus competidores.

Cada decisão tem uma série de concessões em uma situação administrativa, que conforme Hambrick e Mason (1984) explicam, refletem-se nas seguintes bases cognitivas: (a) conhecimento ou suposições sobre futuros eventos; (b) conhecimento ou alternativas; e (c) conhecimento das consequências inerentes às alternativas. Conforme mostra a figura 1, os autores apresentam a Teoria dos Escalões Superiores (TES), cujas percepções, cognições e valores individuais dos gestores interferem na tomada de decisão estratégica.

Figura 1
Perspectiva dos altos escalões nas organizações



Fonte: Hambrick e Mason (1984)

A demanda de trabalho dos executivos é um outro moderador introduzido nas previsões dos altos escalões por Hambrick (2007). Conforme o autor explica, apesar de prevalecer a imagem de que o CEO carrega cargas pesadas de trabalho e opera sob grande pressão, a realidade é que os executivos se diferem profundamente no nível de dificuldade em que estão. As demandas dos executivos vêm de três séries de fatores: a) do desafio das tarefas (dificuldade de condições estratégicas); b) dos desafios de *performance* (demandado dos donos ou do Conselho); e c) das aspirações do executivo (forte desejo pessoal de entregar a máxima performance).

Conforme explica Hambrick (2007), as escolhas dos executivos também refletem seu *backgound* e sua disposição. Do contrário, executivos que se deparam com poucas demandas de trabalho podem ser mais compreensivos em suas análises e tomadas de decisão. Suas escolhas também serão mais compatíveis com as condições objetivas que eles enfrentam.

Hambrick (2007) introduziu o conceito de "integração comportamental", que é o grau em que um time de alta gestão se envolve em interação mútua e coletiva. O autor percebeu que muitas equipes de alta gestão sempre consistem em "barões" semiautônomos, cada um deles engajando-se em relações bilaterais com o CEO, mas tendo poucas relações com os outros membros. Uma equipe que se comporta integralmente compartilha informações, recursos e decisões.

Entretanto, como resultado, estudos frequentemente têm criticado a falta de atenção aos mecanismos que medeiam a relação entre a orientação do executivo e os resultados da firma. Por exemplo, Neely et al. (2020) destacam que a teoria dos altos escalões possui uma inadequada exploração da caixa preta do relacional. É necessário dar a devida atenção ao líder, ao time executivo e às interações dos *stakeholders*, que são importantes processos mediadores – "caixas pretas" do relacional. Revisões anteriores pedem maior foco nas características dos executivos que influenciam a dinâmica entre executivos, gerentes e membros do *board*, e a forma pela qual eles impactam os *stakeholders* mais distantes.

Berns e Klarner (2017) defendem que a falta de planejamento sucessório resulta em pagamento de firmas para encontrar o novo CEO adequado, além de custos com reuniões de emergência do Conselho e com comunicação e advogados, sem contar os custos menos visíveis, como a incerteza dos empregados e o atraso no processo decisório. Os autores argumentam que o sucessor, normalmente, é um candidato da firma que

assume a posição de gestor das operações. O incumbente CEO vai herdando o posto, enquanto o Conselho o avalia, mas a corrida à sucessão pode ocorrer de várias formas:

- Na "corrida de cavalos" os candidatos, normalmente da própria empresa, competem uns contra os outros até que o melhor candidato seja apontado como o novo CEO;
- O Conselho pode escolher entre diferentes tipos de origens de CEOs, da organização (maior vantagem) ou de fora, do mesmo setor ou de outro;
- O CEO escolhido pelo predecessor após a aposentadoria tem limitações para iniciar mudanças estratégicas, ao contrário do CEO que ganhou poder com seu predecessor; e

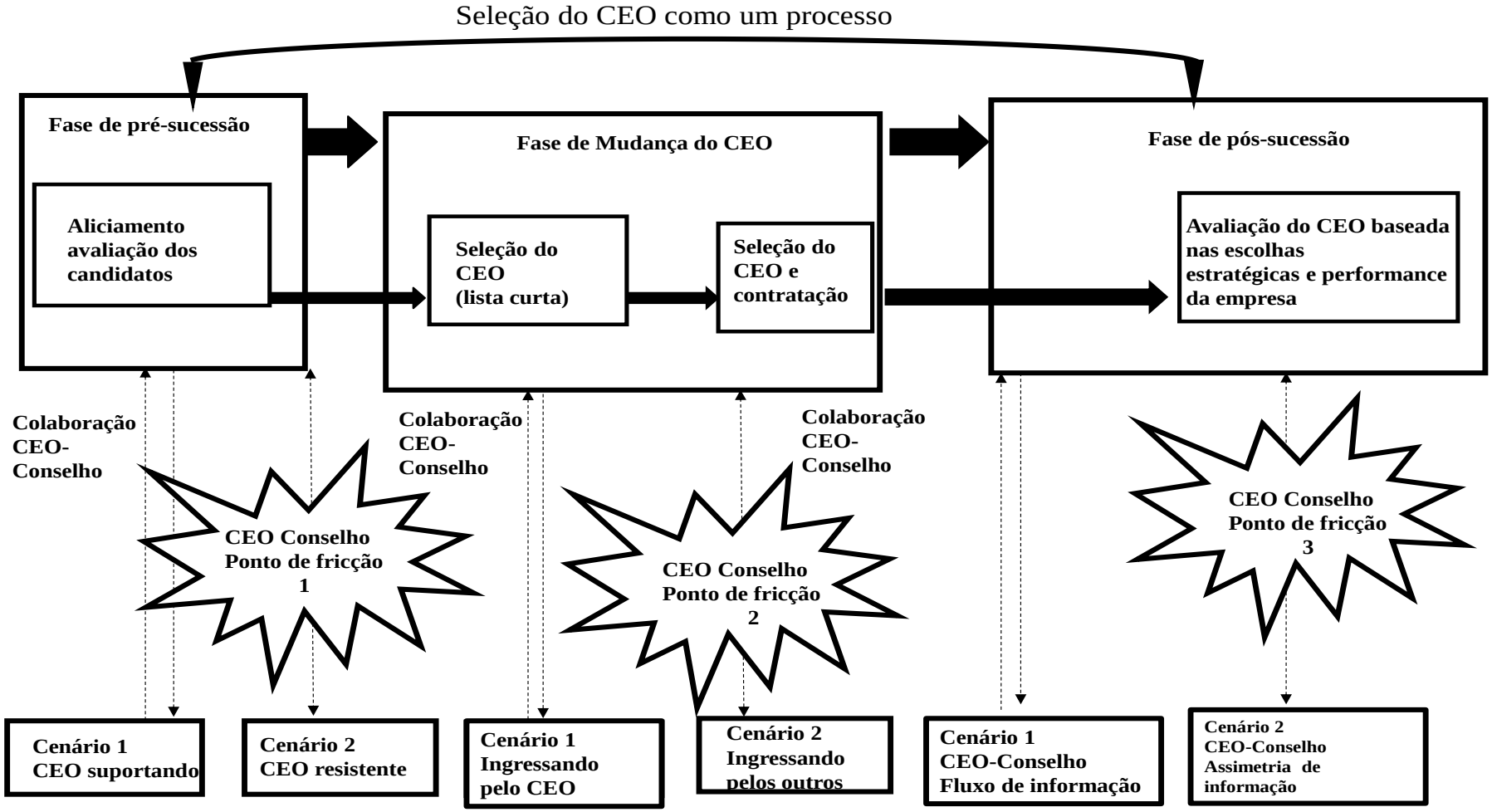
Quando o CEO antecessor foi forçado a sair e nenhum sucessor preparado está disponível, ou quando o CEO anterior serviu por uma posse curta.

A sucessão executiva pode ocorrer pela incerteza e pela competitividade das condições externas, mas Berns e Klarner (2017) argumentam que, no âmbito organizacional, fatores como baixa *performance* e escândalos corporativos aumentam a propensão da sucessão do CEO. E concluem que escolher um CEO interno é mais provável sob boa *performance* de pré-sucessão, enquanto um CEO externo é maior sob baixa lucratividade.

Conforme explicam Mueller e Barker (1997), o processo de sucessão do CEO ocorre em fases: (i) na fase de pré-sucessão**,** o Conselho se engaja em atividades preparatórias para a transição da liderança e nomeia um Comitê que irá propor os candidatos à CEO; (ii) na fase de fase da mudança do CEO, o Conselho dá um suporte e provê importantes *insights* na identificação e na avaliação do candidato sucessor final; e (iii) na fase da pós-sucessão, com o novo CEO, o Conselho precisa avaliá-lo continuamente no processo de decisão estratégica e na *performance* resultante, para controlar e otimizar o processo de sucessão. O Conselho permite ao *board* aprender e aprimorar-se em futuros processos. E os *stakeholders* aceitam ou não o novo planejamento estratégico.

Figura 2

Sucessão do CEO como um processo



Fonte: Berns e Klarner (2017)

Ainda sobre processo de sucessão executiva, Virany et al. (1992) mencionam que as organizações evoluem por meio da alternância de períodos de convergência e de reorientação:

i. **Sucessão executiva em períodos de convergência:** os atores organizacionais aumentam suas experiências com suas tarefas uns com os outros, eles ajustam suas atividades e entendimentos com mais coerência. A coerência e a eficiência da atividade melhoram os padrões, e os atores passam a aceitá-los como apropriados. Além disso, quanto maior o tempo em que os executivos estão na organização, menor *turnover* e melhores experiências.

ii. **Sucessão executiva em períodos de reorientação:** equipes estabelecidas há muito tempo podem cair na armadilha das suas competências anteriores e processos internos. Os períodos de reorientação facilitam o aprendizado, por afetar a demografia do time sênior, sua comunicação e seu processo de tomada de decisão; e para mudar as competências do time executivo e aumentar a heterogeneidade das experiências.

O Brasil está representado por OSFLs, fundações privadas, de assistência social, entidades filantrópicas, entidades religiosas e associações culturais e educacionais (Comini & Fischer, 2009):

i. **Contexto atual:** as OSFLs são afetadas pelas mudanças tecnológicas e pela globalização econômica, já que afetam os padrões de produção até a esfera do comportamento individual dessas organizações. Somente as empresas com alta *performance* captam fundos em volume suficiente para manter suas atividades.

ii. **Desafios:** a eficiência e a eficácia são os pontos principais do discurso que visa equilibrar a escassez de recursos e a necessidade de aumentar a capacidade produtiva, qualidade dos serviços, introduzir melhorias tecnológicas, remunerar especialistas e atrair e manter voluntários.

iii. **Processo sucessório:** sucessão é um esforço sistemático para garantir a existência da entidade, manter e desenvolver novas competências e impulsionar seu desenvolvimento. Os objetivos são alinhar os talentos de hoje com as posições de liderança que serão requeridas no futuro e superar os desafios estratégicos.

iv. **Governança corporativa:** líderes das OSFLs e da governança dos membros do Conselho são responsáveis pela estruturação do processo de sucessão. E o planejamento de transferência é o meio de garantir eficiência na sucessão dos CEOs.

2.2 Gastos Administrativos no Terceiro Setor

A *performance*, tanto em OCFLs quanto nas organizações que não têm esse fim, pode ser definida como uma apropriada combinação entre eficiência e eficácia, visto que cada uma tem seu significado distinto (Kumar & Gulati, 2009). Existe uma abundância de organizações que avaliam sua *performance* em termos de eficiência, o que é relacionado à otimização do uso dos recursos para atingir o resultado desejado (Chavan, 2009).

Os conceitos de eficiência e de eficácia são comumente usados, mas raramente definidos. De acordo com Mouzas (2006), para gerentes, fornecedores e investidores, os termos eficiência e eficácia podem parecer sinônimos, mas cada um deles tem significados distintos. Para Low (2000), a eficiência mede a relação entre as entradas (*inputs*) e as saídas (*outputs*), e o quão bem-sucedidas foram essas entradas na transformação em saídas. Zidane e Olsson (2017) definem a eficiência como o processo de construção que utiliza um mínimo de recursos, de tempo e de custo para produzir o resultado especificado. Assim, a eficiência está relacionada a fazer as coisas da maneira certa e é uma medida com foco interno. A eficácia está relacionada à capacidade do processo de satisfazer os requisitos, objetivos e prioridades dos proprietários do projeto. Ela focaliza de que modo o processo contribui para aumentar o valor para os *stakeholders*.

A eficiência está relacionada a "fazer as coisas direito" e eficácia a "fazer direito as coisas". Nessa terminologia, a medida de eficiência avalia a habilidade da organização de alcançar os resultados com o mínimo de recursos (Drucker 1977). As empresas orientadas para a eficácia se preocupam com a saída (*outputs*), vendas, qualidade, criação de valor adicionado, inovação e redução de custos. A eficácia organizacional ajuda a avaliar o progresso com base no cumprimento da missão e da consecução dos objetivos (Bartuseviciene & Šakalytė, 2013).

Nesse sentido, se a organização é ineficiente, mas eficaz, ela pode sobreviver, todavia, o custo de gestão operacional, os processos e os *inputs* serão muito altos (Bartuseviciene & Šakalytė, 2013). Da perspectiva contábil, ela pode atingir o *break even* ou ter um pequeno lucro, conforme mostra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1
Eficácia x ineficácia

	Eficácia	Ineficácia
Eficiente	Sucede a um custo mínimo. A organização prospera.	Custo sob controle, mas falha em suceder. A organização está falindo lentamente.
Ineficiente	Sucede a um alto custo. A organização existe.	Uma falha de alto custo. A organização entra em falência rapidamente

Fonte: Bartuseviciene e Šakalytė (2013).

As OSFLs desempenham um papel importante no desenvolvimento e na cooperação internacional. Isso ocorre, pelo menos parcialmente, por causa da eficiência em promover crescimento e aliviar a pobreza no mundo. A baixa produtividade em OSFLs ocorre em função das altas despesas indiretas: gastos administrativos e de mobilização de recursos. Presume-se que as entregas de ajuda aos vulneráveis feitas pelas OSFLs são menos eficientes, se esses dois itens representarem uma alta parte do orçamento total da OSFLs (Nunnenkamp & Öhler, 2012).

Burkart et al. (2018) argumentam que os doadores, geralmente, são a favor de um baixo indicador de gastos administrativos, para garantir que mais dinheiro chegará diretamente aos beneficiários. Os autores abordam sobre o tema sob duas perspectivas:

- **Indicador de gastos administrativos:** um *benchmark* amplamente utilizado para medir a eficiência são as OSFLs, que podem avaliar os gastos administrativos a partir do total de dinheiro gasto com a administração e da mobilização de recursos, ou seja, todas as despesas que não são relacionadas a programas. Essas despesas incluem custos da equipe da sede administrativa, suprimentos de escritório, *marketing* e aluguel. São classificadas como parte dos custos indiretos, que são utilizados para suporte de facilitação ao uso dos custos diretos, à contabilidade dos projetos. As OSFLs deparam-se com uma básica decisão de usar os recursos irrestritos recebidos de doações para os programas conduzidos, para incrementar a mobilização de recursos ou para aumentar as capacidades administrativas.
- **Ciclo de fome das organizações sem fins lucrativos:** o desenvolvimento do ciclo de fome das OSFLs é disparado pela expectativa do doador. Os doadores recompensam as baixas taxas por meio da destinação da doação para as mais eficientes. Essa isca leva as organizações a decrescerem suas taxas, para ganhar vantagem competitiva no mercado de doações, elevando ainda mais a pressão do doador para uma expectativa irreal. Entretanto, há efeitos contraditórios conectados ao investimento em mobilização de recursos: se, por um lado, os efeitos dos custos com mobilização de recursos reduzem a eficiência das operações para a criação de impacto, por outro lado, anúncios e propagandas atraem mais doações.

3 Metodologia

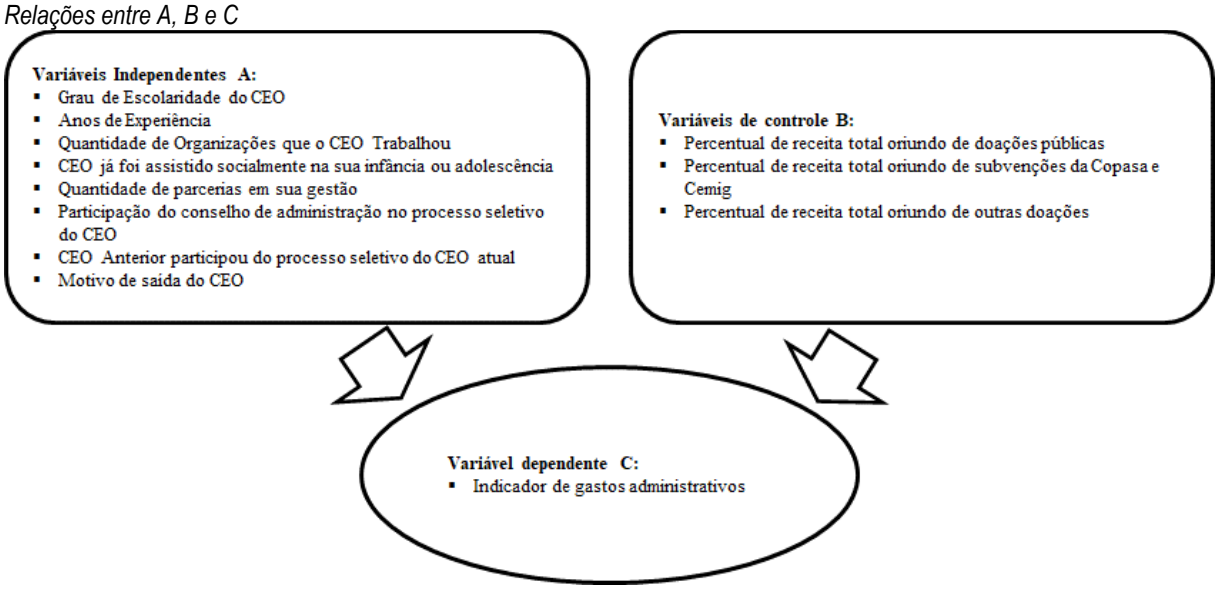
A pesquisa buscou investigar as características dos gestores executivos que geraram mais eficiência financeira para as OSFLs. Dessa maneira, a partir da análise da relação de causa e efeito entre as características observáveis baseadas na teoria dos altos escalões do gestor executivo do CEO que contribuem para a eficiência em OSFLs com as organizações sociais parceiras que foram mais eficientes para a sociedade, podendo ser classificadas conforme:

(a) Variáveis independentes A: características sociodemográficas observáveis nos altos executivos baseadas e/ou adaptadas das teorias dos altos escalões conforme mostra a figura 3;

(b) Variáveis de controle B: Percentuais das receitas totais oriundos de doações públicas, de subvenções da Copasa e da Cemig e de outras doações; e

(c) Variável dependente C: Indicador de gastos administrativos.

Figura 3
Relações entre A, B e C



Fonte: Elaborada pelos autores

Muitos escritores de gestão podem concordar que os CEOs têm um efeito significativo no desempenho geral das firmas que eles lideram (Waldaman *et al.*, 2004). Entretanto, questões permanecem a respeito de como esses efeitos acontecem. Hambrick e Mason (1984) afirmam que a teoria estabelece que os resultados organizacionais, as escolhas estratégicas e os níveis de *performance* são parcialmente previstos pelas características gerenciais de *background*. Os autores afirmam que a *performance* organizacional é determinante para as escolhas estratégicas na teoria dos altos escalões. As estratégias relativas às dimensões da *performance* são listadas como proeminentes na literatura e são as principais variáveis dependentes observáveis, quais sejam: idade, experiência na empresa, outras experiências na carreira, escolaridade, raízes socioeconômicas, situação financeira e características do grupo. A partir de então, surgem as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - existe uma associação positiva em CEOs com mais experiência organizacional e eficiência financeira para as OSFLs;

Hipótese 2 - gestores com mais escolaridade são mais eficientes financeiramente; e

Hipótese 3 - CEOs de OSFLs que já foram assistidos socialmente por organizações do terceiro setor tendem a ser mais eficientes financeiramente.

Este estudo foi aplicado em organizações sociais parceiras de um Fundo para crianças, OSFLs não identificadas, de acordo com as normas do Conselho de Ética em Pesquisa. Essas OSFLs firmam uma carta de parceria e, por consequência, adotam as metodologias programáticas propostas para o atendimento das crianças. Com o objetivo de analisar quais são as características observáveis dos CEOs baseadas na teoria dos altos escalões que geram mais eficiência, investigamos empiricamente por meio do estudo de caso.

O Fundo X é uma organização humanitária, sem fins lucrativos, com mais de 80 anos de existência no mundo e mais de 50 anos de atuação no Brasil. Teve início com dois norte-americanos que, munidos de recursos enviados por amigos, foram em uma missão para amparar crianças órfãs, vítimas da guerra Sino-Japonesa, que foi deflagrada em 1937. A partir daí eles criaram o Fundo e, posteriormente, em vários outros países.

Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário estruturado, com a intenção de levantar as características observáveis dos CEOs, baseadas na teoria dos altos escalões e na teoria de sucessão executiva, compreendidas entre os anos de 2009 e 2018. Foi enviado um *e-mail* para os respondentes com um *link* que levava para um formulário no *Google Forms*. Além do questionário, também foram coletados os demonstrativos contábeis do ano de 2009 a 2018, para o cálculo do indicador de gastos administrativos.

O processo de concepção das perguntas foi baseado no referencial teórico, que abarcou a eficiência financeira no terceiro setor; a teoria dos altos escalões, com ênfase nas características observáveis; a sucessão executiva; e o modelo de precificação do indicador de gastos administrativos.

O intuito do questionário foi comparar os CEOs atuais com seus antecessores na mesma organização, em um período de dez anos. A partir daí, foram elaboradas 21 perguntas, com o objetivo de identificar as características de ambos. Por isso, as mesmas perguntas foram aplicadas para o CEO recente e ao seu antecessor, exceto o nome da organização, que é apenas uma pergunta para os dois CEOs, e o motivo da saída do antecessor, pergunta aplicada somente ao CEO antecessor.

O questionário deste estudo foi encaminhado às 40 (quarenta) OSFLs em todo o território nacional, com o objetivo de se conseguir o maior número possível de respondentes.

Quadro 2
Referencial teórico para as perguntas

Perguntas	Teoria	Autores
1 – Código e nome da organização	_	_
2 e 11 – Data que CEO assumiu a função	_	_
3 e 12 – Grau de escolaridade	Teoria dos altos escalões	Hambrick e Mason (1984), Hambrick (2007), Mueller e Barker (1997) e Neely *et al.* (2020)
4 e 13 – Ensino Superior cursado	Teoria dos altos escalões	Hambrick e Mason (1984), Hambrick (2007), Mueller e Barker (1997) e Neely *et al.* (2020)
5 e 14 – Anos de carreira	Teoria dos altos escalões	Hambrick e Mason (1984), Hambrick (2007), Mueller e Barker (1997); Neely *et al.* (2020)
6 e 15 – Qual é o número de organizações em que o CEO trabalhou?	Teoria dos altos escalões	Hambrick e Mason (1984), Hambrick (2007), Mueller e Barker (1997), Neely *et al.* (2020)
7 e 16 – O CEO já foi assistido socialmente?	Adaptação Sucessão executiva	Berns e Klarner (2017), Virany *et al.* (1992) e Comini e Fischer (2009)
8 e 17 – Qual é o número de parceiros que a OSFL possui?	Adaptação Teoria dos altos escalões	Hambrick e Mason (1984), Hambrick (2007), Mueller e Barker (1997), Neely *et al.*, (2020)
9 e 18 – Conselho de Administração participou do processo seletivo do CEO?	Sucessão executiva	Berns e Klarner (2017), Virany *et al.* (1992) e Comini e Fischer (2009)
10 e 19 – O CEO participou do processo seletivo para sua substituição?	Sucessão executiva	Berns e Klarner (2017), Virany *et al.* (1992) e Comini e Fischer (2009)

20 – Qual é o motivo da saída do CEO?	Sucessão executiva	Berns e Klarner (2017), Virany *et al.* (1992) e Comini e Fischer (2009)
21 – Se a opção anterior for "outros", descrever o motivo	Sucessão executiva	Berns e Klarner (2017), Virany *et al.* (1992) e Comini e Fischer (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores

A questão de nº 1 teve como objetivo identificar a organização respondente. As questões de nº 2 e 11 foram necessárias para realização das análises comparativas entre o CEO atual e seu antecessor. Portanto, as referidas questões não foram formuladas com base em referenciais teóricos, mas com objetivo de viabilizar as análises.

Todas as demais questões tiveram como objetivo identificar as variáveis independentes, bem como se elas possuem relação de influência na variável dependente indicador de gastos administrativos. Estas questões foram extraídas das teorias dos altos escalões e sucessão executiva, exceto as questões 7 e 16 foram adaptadas da sucessão executiva e as questões 8 e 17 foram adaptadas da teoria dos altos escalões.

O modelo de precificação utiliza especificações lineares longas, em parte, para reduzir a heterocedasticidade (Tinkelman & Mankany, 2007). O preço de obter resultados mediante a caridade é assumido pelo crescimento da fração das despesas da organização, separando os gastos programáticos dos gastos administrativos e de mobilização de recursos, ignorando-se qualquer benefício fiscal, conforme se segue:

$$Preço = \frac{1}{1 - f - a}$$

Nessa equação, o f e o a são frações do total de despesas com mobilização de recursos e gastos administrativos. Em todas as organizações, as despesas são também de mobilização de recursos e administrativas ou programáticas, então, algebricamente, a redução do preço ocasiona o inverso nas despesas programáticas.

A análise de regressão múltipla é a técnica de dependência mais amplamente usada e versátil, sendo aplicável em cada faceta da tomada de decisões em negócios (Hair *et al.*, 2009). Os autores pontuam que a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística geral usada para analisar a relação entre uma única variável dependente e diversas variáveis independentes.

$$Y_1 = X_1 + X_2 + \cdots + X_{\mathrm{n}}$$

Tendo em vista a metodologia estatística da regressão múltipla, foram testadas as hipóteses por meio das relações entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Conforme explicam Hair Jr. *et al.* (2009), a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras). O objetivo da análise de regressão múltipla é usar as variáveis independentes cujos valores são conhecidos para prever os valores da variável dependente selecionada pelo pesquisador. Cada variável independente é ponderada pelo procedimento da análise de regressão, para garantir a máxima previsão a partir do conjunto de variáveis independentes. Os pesos denotam a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral e facilitam a interpretação da influência de cada variável em fazer a previsão, apesar de a correlação entre as variáveis independentes complicar o processo interpretativo. O conjunto de variáveis independentes ponderadas forma a variável estatística de regressão, uma combinação linear de variáveis independentes que melhor prevê a variável dependente. A variável estatística de regressão, ou equação de regressão, é o exemplo mais amplamente conhecido de uma variável estatística entre as técnicas multivariadas.

Nesta pesquisa, a estratégia empírica usa dados de painel balanceados para as regressões multivariadas. Dados de painel têm duas dimensões, unidades de análise e períodos. Assim, uma unidade de análise é acompanhada ao longo do tempo. Em um painel balanceado, como o do presente trabalho, todas as

unidades de análise são acompanhadas durante o mesmo período. A vantagem de análises de dados de painel é a possibilidade de inferência pela observação dos efeitos das variáveis independentes em diferentes unidades ao longo do tempo. Assim, cada unidade de análise é uma organização do terceiro setor e cada período corresponde a um ano.

Como são observadas em 40 organizações durante dez anos, não há como estabelecer relações precisas de causalidade entre as variáveis de interesse. Por isso, é importante notar que as regressões estimadas neste trabalho são exploratórias e o maior interesse é no sinal, e não no tamanho do efeito, das variáveis que compõem as regressões. Por exemplo, há viés da seleção na amostra das organizações que compõem este estudo, pelo fato de que é raro ter acesso a dados detalhados desse tipo de instituição. Portanto, não há como identificar uma relação de causalidade entre uma variável em particular e todas as organizações do setor, pois somente são observadas as instituições parceiras do Fundo.

Como a análise é exploratória, foram utilizados três tipos de regressão: (i) efeitos fixos; (ii) efeitos aleatórios; e (iii) *Feasible Generalized Least Squares* (FGLS). O objetivo é investigar se uma variável apresenta consistentemente o mesmo sinal e significância estatística em todas as especificações. Nesse caso, isso seria utilizado como evidência inicial de que há alguma relação entre a variável identificada e a dependente.

Em pesquisas de Ciências Sociais, é virtualmente impossível identificar e medir todas as variáveis causais. Às vezes, é possível aliviar um viés de uma variável omitida, reduzindo ou eliminando a associação entre causas não mensuradas e causas que não interessam (Firebaugh *et al.*, 2013). A equação a seguir representa fundamentalmente o modelo de efeito fixo:

$$Yit = \alpha t + \mu i + \beta Xit + \varepsilon it$$

Às vezes, essa equação é referida como um modelo de efeito fixo de duas vias, porque permite tanto o período específico (αt) quanto a unidade específica (μi) de efeitos fixos. Firebaugh *et al*. (2013) afirmam que, como cada pessoa tem múltiplas observações, tem-se um suficiente grau de liberdade para incluir variáveis *dummies* para o (μi). Observe-se que as variáveis *dummy* removem efeitos estáveis da constante (βs) da invariante do tempo de causas não mensuráveis da constante (Xis), mesmo quando não se sabe quais são as causas.

A mesma equação do modelo de efeitos fixos é utilizada no modelo de efeitos aleatórios (Firebaugh *et al.*, 2013). A diferença entre o efeito aleatório para o efeito fixo é que, nos dois modelos, o (μi) representa o efeito composto das características não mensuráveis que variam entre indivíduos. Na abordagem dos efeitos fixos, o (μi) é tratado como uma constante fixa e omite todas as variações entre pessoas do modelo. A abordagem de efeitos aleatórios, por outro lado, declara o (μi) de ser desenhado de uma variável (μ) com uma variância fixa, o que pode ser estimado dos dados. A abordagem do efeito aleatório trata os específicos efeitos individuais como uma variável aleatória, enquanto a abordagem de efeito fixo trata como fixo para cada indivíduo. O terceiro modelo de regressão linear múltipla utilizado foi o *Feasible Generalized Least Squares (FGLS)*, que também usa estimativa de dados de painel para enriquecer a análise complementar.

Um dos benefícios de se utilizar uma amostra com instituições coligadas está na interpretação da variável dependente. Como não se observa diretamente a eficiência das instituições da amostra, a variável que indicaria essa eficiência é a de gastos administrativos. Em OSFLs, há alguma controvérsia em se utilizar tal variável como indicador de eficiência. A ideia por trás do uso dessa variável é simples: quanto menos uma organização despender com gastos administrativos, maior será o percentual de recursos a serem utilizados na atividade-fim. Contudo, a mera redução do percentual das despesas administrativas pode significar que a organização não pode investir em crescimento, em inovação ou em competição por profissionais qualificados.

No presente caso, gastos administrativos podem ser usados como indicadores de eficiência, porque grande parte da receita das empresas é vinculada ao Fundo e as organizações não competem pelos mesmos recursos principais. Ainda assim, é importante observar que a variável dependente não é uma proxy perfeita de eficiência para uma OSFLs.

A validação dos dados é uma etapa muito importante da pesquisa. Segundo Vieira (2009), para validar um instrumento, vários métodos são utilizados. Entre eles, têm-se a validade de face ou de conteúdo, a validade relacionada a um critério ou validade preditiva e a validade de construto. Após a validação dos dados, todas as hipóteses serão testadas por meio da regressão linear múltipla, possibilitando, assim, chegar ao resultado e às conclusões.

A quantificação dos dados passou pela coleta das informações disponíveis nas Demonstrações de Resultado do Exercício das organizações respondentes, utilizadas para calcular a variável dependente e as variáveis de controle entre os anos de 2009 e 2018. As variáveis independentes foram extraídas das perguntas respondidas no questionário quantitativo. A amostragem para cada variável foi constituída com as seguintes observações: N = 400; n = 40; e T = 10, onde: N é o número de observações por variável, n é o tamanho da amostra e T é o período analisado.

A variável dependente – gastos administrativos (Variável 1) foi calculada por meio da divisão do numerador um pelo denominador um, menos a fração do total anual de despesas com mobilização de gastos administrativos.

A utilização das variáveis de controle tem-se tornado um padrão em questionários de estudos de testes de hipóteses relacionados a teorias antecedentes e consequências (variáveis dependentes e independentes), usando regressão com variáveis de controle estabelecidas (Spector & Brannick, 2011).

4 Resultados

Foram recebidas 40 (quarenta) respostas de OSFLS que possuíam os demonstrativos financeiros disponíveis do ano de 2009 a 2018. A seguir, apresenta-se o resultado da apuração das perguntas do questionário:

i.**Escolaridade do CEO atual:** 19 CEOs com Pós-Graduação completa; 15 CEOs com nível superior completo; cinco CEOs com Pós-Graduação incompleta; e um CEO com Mestrado completo. Sem repostas para os demais níveis de escolaridade.

ii.**Cursos superiores dos CEOs atuais:** sete CEOs cursaram Ciências Sociais; sete Pedagogia; quatro Administração; um Geografia; um Direito, um Comércio Exterior; um Ciências da Religião; e um Língua Portuguesa.

iii.**Anos de carreira dos CEOs atuais:** dois CEOs possuem até três anos de carreira; cinco CEOs possuem até seis anos; oito CEOs têm até 10 anos; três CEOs têm até 13 anos; e 22 CEOs têm acima de 13 anos de carreira.

iv.**Número de organizações em que o CEO trabalhou antes da atual:** 11 CEOs trabalharam em somente uma organização; 12 CEOs trabalharam em duas organizações; 12 CEOs trabalharam em três organizações; um CEO trabalhou em quatro organizações; e quatro CEOs trabalharam em mais de quatro organizações.

v.**CEOs atuais que já foram assistidos socialmente na infância ou adolescência:** 14 CEOs foram assistidos na infância ou adolescência; e 26 não foram assistidos.

vi.**Quantidade de parceiros que as OSFLs possuem na gestão atual:** duas OSFLs possuem um parceiro; cinco OSFLs possuem dois parceiros; três OSFLs possuem três parceiros; oito OSFLs possuem quatro parceiros; e 22 OSFLs acima de quatro parceiros.

vii.**Participação dos membros do Conselho de Administração na escolha do CEO atual:** uma OSFL cujos membros do Conselho de Administração não participaram do processo de escolha do CEO atual; e em 39, o Conselho foi ativo em sua escolha.

viii.**Participação do CEO anterior no processo seletivo do CEO atual:** 11 CEOs auxiliaram na contratação do CEO atual; e 29 CEOs não auxiliaram esse processo.

ix.**Grau de escolaridade do CEO anterior:** dois CEOs possuíam Pós-Graduação completa; 27 CEOs possuíam Curso Superior completo; um CEO possuía Curso Superior incompleto; nove CEOs possuíam Ensino

Médio completo; e um CEO possuía Ensino Fundamental incompleto. Os demais níveis de escolaridade não tiveram respostas.

x. **Cursos superiores dos CEOs anteriores:** dez CEOs cursaram Ciências Sociais; três CEOs cursaram Pedagogia; dois CEOs cursaram Administração, um CEO cursou Filosofia; e um CEO cursou Psicologia.

xi. **Anos de carreira do CEO anterior:** oito CEOs possuíam até três anos de carreira; 13 CEOs possuíam até seis anos; 08 CEOs possuíam até dez anos de carreira; 03 CEOs tinham até 13 anos de carreira; e oito CEOs possuíam mais de 13 anos.

xii. **Número de organizações em que o CEO anterior trabalhou antes da atua:** 15 CEOs trabalharam em somente uma organização; dez CEOs trabalharam em duas organizações; onze CEOs trabalharam em três organizações; dois CEOs trabalharam em quatro organizações; e dois CEOs trabalharam em mais de quatro organizações.

xiii. **CEOs anteriores que já foram assistidos socialmente na infância ou adolescência:** dois CEOs foram assistidos; e 38 CEOs não o foram.

xiv. **Quantidade de parceiros que as OSFLs possuíam na gestão anterior:** 11 OSFLs possuíam apenas um parceiro; 20 OSFLs possuíam dois parceiros; cinco OSFLs possuíam três parceiros; e quatro OSFLs possuíam mais de 4 (quatro) parceiros.

xv. **Participação dos membros do Conselho de Administração na escolha do CEO anterior:** em 12 OSFLs o Conselho de Administração não participou ativamente do processo de escolha do CEO atual; e em 28 OSFLs, o Conselho foi ativo em sua escolha.

xvi. **Participação do antepenúltimo CEO no processo seletivo do CEO anterior***:* os dois antepenúltimos CEOs auxiliaram na contratação do CEO anterior; e 38 CEOs saíram da organização sem auxiliar esse processo.

xvii. **Motivos da saída do CEO anterior:** 15 CEOs foram dispensados por outros motivos; 13 CEOs foram desligados por baixa *performance*; oito CEOs foram desligados por não atender às demandas do Conselho de administração; quatro CEOs pediram demissão e nenhum se aposentou; cinco CEOs saíram pelo motivo de pedirem demissão.

Com o objetivo de verificar a evolução geral das variáveis que possibilitam a comparação entre os CEOs atuais e os CEOs anteriores, foi feita uma análise comparativa dos dados nas 40 (quarenta) organizações. Em todas as variáveis comparadas, de maneira geral, os CEOs atuais apresentaram resultados melhores do que os CEOs anteriores.

i. **Escolaridade:** no cenário anterior, 29 CEOs que possuíam Curso Superior, dois CEOs com Pós-Graduação e 11 CEOs nem mesmo possuíam Ensino Superior completo. Já no cenário atual, todos os CEOs possuem Curso Superior, 19 possuem Pós-Graduação e um CEO possui Mestrado.
ii. **Anos de carreira:** essa variável demonstrou um aumento dos anos de carreira dos CEOs atuais em comparação com os anteriores: 22 CEOs atuais têm mais de 13 anos de experiência e, no cenário anterior, somente oito CEOs tinham alguma experiência.
iii. **Número de organizações em que o CEO trabalhou:** constatou-se um aumento do número de CEOs que trabalharam em mais de quatro organizações. No cenário dos CEOs atuais, 22 tinham um *background* de mais de quatro organizações e, no cenário anterior, somente quatro o possuíam.
iv. **Número de parceiros que a OSFLs possui:** ao se analisar esses dados, foi possível verificar também um aumento do número de parcerias entre as OSFLs no atual cenário. No cenário dos CEOs atuais, 22 OSFLs possuem mais de quatro parceiros e, no cenário dos CEOs anteriores, quatro OSFLs possuíam parceiros.

Foram selecionadas três variáveis de controle relacionadas à receita de doações, tendo em vista que essas receitas não dependem exclusivamente da gestão do CEO, ou seja, elas também dependem de fatores externos, nos quais o gestor não tem influência. Doações públicas dependem das estratégias dos órgãos públicos da região, subvenções da Copasa e da Cemig também, uma vez que elas atuam no estado de Minas Gerais. São elas:

i. **Variável 2 – Percentual da receita de doações públicas** – O percentual da receita de doações públicas foi calculado mediante a divisão do valor anual recebido da receita de doações públicas pelo valor total de receitas anual;
ii. **Variável 3 – Percentual da receita de subvenção da Copasa e da Cemig** – O percentual de receita de subvenções da Copasa e da Cemig foi calculado pela divisão do valor anual recebido da receita de subvenções dividido pelo valor total de receitas anual; e
iii. **Variável 4 – Percentual da receita de outras doações** – O percentual da receita de outras doações foi calculado pela divisão de todas as receitas que não foram doadas pelo Fundo, doações públicas ou subvenções da Copasa e da Cemig, dividido pelo total de receitas anual.

As variáveis independentes de *dummy* introduzem informações em análises de regressão que contêm variáveis que não são convencionalmente medidas em uma escala numérica. A regressão numérica de uma variável é dependente em escala Y, em um conjunto de variáveis independentes, em que a população é particionada em classes mutuamente excludentes (Suits, 1957).

Quadro 3
Síntese das variáveis independentes

Variáveis Independentes	Sim	Não
5 – Curso superior	1	0
6 – Curso superior em ciências exatas	1	0
7 - Curso superior ciências humanas	1	0
8 – Pós-graduação ou mestrado	1	0
9 – Possui 11 (onze) ou mais anos de carreira	1	0
10 – Trabalhou em 3 (três) ou mais organizações anteriormente	1	0
11 – Foi assistido socialmente na infância ou adolescência	1	0
12 – A organização possui 4 (quatro) ou mais parceiros em sua gestão	1	0
13 – O conselho de administração participou do processo seletivo do CEO	1	0
14 – A CEO anterior participou do processo seletivo do CEO atual	1	0
15 – O CEO anterior foi desligado por não atender às demandas do conselho de administração	1	0
16 – O CEO anterior foi desligado por baixa performance	1	0
17 – O CEO anterior pediu demissão	1	0
18 – O CEO anterior recebeu uma proposta de emprego melhor	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor**.**

Após a quantificação e a consolidação das variáveis dependentes, de controle e independentes, os dados foram inseridos no *software Stata*©, no qual foram realizadas regressões múltiplas, a fim de identificar as variáveis que podem influenciar o valor da variável dependente gastos gerais e administrativos.

Tabela 1

Resultado da regressão linear múltipla pelo modelo de efeito fixo

Fixed-effects (within) regression	Number of obs	=	400
Group variable: codong	Number of groups	=	40
R-sq:	Obs per group:		
within = 0.0441	min	=	10
between = 0.0273	avg	=	10
overall = 0.0220	max	=	10
	F(13,347)	=	1,23
corr(u_i, Xb) = -0.5610	Prob > F	=	0,2548

Variável1	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
Variável2	0,0175391	0,1213854	0,14	0,885	-0,2212046	0,2562827
Variável3	-3,330429	6,138766	-0,54	0,588	-15,4043	8,743442
Variável4	-0,0521673	0,1195613	-0,44	0,663	-0,2873233	0,1829888
Variável5	-0,0304277	0,0426862	-0,71	0,476	-0,1143839	0,0535285
Variável9	0,2042938	0,1206632	1,69	0,091	-0,0330295	0,4416172
Variável10	-0,0915088	0,1054675	-0,87	0,386	-0,2989449	0,1159272
Variável11	-0,0016853	0,07452	-0,02	0,982	-0,148253	0,1448825
Variável12	0,074761	0,1256007	0,6	0,552	-0,1722736	0,3217955
Variável13	0,3124283	0,1523082	2,05	0,041	0,0128648	0,6119918
Variável14	-0,2151315	0,093048	-2,31	0,021	-0,3981405	-0,0321224
Variável15	-0,0655439	0,1038099	-0,63	0,528	-0,2697197	0,138632
Variável16	-0,0073197	0,1559295	-0,05	0,963	-0,3140055	0,2993661
Variável17	0,0141561	0,1335406	0,11	0,916	-0,2484948	0,2768069
_cons	1,274839	0,1729131	7,37	0	0,9347493	1,614929

sigma_u .24924541
sigma_e .2169253
rho .5689994 (fraction of variance due to u_i)

F test that all u_i=0: F(39, 347) = 6.55 Prob > F = 0.0000

. xtreg Variável1 Variável2 Variável3 Variável4 Variável5 Variável9 Variável10 Variável11 Variável12 Variável13 Va
> riável14 Variável15 Variável16 Variável17, fe

Pode-se observar, na Tabela 1, que as variáveis 6, 7 e 8 foram retiradas desse modelo, uma vez que a quantidade de respostas do questionário foi muito pequena e imprecisa, o que impossibilitou suas análises. Os resultados das regressões, de maneira geral, não corroboraram com a tese central desta pesquisa, uma vez que 11 variáveis apresentaram o valor-p inferiores a 0,05. As variáveis 13 – o Conselho de Administração participou do processo seletivo de contratação do CEO – e 14 – o CEO anterior participou do processo seletivo do CEO atual –, apresentaram o valor-p inferior a 0,05. Sendo assim, elas apresentam indícios de serem variáveis explanatórias da variável dependente gastos gerais e administrativos.

Após rodar o modelo no *software Stata*, foi gerado o seguinte resultado no modelo de efeito aleatório:

Tabela 2
Resultado da regressão linear múltipla pelo modelo de efeito aleatório

Random-effects GLS regression	Number of obs	=	400
Group variable: codong	Number of groups	=	40
R-sq:	Obs per group:		
within = 0.0278	min	=	10
between = 0.1872	avg	=	10
overall = 0.1059	max	=	10
	Wald chi2(13)	=	18,28
corr(u_i, X) = 0 (assumed)	Prob > chi2	=	0,1473

Variável1	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Variável2	-0,132135	0,10752	-1,23	0,219	-0,3428702	0,0786003
Variável3	-4,98953	5,792021	-0,86	0,389	-16,34168	6,362623
Variável4	-0,0946772	0,1130718	-0,84	0,402	-0,3162938	0,1269395
Variável5	-0,0277681	0,0289005	-0,96	0,337	-0,0844119	0,0288758
Variável9	0,0074932	0,0608043	0,12	0,902	-0,111681	0,1266673
Variável10	-0,0585309	0,0535479	-1,09	0,274	-0,1634829	0,046421
Variável11	-0,0282519	0,0517494	-0,55	0,585	-0,1296789	0,0731751
Variável12	0,107656	0,0576249	1,87	0,062	-0,0052867	0,2205986
Variável13	0,1161877	0,0692451	1,68	0,093	-0,0195303	0,2519057
Variável14	-0,1362558	0,0588166	-2,32	0,021	-0,2515342	-0,0209773
Variável15	0,0013095	0,0706254	0,02	0,985	-0,1371138	0,1397327
Variável16	0,0322331	0,0650887	0,5	0,62	-0,0953384	0,1598047
Variável17	-0,0498051	0,0797882	-0,62	0,532	-0,206187	0,1065768
_cons	1,5205	0,0870646	17,46	0	1,349857	1,691144
sigma_u	0,17824478					
sigma_e	0,2169253					
rho	0,40304571	(fraction	of variance to	u_i)		

. xtreg Variável1 Variável2 Variável3 Variável4 Variável5 Variável9 Variável10 Variável11 Variável12 Variável13 Va
> riável14 Variável15 Variável16 Variável17, re

Pode-se observar, na Tabela 2, que as variáveis 6, 7 e 8 também foram retiradas desse modelo, uma vez que a quantidade de respostas do questionário foi muito pequena e imprecisa, e suas análises foram impossibilitadas. Os resultados das regressões, de maneira geral, não corroboraram com a tese central desta pesquisa, uma vez que 12 variáveis apresentaram o valor-p inferiores a 0,05. A variável 14 – o CEO anterior participou do processo seletivo do CEO atual – apresentou o valor-p inferior a 0,05. Sendo assim, ela apresenta indício de ser uma variável explanatória da variável dependente gastos gerais e administrativos.

Após rodar o modelo no *software Stata*, foi gerado o seguinte resultado:

Tabela 3
Resultado da regressão linear múltipla através do modelo *Feasible Generalized Least Squares*

Cross-sectional time-series FGLS regression

Coefficients: generalized least squares
Panels: homoskedastic
Correlation: no autocorrelation

Estimated covariances	= 1	Number of obs	= 400
Estimated autocorrelations	= 0	Number of groups	= 40
Estimated coefficients	= 14	Time periods	= 10
		Wald chi2(13)	= 75,13
Log likelihood	= -38.20144	Prob > chi2	= 0

Variável1	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Variável2	-0,382239	0,0858727	-4,45	0	-0,5505465	-0,2139315
Variável3	-15,83136	5,851548	-2,71	0,007	-27,30018	-4,362539
Variável4	-0,2292418	0,1100413	-2,08	0,037	-0,4449188	-0,0135647
Variável5	-0,0518559	0,0248881	-2,08	0,037	-0,1006357	-0,003076
Variável9	-0,0317347	0,0356191	-0,89	0,373	-0,1015469	0,0380775
Variável10	-0,0434586	0,0299756	-1,45	0,147	-0,1022097	0,0152925
Variável11	-0,0110072	0,0362739	-0,3	0,762	-0,0821026	0,0600883
Variável12	0,1005646	0,0347688	2,89	0,004	0,032419	0,1687101
Variável13	0,128277	0,0367915	3,49	0	0,0561669	0,2003871
Variável14	-0,1008876	0,0364392	-2,77	0,006	-0,1723071	-0,0294681
Variável15	0,0482628	0,0479587	1,01	0,314	-0,0457346	0,1422602
Variável16	0,0436231	0,0358291	1,22	0,223	-0,0266007	0,1138468
Variável17	-0,0785086	0,0554688	-1,42	0,157	-0,1872255	0,0302083
_cons	1,581173	0,048508	32,6	0	1,486099	1,676247

xtgls Variável1 Variável2 Variável3 Variável4 Variável5 Variável9 Variável10 Variável11 Variável12 Variável13 Va
> riável14 Variável15 Variável16 Variável17, panels(iid) corr(independent)

Pode-se observar, na Tabela 3, que as variáveis 6, 7 e 8, também foram retiradas desse modelo, uma vez que a quantidade de respostas do questionário foi muito pequena e imprecisa, e impossibilitou suas análises. Os resultados das regressões, de maneira geral, apesar de apresentarem seis variáveis com o valor-p inferior a 0,05, não corroboraram com a tese central desta pesquisa. As variáveis de controle 3 – percentual de receita de subvenção Copasa e Cemig e 4 – percentual da receita de outras doações – apresentaram valor-p inferior a 0,05. Sendo assim, elas apresentam indícios de serem variáveis explanatórias da variável dependente gastos gerais e administrativos.

As variáveis independentes 5 – o CEO possui Curso Superior, 12 – a organização possui quatro ou mais parceiros, 13 – o Conselho de Administração participou do processo seletivo do CEO atual e 14 – o CEO anterior participou do processo seletivo do CEO atual – apresentaram valor-p inferior a 0,05. Sendo assim, elas apresentam indícios de serem variáveis explanatórias da variável dependente gastos gerais e administrativos.

No modelo de efeito fixo, podemos inferir que o indício da variável 13 – participação do Conselho de Administração no processo seletivo do CEO – pode explicar a variável dependente, tendo em vista que, segundo Berns e Klarner (2017), evidências práticas demonstram que companhias que possuem um planejamento sucessório de seu CEO têm melhor *performance* do que as empresas que não possuem esse planejamento. Pelo mesmo motivo, a variável 14 – o CEO anterior participou do processo seletivo do CEO atual – também pode explicar a variável dependente. No modelo de efeito aleatório, a variável 14 novamente pode explicar a variável dependente, corroborando com a teoria de sucessão executiva de Berns e Klarner (2017).

No modelo *Feasible Generalized Least Squares*, além das variáveis 13 e 14, também figuraram as variáveis de controle 3 e 4, bem como as variáveis independentes 5 e 12.

Analisando de perto todas as variáveis, identificou-se um ponto central em comum entre as variáveis 3 – percentual de receita de subvenção Copasa e Cemig, que é uma parceria entre essas empresas públicas e a OSFLs, variável 4 – percentual de receita de outras doações, que também pode vir por meio de parcerias, e 12 – a organização possui quatro ou mais parceiros: todas estão diretamente ligadas a parcerias. Esse resultado mostra que as parcerias desempenhadas pelas OSFLs podem, de alguma forma, explicar a variável dependente.

As três estimativas de painel apresentaram resultados fracos, principalmente devido ao fato de a amostra n = 40 ser considerada baixa. A variável 14 (quatorze) constantemente figurou nos 3 (três) modelos aplicados, demonstrando ser a de maior força em sua explicação na variável independente. A variável 13 (treze) figurou no modelo de efeitos fixos e no modelo FGLS, demonstrando também força na explicação da variável dependente.

Sendo assim, a Hipótese 1 – existe uma associação positiva em CEOs com mais experiência organizacional e eficiência financeira para as OSFLs, a Hipótese 2 – gestores com mais escolaridade são mais eficientes financeiramente e a Hipótese 3 – CEOs de OSFLs que já foram assistidos socialmente por organizações do terceiro setor tendem a ser mais eficientes financeiramente – não foram confirmadas.

No que tange à experiência, quanto maior o tempo na função dos gestores, maior é a familiaridade com utilização de informações (Gupta & Govindarajan, 1986). Por outro lado, gestores com mais experiência tendem a diminuir a utilização das informações a partir dos 15 anos, já que com a experiência passam a ter mais autonomia no processo de tomada de decisão (Lippert & Porter, 1997). Além disso, gestores com maior tempo de mandato apresentam melhores resultados do que gestores menos experientes (Peni, 2014).

Quanto à escolaridade, gestores que possuem nível elevado de educação formal apresentam perfil de aversão ao risco e tendem a fazer parte da elite do mundo dos negócios e elite social, portanto valorizam o que é convencional e o que está em conformidade (Finkelstein & Hambrick, 1996). Entretanto, outros estudos revelam que existe uma relação negativa entre o grau de titulação do gestor e o desempenho organizacional (Gottesman & Morey, 2006; Brugni *et al.*, 2018).

Apesar de nenhuma das três hipóteses terem sido confirmadas, não significa que não corroboram com os achados de estudos anteriores, apesar da prevalência de evidências de que experiência e escolaridade são fatores determinantes, quando o assunto é gestão do desempenho nas organizações. Há, por outro lado, pesquisas que mostram evidências de uma ambiguidade em relação à prevalência clássica dos altos escalões.

5 Conclusões

As OSFLs presentes em território nacional enfrentam falta de recursos financeiros, muitas vezes, possuem profissionais de baixa qualificação técnica e doadores cada vez mais exigentes com a eficiência financeira dos gastos, para que a maior parcela do valor doado chegue, de fato, a quem precisa de ajuda. A melhor escolha para a alocação de recursos, realizando as atividades com qualidade e utilizando o mínimo de recursos possíveis, torna-se primordial. Buscar essas características é muito importante no processo de identificação de profissionais competentes preparados para esses desafios. Além disso, a sucessão executiva também é um fator importante no processo de substituição de CEOs. Sucessões executivas bem executadas podem ser um "ponto de virada" nas organizações, possibilitando-lhes oportunidades de se adaptarem à estratégia no presente e no futuro.

A partir das análises das variáveis, pode-se concluir que: (i) a variável 13 – participação do Conselho de Administração no processo seletivo do CEO – explica a variável dependente; (ii) a variável 14 – o CEO

anterior participou do processo seletivo do CEO atual – da mesma forma explica a variável dependente. A variável 14 também explica a variável dependente no modelo de efeito aleatório, a variável quatorze novamente pode explicar a variável dependente, validando o que propõem os autores Berns e Klarner sobre a importância do planejamento sucessório do CEO para o melhor desempenho da organização. Já em relação às variáveis independentes, observou-se que: (i) a variável 13 integrou o modelo de efeitos fixos e FGLS, tento representação na explicação da variável dependente; e (ii) a variável 14 que integrou os três modelos aplicados, o que mostra seu vigor na explicação na variável independente.

Apesar de nenhuma das três hipóteses ter sido confirmada, esta pesquisa chamou a atenção para a importância da participação do Conselho de Administração no processo seletivo de contratação do CEO. Ela destacou, ainda, que a participação do CEO anterior no processo seletivo de contratação do CEO também pode contribuir para a eficiência financeira da organização. Além disso, descobriu-se um ponto central referente às parcerias realizadas pelas OSFLs e seu impacto no indicado de gastos administrativos no modelo FGLS. Entre as características dos gestores previstas pela teoria dos altos escalões nas organizações, não foi possível confirmar se CEOs com mais escolaridades possuem mais eficiência financeira, apesar de a variável independente CEO com Curso Superior, há evidência que explique a variável dependente gastos gerais e administrativos, no modelo FGLS.

Nos três modelos estatísticos, a participação do CEO pregresso no processo seletivo do CEO atual demonstrou-se um importante fator para explicar o indicador gastos gerais e administrativos. No modelo de efeitos físicos e no modelo FGLS, a participação do conselho de administração também se mostrou importante para explicar a variável dependente. Além disso, foi possível identificar no modelo estatístico FGLS que as parcerias são um ponto central importante entre as variáveis percentual de receita de subvenção Copasa e Cemig, percentual de receita de outras doações e a organização possui 4 (quatro) ou mais parceiros. Nesse modelo, essas variáveis explicam a variável dependente. O estudo apresentou limitação estatística em relação ao tamanho da amostra, bem como nos modelos estatísticos apresentados. Segundo Firebaugh, Warner e Magnolia (2013), constantemente são relatados nos estudos acadêmicos que os modelos estatísticos possuem pontos fortes e falhas.

A presente pesquisa lançou luz sobre alguns achados, pelas regressões lineares múltiplas realizadas pelo modelo de efeitos fixos, pelo modelo de efeitos aleatórios e pelo modelo FGLS. Nos três modelos estatísticos, a participação do CEO pregresso no processo seletivo do CEO atual demonstrou-se um importante fator para explicar o indicador gastos gerais e administrativos. No modelo de efeitos físicos e no modelo FGLS, a participação do Conselho de Administração também se mostrou importante para explicar a variável dependente. Além disso, foi possível identificar, no modelo estatístico FGLS, que as parcerias são um ponto central importante entre as variáveis percentual de receita de subvenção Copasa e Cemig, percentual de receita de outras doações e a organização possui quatro ou mais parceiros. Nesse modelo, essas variáveis explicam a variável dependente.

Sendo assim, a presente pesquisa chama atenção para estudos futuros com o ponto central no aprofundamento do efeito das parcerias realizadas pelas OSFLs, considerando-se as características dos gestores da teoria dos altos escalões (idade, experiência na empresa, experiência na carreira, escolaridade, raízes socioeconômicas, situação financeira e características do grupo), sobre a performance do indicador de gastos gerais e administrativos. O estudo lança luz para um maior entendimento do efeito da sucessão executiva por meio da participação do Conselho de Administração e de CEOs pregressos no desempenho do indicador gastos gerais e administrativos. Também abre possibilidades de estudos futuros para identificar características psicológicas do alto escalão que geram mais eficiência financeira nas OSFLs.

Referências

Adro, Francisco José Nave do & João Carlos Correia Leitão (2020). "Leadership and Organizational Innovation in the Third Sector: A Systematic Literature Review". *International Journal of Innovation Studies 4*, nº 2 (junho de 2020), p. 51–67.

Bach-Mortensen, A. M., Lange, C. L.B. & Montgomery, P. (2018). Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organizations: a systematic review. *Implementation Science*, 13(103), p.1-19.

Barro, R. J. & Lee, J. W. (1996). International measures of schooling years and schooling quality. *The American Economic Review*, 86(2), p. 218-223.

Bartuseviciene, I. & Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformation in Contemporary Society*, 1, p. 45-53.

Berns, K. V. D. & Klarner, P. (2017). A review of the CEO succession literature and a future research program. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), p.83-108.

Bridge, S., Murtagh, B., & O'Neill, K. (2020). Understanding the social economy and the third sector. *Bloomsbury Publishing*.

Brugni, T. V.; Fávero, L. P. L.; Klotzle, M. C.; Pinto, A. C. F. (2018). Conselhos de Administração Brasileiros: uma análise à luz dos formulários de referência. *Advances In Scientific and Applied Accounting*, v. 11, n. 1, p. 146-165.

Burkart, C., Wakolbinger, T & Toyasaki, F. (2018). Funds allocation in NPOs: the role of administrative cost ratios. *Central European Journal of Operations Research*, 26(2), p. 307-330.

Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), p. 393-406.

Comini, G. M. & Fischer, R. (2009). When Cinderella gazes at herself in the mirror: the succession issue in NGOs. *International Leadership Journal*, 1(2), p. 4-26.

Drucker, P. F. (1977). *Management: tasks, responsabilities, practice*. London: Pan.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.

Finkelstein, S.; Hambrick, D. C. (1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. *Australian Journal Of Management*, v. 22, n. 2, p. 221224.

Firebaugh, G., Warner, C. & Massoglia, M. (2013). Fixed effects, random effects, and hybrid models for causal analysis. In Morgan, S. (Org.). *Handbook of Causal Analysis for Social Research*. New York: Springer. p. 113-132.

Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. & Vermeersch, C. M. J. (2018). *Avaliação de impacto na prática*. (2.ed). Washington D.C.: Grupo Banco Mundial.

Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gottesman, A. A.; MOREY, M. R.(2006). Manager education and mutual fund performance. *Journal Of Empirical Finance*, v. 13, n. 2, p. 145-182.

Gupta, A. K.; Govindarajan, V. (1986). Resourcesharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, v. 29, n. 4, p. 695-714.

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de dados*. (6.ed). Porto Alegre: Bookman.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), p. 193-206.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), p. 334-343.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), p. 353-370.

Kumar, S. & Gulati, R. (2009). Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(1), p. 51-74.

Lippert, R. L.; Porter, G. (1997). Understanding CEO pay: A test of two pay-to-performance sensitivity measures with alternative measures of alignment and influence. *Journal of Business Research*, v. 40, n. 2, p. 127-138.

Low, J. (2000). The value creation index. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), p. 252-62.

Mertens, S. (1999). Nonprofit organisations and social economy: two ways of understanding the third sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(3), p. 501-520.

Moulaert, F. & Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present. *Urban Studies*, 42(11), p. 2037-2053.

Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research,* 59(10-11), p. 1124-32.

Mueller, G. C. & Barker, V. L. (1997). Upper echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms. *Journal of Business Research*, 39(2), p. 119-134.

Neely, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P. & Hiller, N. J. (2011). Metacritiques of upper echelons theory: verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, 46(6), p. 1029-62.

Nunnenkamp, P. & Öhler, H. (2012). Funding, competition and the efficiency of NGOs: an empirical analysis of non-charitable expenditure of US NGOs engaged in foreign aid. *Kyklos*, 65(1), p. 81-110.

Peni, E. (2014). CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management and Governance*, v. 18, n. 1, p. 185-205.

Rosenzweig, M. R. (1995). Why are there returns to schooling? *The American Economic Review*, 85(2), p. 153-158.

Spector, P. E. & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: the misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), p. 287-305.

Suits, D. B. (1957). Use of dummy variables in regression equations. *Journal of the American Statistical Association*, 52(280), p. 548-551.

Tinkelman, D. & Mankaney, K. (2007). When is administrative efficiency associated with charitable donations? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), p. 41-64.

Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.

Virany, B., Tushman, M. L. & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: an organization learning approach. *Organization Science*, 3(1), p. 72-91.

Waldman, D. A., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), p. 355-380.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman.

ZIDANE, Youcef J.-T.; OLSSON, Nils O. E. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 10, n. 3, p. 621-641.

DADOS DOS AUTORES

Eduardo Henrique Ramalho França
Fundação Dom Cabral – FDC
Email: eduardohenriquerf@gmail.com
Orcid: 0009-0005-3618-8353

Paulo Renato de Sousa
Fundação Dom Cabral – FDC
Email: paulorenato@fdc.org.br
Orcid: 0000-0001-9044-5772

Andrés Crosara Ferreira dos Santos
Fundação Dom Cabral – FDC
Email: crosara.andres@gmail.com
Orcid: 0000-0003-0903-1236

Contribuição dos Autores:

Contribuição	Eduardo Henrique Ramalho França	Paulo Renato de Sousa	Andrés Crosara Ferreira dos Santos
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	X		
2. Definição do problema de pesquisa	X		
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	X		
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	X		X
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	X		X
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	X	X	
7. Processo de coleta de dados	X		
8. Análises estatísticas	X		
9. Análises e interpretações dos dados coletados	X		X
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	X		X
11. Revisão crítica do manuscrito		X	
12. Redação do manuscrito			X