

**CPT533 - FATORES QUE SE ASSOCIAM A REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS:
UM ESTUDO EM OSCIP DO BRASIL****Autoria**

EDVAN DOS SANTOS GONÇALVES FILHO
UNIFE - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JOÃO PESSOA

Mércia de Lima Pereira
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Alan Santos de Oliveira
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (JOÃO PESSOA)

Elenildo Santos Bezerra
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Resumo**RESUMO**

Nos últimos anos tem-se assistido a um movimento legislativo de uniformização da concessão legal no que diz respeito a remuneração do corpo gerencial e operacional do Terceiro Setor. Tais organizações não possuem finalidade lucrativa, porém, o desempenho financeiro deve ser alcançado para que os serviços destas possam ter continuidade e propiciar benefícios aos que delas necessitam. Assim sendo, o objetivo central do estudo foi verificar qual (is) fator (es) se associa (m) a remuneração dos executivos Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) brasileiras. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quantitativa, sendo a coleta de dados realizada por meio da aplicação de um questionário, que foi enviado via e-mail (por meio da ferramenta online, Google Formulários) às OSCIP do Brasil, obtendo-se então uma amostra de 64 questionários advindos de diversas regiões do Brasil. Por meio do teste de correlação de Pearson, foram verificados qual (is) fator (es) (rentabilidade, número de executivos e tamanho da organização) se associa (m) ao valor da remuneração dos executivos das OSCIPs. O resultado encontrado, por meio do estudo, evidenciou que tais remunerações estão relacionadas ao tamanho da organização, ou seja, conclui-se que OSCIP's de grande porte são mais suscetíveis de melhor remunerar seus dirigentes do que as de porte menor.

Palavras-chave: Terceiro setor; OSCIP; Remuneração dos executivos.

FATORES QUE SE ASSOCIAM A REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS: UM ESTUDO EM OSCIP DO BRASIL

RESUMO

Nos últimos anos tem-se assistido a um movimento legislativo de uniformização da concessão legal no que diz respeito a remuneração do corpo gerencial e operacional do Terceiro Setor. Tais organizações não possuem finalidade lucrativa, porém, o desempenho financeiro deve ser alcançado para que os serviços destas possam ter continuidade e propiciar benefícios aos que delas necessitam. Assim sendo, o objetivo central do estudo foi verificar qual (is) fator (es) se associa (m) a remuneração dos executivos Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) brasileiras. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quantitativa, sendo a coleta de dados realizada por meio da aplicação de um questionário, que foi enviado via *e-mail* (por meio da ferramenta *online*, *Google Formulários*) às OSCIP do Brasil, obtendo-se então uma amostra de 64 questionários advindos de diversas regiões do Brasil. Por meio do teste de correlação de *Pearson*, foram verificados qual (is) fator (es) (rentabilidade, número de executivos e tamanho da organização) se associa (m) ao valor da remuneração dos executivos das OSCIPs. O resultado encontrado, por meio do estudo, evidenciou que tais remunerações estão relacionadas ao tamanho da organização, ou seja, conclui-se que OSCIP's de grande porte são mais suscetíveis de melhor remunerar seus dirigentes do que as de porte menor.

Palavras-chave: Terceiro setor; OSCIP; Remuneração dos executivos.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor pode ser caracterizado por ter a finalidade de realizar, à sociedade, atividades que proporcionam bem-estar social. Tais organizações não possuem finalidade lucrativa, porém o desempenho financeiro deve ser alcançado para que os serviços destas possam continuar e propiciar benefícios aos que delas necessitam, pois, o assistencialismo encontra-se intrínseco à função exercida pelas entidades do Terceiro setor. De forma similar, Coelho (2002) indica que o Terceiro Setor é composto por um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos, presentes desde longas datas, voltadas ao assistencialismo da sociedade e unidas por uma mesma legislação reguladora.

No fim da década de 1990, com a promulgação da chamada Lei do Terceiro Setor, foi criada a qualificação denominada Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCIP's (Brasil, 1999). Desde então, mais de quatro mil Organizações de direito privado, sem fins lucrativos se classificaram como OSCIPS no Brasil (Ministério da Justiça, 2015).

Além disso, as OSCIP's se caracterizam por seu patrimônio ser constituído de bens e direitos advindos de doadores sociais (incluindo o governo, empresas privadas, doadores individuais, agências internacionais), não se configurando como proprietários da mesma.

A qualificação de OSCIP é dada pelo Ministério da Justiça às entidades que atuam na área assistencial, que abrangem serviços como os de educação, cultura, saúde, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e preservação do meio ambiente, tais entidades devem preencher alguns requisitos para permanecer enquadradas na qualificação de OSCIP, entre os quais, encontra-se a da prestação de contas de relatórios financeiros ao Ministério da Justiça e a todos os indivíduos que por eles se interessarem. Ademais, Slomski, Rezende e Cruz (2012), afirmam que desde a lei 9.790/99 as OSCIP têm a possibilidade de remunerar seus executivos, sendo esta uma medida facultativa, que deve ser expressa no estatuto da organização, a sua opção por remunerar ou não o executivo.

Desta forma, indica-se que as OSCIP possuem características similares as empresas de capital aberto, visto que são incentivadas, desde sua criação, a remunerar executivos e

obrigadas a elaborar e divulgar demonstrações contábeis. Assim, nota-se uma aproximação entre a gestão das empresas privadas e das Organizações do Terceiro Setor, especificamente no que se refere as OSCIP.

De forma complementar, relata-se que embora as entidades do Terceiro Setor não presigam lucros, elas devem se basear na atuação das empresas do setor privado, pois, cada vez mais, exige-se dessas organizações maior transparência em sua atividade e na gestão, para que possam atrair financiadores que são indispensáveis para seu funcionamento e sobrevivência (Mario, 2013; Dutra & Silva, 2014).

Nesse sentido, afirma-se que os gestores que adotam instrumentos de gestão em suas organizações contribuem para a melhora na qualidade de seus serviços, alcance de objetivos e aumento no desempenho da organização (Analoui & Samour, 2012). Dentre os instrumentos gerenciais que podem ser utilizados pelas organizações, encontra-se a adoção de práticas de governança corporativa, que conforme Lattate (2013), são sistemas de monitoramento e incentivos voltados para a redução dos custos de conflitos agência e para evitar ações fraudulentas na gestão das organizações.

Os conflitos de agência, que ocorrem quando um indivíduo (agente) age em nome do principal e os objetivos de ambos não se alinham integralmente (Coase, 1937; Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983); também são encontrados no Terceiro Setor, pois segundo Mendonça e Machado Filho (2004), os gestores dessas organizações precisam estar alinhados com os interesses dos doadores e dos fundadores da organização para que consigam atingir as metas estabelecidas, fazendo uso dos princípios da governança corporativa.

Nesse sentido, indica-se que boas práticas de governança corporativa não se aplicam apenas as empresas de capital aberto, que objetivam o lucro, podendo ser adotadas pelas organizações do Terceiro Setor. No caso dessas organizações, a governança implica na reformulação dos modelos de gestão que vêm sendo adotados, acrescentando instrumentos novos que melhorem sua gestão, focando em enfrentar os desafios que podem ameaçar a sua sobrevivência, por exemplo, a legitimidade das informações prestadas (Salamon, 1997; Hudson, 1999; Coelho, 2000; Leal & Famá, 2007).

Destarte, a governança corporativa se tornou fundamental para o sucesso de qualquer tipo de organização, sendo o seu principal mecanismo de incentivo, a remuneração dos gestores (Lattate, 2013). Essa, conforme estudos de Darmadi (2011), Manzanque et al. (2011) e Zittei et al. (2015) pode ser influenciada, entre outras, pelas variáveis: tamanho, número de executivos e rentabilidade obtida.

Assim, considerando o aspecto da remuneração nas Entidades do Terceiro Setor qualificadas como OSCIP, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Qual (is) fator (es) se associa (m) a remuneração dos executivos das OSCIP brasileiras?** Para tal, busca-se atingir o objetivo de verificar qual (is) fator (es) se associa (m) a remuneração dos executivos das OSCIP brasileiras.

Contudo, essa pesquisa se justifica por levar em consideração que OSCIP foram as primeiras organizações do Terceiro Setor a remunerarem seus executivos e pela a necessidade, conforme exposto na literatura, de se aplicar e conhecer aspectos gerenciais advindos de empresas do setor privado em entidades do Terceiro Setor, para que tais entidades possam ter melhor profissionalismo na gestão, e, conseqüentemente venham a alcançar maiores níveis de recursos financeiros necessários à sua continuidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceiro Setor e as OSCIP

O chamado Terceiro Setor é composto por entidades que são privadas e que, por sua vez, prestam atividade de interesse social, ou seja, sem fins lucrativos. A expressão denominada Terceiro Setor teve origem, no Brasil, por volta da década 1970, traduzida do

inglês *Third Sector*, para se distinguir do que já era nomeado de primeiro e segundo setor. Apesar do ordenamento jurídico brasileiro ainda não apresentar uma acepção precisa para tal expressão, Oliveira (2013) define Terceiro Setor como o conjunto de atividades voluntárias, desenvolvidas por organizações privadas não-governamentais e sem finalidade lucrativa, realizadas para promover o bem-estar da sociedade, que são independentes dos demais setores, embora com eles se possa firmar parcerias e receber recursos financeiros ou materiais.

Neste sentido, Dias Filho (2013, p. 72) incrementa o conceito de Terceiro Setor, afirmando que este refere-se ao “conexo por sujeitos e organizações que são privadas e que se comprometem com a concretização de interesses que são coletivos e ao mesmo tempo, a proteção de valores que são supraindividuais”.

Diante do exposto, pode-se conceituar Terceiro Setor como sendo o conjunto de pessoas jurídicas pertencentes ao direito privado, de caráter voluntário e, ao mesmo tempo, sem fins lucrativos, que desenvolvem atividades de defesa e promoção dos direitos basilares, ou ofereçam serviços públicos na esfera do interesse público. Cabe ainda mencionar que o primeiro setor faz referência ao Estado propriamente dito, composto pela Administração Pública direta e indireta, enquanto o segundo setor diz respeito à iniciativa privada que exercem atividades econômicas, que apresentam fins lucrativos.

O resultado do Terceiro Setor acaba por ser uma cidadania ativa, na qual os particulares contribuem na execução e progresso das atividades, proporcionando um aumento da ação pública. Compete observar, neste aspecto, que há uma maior colaboração existente em meio ao Estado e a sociedade, com o objetivo de melhor aproveitar os recursos públicos prometidos às atividades públicas não exclusivas do Estado, de forma mais específica, os serviços públicos sociais, a exemplo da saúde, da educação, da cultura, entre outros.

Nesse sentido, também corroboram Dutra e Silva (2014), ao afirmarem que as Entidades do Terceiro Setor são entidades sem fins lucrativos que estão unidas ao Estado prestando atividades de interesse público. Por serem financiadas pelo poder Público, algumas vezes acabam se submetendo a algumas interposições. Todavia, são consideradas independentes e vem conquistando cada vez mais espaço no cenário nacional.

Assim, quanto a representatividade do Terceiro Setor no Brasil, especialmente nos últimos anos, revela-se um aumento de organizações sem fins lucrativos regressadas para as causas públicas, a exemplo das entidades religiosas, assistenciais e, também, filantrópicas, bem como as creches, os asilos, os abrigos, as organizações religiosas, os partidos políticos e os sindicatos, as associações de bairro, ONGs, fundações e os chamados institutos de origem empresarial (Szazi, 2006).

Ademais, revela-se que, dentre os tipos de qualificações oferecidas no Terceiro Setor, estão as das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). De acordo com a lei 9.790/1999 - considerada o marco do Terceiro Setor, as OSCIP são pessoas Jurídicas de direito privado que não distribuem lucros obtidos em suas atividades-fim entre seus associados (Slomski et al., 2012).

Em adição, Dutra e Silva (2014) revelam que estas correspondem a uma qualificação jurídica atribuída a distintas naturezas de entidades privadas que atuam em campos típicos do setor público com interesse social, que apresentam consigo a capacidade de serem financiadas pelo Estado ou ainda por meio da iniciativa privada sem fins lucrativos. Em outras palavras, isto quer dizer que as OSCIP são entidades típicas do Terceiro Setor.

Nesse sentido, compreende-se que OSCIP referem-se a uma qualificação que é outorgada pelo Ministério da Justiça, para que as entidades atendam aos requisitos previstos na legislação. Assim sendo, para obter o título, a entidade precisa inicialmente ser constituída sob a configuração de associação ou fundação e realizar o requerimento a ser avaliado pelo Ministério da Justiça (Brasil, 2015).

Ressalta-se que a lei que rege atualmente as entidades sem fins lucrativos, incluindo as qualificadas como OSCIP é a 13.204/2015, que alterou a Lei nº 13.019/2014 e os ordenamentos anteriores. Dentre os aspectos contemplados pela atual legislação do Terceiro Setor, encontra-se a permissão de remuneração dos dirigentes a todas as organizações sem fins lucrativos, desde que obedecidos alguns limites.

No que diz respeito as atividades desempenhadas por meio das OSCIP, pode-se citar: a assistência social; a cultura, a defesa e conservação do patrimônio histórico e também artístico; a educação; a saúde; a segurança alimentar e nutricional; o meio ambiente; o combate à pobreza; os direitos humanos, dentre outros (art. 84 C da Lei 13.204/2015).

Ainda que não possua nenhum tipo de finalidade lucrativa, se compreende que o dirigente da OSCIP pode receber, ainda assim, uma remuneração salarial. Tal fato ocorre quando o mesmo é empregado como celetista na OSCIP, o que não configura divisão de lucros (por esta razão que necessita ser uma remuneração fixa, e apenas para os casos em que se for empregado regido através da CLT). Somente serão remunerados dentro dos valores de mercado e nos casos em que apresentarem atuação efetiva ou ainda específica dentro da instituição (Dutra & Silva, 2014).

De forma complementar, relata-se que embora as OSCIP não presigam lucros, elas devem se basear na atuação das empresas do setor privado, pois, cada vez mais, exige-se dessas organizações transparência em suas atividades e gestões, para que possam atrair financiadores que são indispensáveis para seu funcionamento e sobrevivência (Mario, 2013; Dutra & Silva, 2014).

Nesse sentido, as organizações que adotam instrumentos de gestão em suas organizações contribuem para a melhora na qualidade de seus serviços, alcance de objetivos e aumento no desempenho da organização (Analoui & Samour, 2012). Dentre os instrumentos gerenciais que podem ser utilizados pelas organizações, encontra-se a adoção de práticas de governança corporativa, prática esta que será detalhada na seção seguinte.

2.2 Governança Corporativa e Conflitos de Agência

A governança corporativa está presente nas empresas para regular a maneira como são dirigidas, administradas e controladas. Tomando como base o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015), compreende-se Governança Corporativa como sendo: o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, incentivadas e monitoradas, e que engloba também os relacionamentos entre sócios, conselho administrativo, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais usuários interessados.

Assim, a Governança Corporativa trata-se de um conjunto de boas práticas com o desígnio de elevar a confiança das partes interessadas perante os administradores de determinada organização.

Ainda de acordo com o IBGC (2015), as bases da boa governança podem variar tendo como base o ambiente corporativo – regulatório e social – aos quais as organizações encontram-se inseridas. Quatro princípios, contudo, são basilares, conforme o (IBGC, 2015):

- **Transparência:** as decisões e os processos devem se dar de maneira clara para os públicos com os quais a organização se relaciona – clientes, fornecedores, investidores, governo, sociedade -, os chamados *stakeholders*;
- **Equidade:** todos os interessados nos negócios devem participar e ser tratados de maneira igualitária;
- **Prestação de contas (*accountability*):** a organização deve prestar contas de seu trabalho, não só em relação aos recursos financeiros que administra, mas também em relação ao papel que exerce junto aos *stakeholders*;
- **Responsabilidade corporativa:** uma visão mais ampla da atuação da organização em seu contexto social.

A adoção de tais princípios ocorre de forma voluntária, além das exigências que são legais. Em casos nos quais as empresas participantes são de capital aberto, que necessitam prestar contas a seus acionistas publicamente, a estrutura organizacional é refletida de forma a respeitar estes quatro pilares já mencionados. Assim, quanto mais fiel for a organização a tais diretrizes, melhor ela será vista pela visão no mercado (Bianchi, 2015).

Ressalta-se, todavia, que as boas práticas de governança corporativa não se aplicam exclusivamente as empresas de capital aberto, que perseguem lucros, podendo ser adotadas pelas organizações do Terceiro Setor. No caso dessas organizações, a governança implica na reformulação dos modelos de gestão que vêm sendo adotados, acrescentando instrumentos novos que melhorem sua gestão, focando em enfrentar os desafios que podem ameaçar a sua sobrevivência, por exemplo, a legitimidade das informações prestadas (Salamon, 1997; Hudson, 1999; Coelho, 2000; Leal & Famá, 2007).

No relacionamento entre alguns *stakeholders*, as organizações podem enfrentar problemas de agência, que se trata do relacionamento existente entre acionistas e administradores. Acontece que os administradores possuem seus interesses e buscam maximizá-los, nesse momento as decisões apresentam a capacidade de serem contrárias aos interesses dos acionistas e, assim, essas contradições entre os usuários são denominadas de conflitos de agência, que por sua vez, a governança Corporativa tenta impedir que ocorram (Bedicks, 2014; Bianchi, 2015).

Nesse sentido, pode-se indicar que, por desempenhar práticas similares as empresas de capital aberto, podem existir nas OSCIPs problemas de agência entre o agente (executivo) e o principal (investidor). Trazendo para realidade do Terceiro Setor, o principal pode ser tanto o fundador da OSCIP, como as pessoas que contribuem com seu funcionamento, à citar: empresas privadas, pessoas físicas, o governo, agências internacionais, outras entidades não lucrativas ou voluntários. Nesse sentido, se o agente (executivo) não aplica os recursos captados para servir à população, estarão contrários aos interesses do principal (doador, por exemplo), que doa para que os recursos financeiros alcancem os beneficiários de dada entidade; gerando um conflito de agência.

Nesse sentido, em busca da não ocorrência destes tipos de dificuldades, pode-se adotar práticas da boa governança corporativa, que é capaz de colaborar para que o desenvolvimento econômico da organização seja mais sustentável, possibilitando melhorias e aperfeiçoamentos acerca do desempenho das organizações, permitindo maiores acessos a fontes externas de capital.

Nesse sentido, compreende-se que as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de conservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e colaborando para a qualidade da gestão da empresa, sua longevidade e o bem comum.

Destarte, a governança corporativa se tornou fundamental para o sucesso de qualquer tipo de organização, sendo o seu principal mecanismo de incentivo capaz de diminuir conflito entre o agente e o principal, a remuneração dos gestores ou executivos (Ingley & Walt, 2005; Darmadi, 2011; Andreas, Rapp & Wolff, 2012; Lattate, 2013). Nesse contexto, cabe o entendimento mais aprofundado sobre a remuneração dos executivos como ferramenta capaz de melhorar a gestão das organizações, o que será detalhado no próximo tópico.

2.3 Remuneração de Executivos e Construção de Hipóteses

A remuneração dos executivos corresponde a uma prática de governança corporativa, visto que representa um incentivo aos executivos, para que estes possam estar alinhados a finalidade do principal. Nesse contexto também concordam Correia, Amaral e Louvet (2014), quando afirmam que a política de remuneração (incentivos aos dirigentes da organização),

visa estabelecer um alinhamento de interesses, de forma que as decisões tomadas pelos gestores tendem a ser compatíveis com a geração de valor para a organização.

Nesse contexto, pode-se elencar que a remuneração da alta administração pode incluir a remuneração fixa, variável e total. A remuneração fixa é aquela estabelecida previamente no contrato de trabalho, ou seja, o salário-base. Enquanto que a remuneração variável está associada aos bons resultados da empresa, a qual por alcançar uma meta determinada na empresa, o gestor pode auferir: bônus, ações, benefícios e/ ou empréstimos a taxas que são inferiores ao mercado; A remuneração total, refere-se a soma da fixa com a total (Wood Jr & Picarelli Filho, 2004).

O sistema de remuneração tem sido abordado em pesquisas empíricas quanto a sua relação direta com algumas variáveis, como pode ser observado nos estudos de Ingley e Walt (2005), Krauter (2009), Banghoj et al. (2010), Darmadi (2011), Zittei et al. (2015), Choi et al. (2015).

Neste sentido, os estudos de Darmadi (2011), Andreas et al. (2012) e Zittei et al. (2015), relacionaram o tamanho das companhias de capital aberto como um determinante para maiores valores no que se refere a remuneração dos executivos, ou seja, quanto maior o tamanho da empresa, maior a remuneração dos administradores. O presente estudo tomou por base essa relação adaptando as características das organizações sem fins lucrativo, tendo assim a hipótese 1 é de que: quanto maior o tamanho das OSCIPs, maior a remuneração dos executivos.

Darmadi (2011) e Manzaneque et al. (2011) abordaram a relação entre o número de executivos e a remuneração dos mesmos, demonstrando que quanto maior o número de gestores, menores seriam os seus salários. Assim, para a hipótese 2 foi considera-se como pressuposto que: quanto mais diretores compulserem as OSCIPs, menores serão suas remunerações.

Por fim, os trabalhos de Manzaneque et al. (2011), Andreas et al. (2012) e Zittei et al. (2015) demonstraram que a remuneração dos gestores mantém uma relação positiva com a rentabilidade, exercendo influência na remuneração dos executivos. Assim, quanto maior a rentabilidade empresarial, maiores serão os salários dos gestores. Assim, a hipótese 3 é de que as remunerações ofertadas aos executivos são maiores quando as OSCIP possuem maiores rentabilidades.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Esse estudo se apresenta, em relação aos objetivos específicos, como pesquisa exploratória e descritiva. Em relação à pesquisa exploratória, Gil (2002), elucida que esta possibilita uma maior familiaridade com o tema estudado; já no caso do estudo descritivo, este possibilita a verificação de relações entre as variáveis.

Quanto a natureza, a pesquisa classifica-se em quantitativa, pois conforme Matias (2016), a pesquisa quantitativa corresponde às pesquisas que tem como a principal característica a quantificação, seja na coleta de informações ou no tratamento das mesmas. Sendo a quanti-qualitativa a junção de ambas.

3.2 População e Amostra

A população dessa pesquisa é composta pelas OSCIPs do Brasil. Para obtenção do quantitativo dessas organizações, foi solicitado ao Ministério da Justiça, utilizando-se da Lei de acesso à informação, uma listagem das organizações cadastradas e seus respectivos e-mails. O órgão por sua vez, disponibilizou as informações de 4.693 organizações, as quais constituem a população inicial da pesquisa.

A amostra, por sua vez, foi formada pelas OSCIP que responderem ao questionário. Por essa razão a amostra classifica-se como não probabilística e por acessibilidade, que

conforme Oliveira (2001), é quando a pesquisa seleciona os elementos a que tem acesso, formando um universo. Segundo Aaker et al., (1995), esse procedimento consiste em uma simples maneira de contatar as unidades convenientes da amostragem.

Os questionários foram enviados às 4.693 organizações, por três vezes durante o período de 01 a 18 de novembro de 2017. Todavia, houveram algumas limitações metodológicas, que cabe aqui ressaltar: falha de uma grande parcela de *e-mails*, e-mails em branco na própria lista disponibilizada pelo Ministério da Justiça e a impossibilidade de alguns respondentes preencher o questionário, sendo os motivos mais indicados: a não caracterização da entidade como OSCIP e a inatividade da organização naquele determinado período. Por estes motivos, a população foi reconfigurada. Desta forma a população validada passou a ser composta pelo total de 2.792 entidades, das quais, 64 responderam ao questionário, configurando a amostra do estudo.

3.3 Coleta de Dados, Variáveis do Estudo e Análise dos Dados

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário semiestruturado. Para fins de realização desse estudo, baseou-se nos instrumentos de pesquisa utilizados nos estudos de: Zittei et al. (2015) e Choi et al. (2015). Tal instrumento foi inserido na ferramenta *online*, Google Formulários. O questionário estruturou-se em três blocos de questões, a saber:

- 1. Aspectos das organizações:** abordou as características de cada instituição, em relação ao tempo de existência, Estado onde estão localizadas, número de funcionários e área de abrangência.
- 2. Caracterização dos executivos:** bloco composto por perguntas sobre a remuneração dos executivos.
- 3. Resultados Financeiros Obtidos:** relata o desempenho através de captação de recursos financeiros auferidos pelas entidades no ano de 2016.

Para atingir o objetivo proposto, ou seja, afim de verificar qual (is) fator (es) se associa (m) a remuneração dos executivos das OSCIP brasileiras, foram apuradas as seguintes variáveis:

Tabela 1: Composição das variáveis do estudo para aplicação dos testes de hipóteses

VARIÁVEL DEPENDENTE	PROXY	Fonte
Remuneração	Valor médio da remuneração obtida pelas OSCIP	-
VARIÁVEIS EXPLICATIVAS	PROXIES	Fonte
Número de executivos	Nº de executivos	Manzaneque et al. (2011)
Tamanho da OSCIPs	Número de funcionários	Sebrae (2017)
Rentabilidade	Valor da receita das OSCIPs em 2016	Baseado em Andreas et al. (2012)

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Com relação a análise dos dados, inicialmente foi utilizada a tabulação de dados, que consiste na organização em tabelas dos dados que forem conseguidos pelo questionário, tal análise foi realizada a partir do *Software Microsoft Excel*, versão 2013.

Em uma análise final, afim de verificar os fatores que estavam relacionados ao valor das remunerações pagas pelas OSCIP, foi realizado, no *software SPSS*, o teste de correlação de *Pearson*, que foi utilizado para análise da existência de correlação entre os valores das remunerações recebidas pelos executivos das OSCIP e alguns fatores: tamanho da entidade, rentabilidade e número de funcionários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise dos dados de 64 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) estudadas. Os resultados estão

segmentados nos seguintes tópicos: i) Aspectos da organização; ii) Caracterização dos executivos, iii) resultados financeiros obtidos; e iv) análise dos fatores que se associam ao valor da remuneração dos executivos.

4.1 Aspectos das Organizações

Nesse tópico evidencia-se alguns aspectos sobre as OSCIP do Brasil em estudo, são eles: (I) tempo de atuação; (II) Localização das OSCIP; (III) Área de atuação das OSCIP; e (IV) Número de colaboradores. A seguir têm-se essas informações demonstradas na Tabela 2.

Tabela 2 – Aspectos das organizações

Tempo de atuação	Frequência (n)	Percentual (%)
Até 1 ano	1	1,56
Entre 2 e 4 anos	4	6,25
Entre 5 e 7 anos	6	9,38
Entre 8 e 10 anos	17	26,56
Mais de 10 anos	36	56,25
Total	64	100
Localização das OSCIP	Frequência (n)	Percentual (%)
Região Nordeste	17	26,56
Região Norte	2	3,12
Região Sul	15	23,44
Região Sudeste	22	34,38
Região Centro-Oeste	8	12,50
Total	64	100
Área de atuação das OSCIP	Frequência (n)	Percentual (%)
Assistência Social	20	31,25
Cultura	25	39,06
Ciência e tecnologia	15	23,44
Educação	22	34,38
Saúde	15	23,44
Habitação	2	3,13
Outros	19	29,69
Total das respostas	118 (*)	184,38
Total de organizações	64	100
Número de colaboradores	Frequência (n)	Percentual (%)
Entre 1 e 20	39	60,94
Entre 21 e 40	13	20,31
Entre 41 e 60	4	6,25
Entre 61 e 80	2	3,13
Entre 81 e 100	4	6,25
Mais de 100	2	3,12
Total	64	100

Legenda: (*) algumas OSCIP indicaram mais de uma opção

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme observa-se na Tabela 2, verifica-se que a maior parte das OSCIP estão em funcionamento há mais de dez anos, sendo responsável dessa forma, por representar 56,25% da amostra em estudo. Em seguida, estão aquelas que atuam no intervalo de oito a dez anos, que correspondem a 26,56 %, e, a terceira, representando 9,38 % do total da amostra, atua entre cinco a sete anos.

Nesse ponto, observa-se que a maior parte das organizações já se encontram por um período superior a pelo menos cinco anos, evidenciando que há evidências de que as OSCIP's desenvolvem um trabalho sério, eficiente e duradouro.

Ainda a respeito da análise demográfica da amostra, também por meio da análise de resultados demonstrada através da tabela 2, observa-se que, com relação a localização das OSCIP's, a maioria da amostra afirmou estar concentrada na região Sudeste, representando o

equivalente a 34,38% da população entrevistada, enquanto que 26,56% se encontram localizadas na região Nordeste, 23,44% na região Sul, 12,50% na região Centro-Oeste, e por fim, 3,12% na região Norte.

Em sequência a esta análise, a tabela evidencia também a área de atuação de cada OSCIP, desta forma observou-se que a maioria das organizações (39,06% da amostra), atuam na área da cultura. Em seguida, verifica-se que 34,38% das organizações atuam na educação, 31,25% na assistência social e, de forma equiparada, têm-se as organizações que atuam nas áreas de ciência da tecnologia e saúde, sendo o percentual igual a 23,44% da amostra para cada uma dessas áreas. Já a habitação, equivalente a 3,13%, e 29,69% (percentual considerável) afirmaram desempenhar serviços em outros campos, a exemplo de: meio ambiente, desenvolvimento de esportes e geração de emprego e renda.

Neste ponto, ressalta-se o fato de que, embora a questão solicitasse apenas uma área principal, notou-se que os gestores das entidades, em muitos casos, não conseguiram delimitá-la, citando várias áreas, de forma que se evidencia que a maioria das OSCIP's não atuam somente em um âmbito, mas sim estão voltadas a serviços sociais que contemplam diversas áreas ao mesmo tempo. Assim, a média de áreas assinaladas pelas OSCIP foi de 1,84, ou seja, em média foram indicadas 2 áreas principais por entidade.

Por fim, foi indagado aos respondentes, qual o número de colaboradores existentes na OSCIP, em sua maioria, 60,94%, dos respondentes afirmaram existir de um a vinte colaboradores, enquanto que 20,31% asseguraram possuir de vinte a quarenta trabalhadores, em sequência a amostra demonstrou o equivalente a 6,25% tanto para aquelas que mencionaram possuir entre quarenta e um a sessenta colaboradores, assim como para as que evidenciaram apresentar um quadro de oitenta e um a cem colaboradores. Em menor proporção, encontram-se as organizações que possuem mais de cem funcionários, estas representam apenas 3,12% do total amostral.

Nesse sentido, pode-se apontar um paralelo fundamentando em Gonçalves (2012), o mesmo afirma que, de modo geral, percebe-se que o número de colaboradores da maior parte das OSCIP's é ainda extremamente baixo, o que configura uma situação preocupante para o desenvolvimento das OSCIP, uma vez as mesmas dependem do trabalho desses colaboradores para que consigam de fato alcançar os seus objetivos e finalidades.

Ainda segundo o mesmo autor, uma das razões que pode vir a justificar tal realidade é falta de estrutura dessas OSCIP, ou até mesmo de condições monetárias para bancar um alto quadro de colaboradores, o que faz com que a maior parte destas organizações dependam ou esperem por trabalhos voluntários para que de fato tenha a capacidade de desempenhar as suas tarefas de maneira eficiente e conseqüentemente possam alcançar bons resultados.

4.2 Caracterização dos Executivos

Nessa seção serão evidenciados aspectos acerca dos Executivos das OSCIP analisadas, sobre: o número nas organizações, a quantidade que é e não é remunerada, os valores recebidos pelos que são remunerados, indicação se há ou não monitoramento do desempenho alcançado pelos gestores, e ainda, se a OSCIP destina benefícios financeiros adicionais e/ou não financeiros aos executivos.

Tabela 3 – Características dos executivos

Número de executivos	Frequência (n)	Percentual (%)
1	14	21,88%
2	15	23,44%
3	17	26,56%
4	8	12,50%
5	1	1,56%
6	5	7,81%
8	2	3,13%
9	1	1,56%

12	1	1,56%
Total	64	100
Remunera seus executivos	Frequência (n)	Percentual (%)
Sim	23	35,94
Não	41	64,06
Total	64	100
Valor da Remuneração	Frequência (n)	Percentual (%)
Não há remuneração	41	64,06
Até R\$ 1.000,00	5	7,81
Entre R\$ 1.000,01 e R\$ 3.000,00	8	12,50
Entre R\$ 3.000,01 e R\$ 5.000,00	6	9,38
Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 7.000,00	1	1,56
Acima de R\$ 7.000,00	3	4,69
Total	64	100
Monitoramento de desempenho dos executivos	Frequência (n)	Percentual (%)
Sim	17	26,56
Não	47	73,44
Total	64	100
Incentivos financeiros por alcançar resultados satisfatórios	Frequência (n)	Percentual (%)
Sim	4	6,25
Não	60	93,75
Total	64	100
Benefícios não financeiros oferecidos	Frequência (n)	Percentual (%)
Alimentação	30	46,88
Assistência médico-hospitalar	6	9,38
Vale transporte / transporte	17	26,56
Cursos de capacitação	23	35,94
Brindes / Bônus	2	3,13
Moradia	1	1,56
Nenhum	30	46,88
Total de respostas	109 (*)	170,31
Total de organizações	64	100

Legenda: (*) algumas OSCIP indicaram mais de uma opção

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados demonstrados na Tabela 3 revelam que inicialmente buscou-se evidenciar a frequência dos executivos existentes em cada OSCIP. Nesse ponto, observou-se que a maior parte das OSCIP em análise, 17 organizações (que representam 26,56% da amostra), indicaram possuir 3 executivos. Em sequência, têm-se as organizações que indicaram ter 2 executivos, representando 23,44% da amostra ou 15 OSCIP. Em terceiro lugar, analisou-se as organizações que possuem apenas um executivo, equivalendo a 20,90% das OSCIP ou a 14 OSCIP's das 64 analisadas.

Em sequência, verificou-se as organizações que indicaram possuir entre 4 a 12 executivos, estas opções foram indicadas por frequência muito menores do que as mencionadas anteriormente. As evidências constatadas podem estar atreladas a realidade da remuneração, uma vez que o próximo ponto da pesquisa (questionamento realizado para saber se a OSCIP remunera ou não seus executivos), evidenciou que 35,94% das organizações afirmaram que pagam a seus executivos algum tipo de remuneração financeira, enquanto que 64,06% (a maioria), assegurou que não repassam aos seus executivos nenhum tipo de pagamento, ou seja, nenhuma remuneração financeira.

Ainda sobre aspectos da remuneração, o questionário aplicado às OSCIP, indagou para aquelas OSCIP's que concedem algum tipo de remuneração, ou seja, para 23 das 64 OSCIP, qual o valor monetário médio repassado aos executivos mensalmente. Assim, constatou-se

remunerações bastante variadas entre as respostas dadas pelas OSCIP's. Nesse sentido, observou-se que, a maioria das organizações (12,50%), oferecem aos seus executivos remunerações entre R\$ 1.000,01 e R\$ 3.000,00. Em sequência, tem-se 9,38% das OSCIP que pagam a seus executivos os valores entre R\$ 3.000,01 e R\$ 5.000,00. Outras organizações evidenciaram que existe um valor de remuneração de até R\$ 1.000,00, equivalendo a 7,81% do total da amostra. Por fim, observou-se que 4,69% e 1,56% das OSCIP, respectivamente, indicaram que o valor da remuneração de seus executivos varia entre R\$ 5.000,01 e R\$ 7.000,00 e acima de R\$ 7.000,00.

Outro questionamento que foi realizado aos respondentes, por meio do questionário, foi a respeito da existência de algum monitoramento para avaliar as ações dos executivos, uma vez que tal ferramenta se faz necessária até mesmo para medir o grau de desempenho da organização. Contudo, somente 26,56% (ou 17 OSCIP) da amostra afirmaram existir esse monitoramento, enquanto que 73,44% da amostra afirmou não existir nenhum tipo de ferramenta voltada para este desígnio.

Ainda nesse âmbito, indagou-se aos respondentes das organizações acerca da existência de incentivos financeiros que tenham a finalidade de serem destinados àqueles executivos que alcançaram resultados satisfatórios em dados períodos, o que chama atenção, é o fato de que 93,75% da amostra afirmou não existir nenhum tipo de incentivo, o que dificulta a obtenção do desempenho almejado, bem como denota a pouca criação de motivação aos executivos, para que eles possam melhor desenvolver a OSCIP.

Examinou-se também os benefícios não financeiros que são ofertados aos executivos pelas organizações em estudo, o que em determinados momentos pode se tornar fatores motivacionais para o quadro não apenas do executivo, mas de todos colaboradores da organização, pois uma ferramenta como esta, acaba por ser ao mesmo tempo um fator que auxilia na ausência da remuneração financeira.

Apesar disso, quase metade da amostra (46,88%), afirmou não existir nenhum tipo de benefício não financeiro ofertado aos seus executivos, com esse mesmo percentual encontram-se as organizações que conferem o benefício não financeiro da alimentação. Em seguida, com o percentual de 35,94%, aparecem as OSCIP que ofertam a seus executivos cursos de capacitação. Além disso, foi possível perceber que uma parte das OSCIP oferecem o benefício não financeiro do vale transporte, correspondendo a 26,56% da amostra. Em sequência, foram ainda citados como benefícios, a assistência médico-hospitalar, brindes/bônus, e moradia, representando, respectivamente, 9,38%, 3,13% e 1,56% da amostragem. Ressalta-se que no questionário, nessa pergunta poderiam ser assinaladas mais de uma opção, sendo assim, algumas OSCIP o fizeram. Portanto, a média de benefícios não financeiros oferecidos pelas OSCIP foi de 1,70, ou seja, em média, as organizações que concedem benefícios não financeiros, disponibilizam cerca de dois benefícios a seus executivos.

4.3 Resultados Financeiros Obtidos

Nesse tópico indica-se alguns dados referentes aos resultados financeiros alcançados pelas organizações em 2016. Assim, buscou-se verificar: a principal fonte de arrecadação nesse ano, se o desempenho financeiro foi considerado satisfatório ou não nas OSCIP analisadas, bem verificou-se qual o intervalo da receita auferida em 2016 pelas ONGs.

Tabela 4 – Resultados Financeiros

Principal fonte de arrecadação em 2016	Frequência (n)	Percentual (%)
Governo	8	12,50
Empresas	21	32,81
Doações de Pessoas Físicas	24	37,50
Agências internacionais	2	3,13
Outros	9	14,06

Total	64	100
Desempenho financeiro foi satisfatório 2016	Frequência (n)	Percentual (%)
Sim	30	46,88
Não	34	53,12
Total	64	100
Receita Auferida em 2016	Frequência (n)	Percentual (%)
Nenhuma	6	9,38
Até R\$ 100.000,00	22	34,38
Entre R\$ 100.000,01 e R\$ 400.000,00	16	25,00
Entre R\$ 400.000,01 e R\$ 700.000,00	7	10,94
Entre R\$ 700.000,01 e R\$ 1.000.000,00	7	10,94
Acima de R\$ 1.000.000,00	6	9,38
Total	64	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme Tabela 4, têm-se que a maioria das organizações possuem, respectivamente, como principal fonte de arrecadação as doações advindas de pessoas físicas (37,50%) e empresas (32,81%), outros percentuais menores foram também constatados para empresas que possuem como principal fonte de arrecadação ‘outros tipos de financiadores’, ‘o governo’ e as ‘agências internacionais’, alcançando, sequencialmente, os percentuais de 14,09%, 12,50% e 3,13%. Esse fato chama atenção, tendo em vista que as OSCIP são consideradas parceiras do Estado, e em tese, este deveria realizar muitas parcerias com tais ONG’s. No entanto, o resultado aqui apresentado é que esse agente financiador aparece como sendo o penúltimo na composição das doações recebidas pelas organizações no ano de 2016.

Indica-se ainda que uma prática comum é o estímulo a doações dedutíveis do imposto de renda feitas por pessoas jurídicas, o que explica o porquê do campo ‘empresas’ ser o segundo tipo de fonte de recursos do ano de 2016, mais mencionadas pelas organizações estudadas; representando o equivalente a 32,81% da amostra (Tenório, 2012). Aqui, cabe ressaltar que no Brasil, nos campos sociais e culturais, as doações feitas a entidades qualificadas como OSCIP, aos fundos de direitos da criança e do adolescente, às instituições de ensino e pesquisa e às atividades culturais e audiovisuais são passíveis de dedução do Imposto de Renda.

Questionou-se ainda aos respondentes se as organizações tiveram um resultado financeiro satisfatório em 2016. Nesse caso, o resultado foi equilibrado, visto que 30 OSCIP afirmou ter alcançado um bom resultado financeiro, contra 34 organizações que alegaram que ter alcançado um resultado positivo.

Indagou-se também aos respondentes das OSCIP sobre a faixa de receita em valor que adentrou na OSCIP em 2016, observou-se então que 34,38% das organizações indicaram ter alcançado uma receita de até R\$ 100.000,00, 25% revelaram ter conseguido receitas entre R\$ 100.000,01 e R\$ 400.000,00 e, com o mesmo percentual (10,94%), encontram-se aquelas entidades que conseguiram, respectivamente, atingir a receita de R\$ 400.000,01 a R\$ 700.000,00 e as que alcançaram receitas entre R\$ 700.000,01 e R\$ 1.000.000,00. Por fim, verificou-se, com o mesmo percentual (9,38%) os dois extremos, um composto pelas empresas que não tiveram nenhuma receita e o outro referente as empresas que tiveram as maiores receitas, sendo seus valores alcançados superiores a R\$ 1.000.000,00.

4.4 Análise dos Fatores que se associam ao Valor da Remuneração

Nessa fase do estudo, utilizou-se o teste de correlação de *Pearson* para verificar as hipóteses da pesquisa, que são as seguintes: hipótese 1: quanto maior o tamanho das OSCIPs, maior a remuneração dos executivos; hipótese 2: quanto mais diretores compuserem as OSCIPs, menores serão suas remunerações; e hipótese 3: as remunerações ofertadas aos executivos são maiores quando as OSCIP possuem maiores rentabilidades.

Tabela 5 – Fator (es) que influencia (m) na remuneração dos Executivos das OSCIP

Variáveis	n	Coefficiente	P-value
TAMANHO	64	0,228	0,070*
RENTABILIDADE	64	0,077	0,546
NÚMERO DE EXECUTIVOS	64	-0,103	0,419

Legenda: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com a tabela 5, observa-se que para as associações analisadas entre o valor da remuneração e rentabilidade, o *p-value* apresentou relação positiva, mas não significativa. No que se refere a relação do valor da remuneração com o número de executivos, pode-se observar uma relação negativa, mas não significativa. Por fim, verificou-se uma relação positiva e significativa, ao nível de significância de 10%, entre o valor da remuneração dos executivos e o tamanho da OSCIP, indicando que quanto maior a organização é, maior é também a remuneração que é repassada a seus executivos.

Sendo assim, esse estudo encontrou resultados similares ao que foi apresentado nas pesquisas de Darmadi (2011), Andreas et al. (2012) e Zittei et al. (2015), estes que relacionaram o tamanho das companhias como um determinante para maiores valores no que se refere a remuneração dos executivos, encontrando resultados significativos.

Contudo, pode-se indicar que a hipótese 1 não foi rejeitada e que as hipóteses 2 e 3 foram rejeitadas, sendo o fator que se associa a remuneração dos executivos das OSCIP em estudo, o tamanho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi verificar qual (is) fator (es) se associa (m) a remuneração dos executivos das OSCIP brasileiras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quanti-qualitativa, sendo a coleta de dados realizada por meio da aplicação de um questionário, que foi enviado via *e-mail* às OSCIP do Brasil (por meio da ferramenta *online*, *Google* formulários), obtendo-se 64 respostas. Para atingimento do objetivo, lançou-se quatro objetivos específicos.

Os resultados revelaram que a maioria das OSCIP estudadas atuam há mais de 10 anos, na região Sudeste, possuindo, na maior parcela dos casos, de 1 a 20 colaboradores e atuando, principalmente, no âmbito da cultura, educação e assistência social. Observou-se que, na maioria das OSCIP, existem 3 executivos, sendo que a grande parcela de entidades não os remunera (64,06%), e a maior parcela das entidades que remuneram (35,94% remuneram), oferecem remunerações de R\$ 1.000,01 a R\$ 3.000,00. Além disso, visualizou-se, de forma geral, que na maioria dos casos não há mecanismos para monitorar ou motivar financeiramente os executivos a alcançar melhores resultados.

Foi ainda constatado que as principais fontes de recursos das OSCIP são advindas, em geral, de pessoas físicas e de empresas. Além disso, o desempenho financeiro de 2016 foi considerado não satisfatório em 53,12% das entidades, sendo que o percentual que considerou o resultado financeiro de 2016 foi equilibrado (46,87%). As receitas auferidas pela grande parcela das organizações foi de até R\$ 100.000,00 durante todo o ano.

No tocante à análise dos fatores que se associam no valor da remuneração dos executivos das OSCIP estudadas, verificou-se por meio do teste de correlação de *Pearson*, que o *P-value* só apresentou relação positiva e significativa, ao nível de significância de 10%, entre os valores da remuneração e o tamanho das OSCIP. Desta forma, indica-se que quanto maior for o porte da OSCIP, maior será também a remuneração recebida por seus executivos.

Por fim, pode-se indicar a originalidade da pesquisa, pois não se encontrou na literatura nacional estudos que versem sobre os fatores da remuneração dos executivos, especificamente nas OSCIP. No que se refere a limitação do estudo, constatou-se o retorno dos questionários que configurou a pesquisa como não-probabilística e por acessibilidade.

Contudo, acredita-se que este trabalho contribui para o desenvolvimento de novas pesquisas que possam contar com uma maior quantidade de OSCIP e relacionar a remuneração existente nestas a outras variáveis explicativas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D., Kumar V., Day GS. (1995). *Marketing research*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Analoui, F., Samour, A. (2012). Strategic management: the case of NGOs in Palestine. *Management Research Review*, v. 35, n. 6, p. 473-489.
- Andreas, J. M., Rapp, M. S. Wolff, M. (2012) Determinants of director compensation in two-tier systems: evidence from German panel data. *Review of Managerial Science*, v.6, n.1, p.33-79.
- Banghoj, J. M., Gabrielsen, G., Petersen, C., Plenborg, T. (2010). Determinants of executive compensation in privately held firms. *Account & Finance*, v.50, n.3, p. 481-510. Set.
- Bedicks, Heloisa. (2009). *Governança corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil*. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Bianchi, Márcia. (2005). *A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente*. (2005). Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- Choi, D. Y., Saito, R., Silva, V. A. B. (2015). Estrutura de Capital e Remuneração dos Funcionários: Evidência Empírica no Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. v. 19. n. 2.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, n.4, p.386- 405.
- Coelho, S. C. T. (2002). *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2ª ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, p. 17-21.
- Correia, L. F., Amaral, H. F., Louvet, P. (2014). Remuneração, composição do conselho de administração e estrutura de propriedade: evidências empíricas do mercado acionário brasileiro. *Asaa*, v. 7, n.1, p. 2-37.
- Darmadi, S. (2011). Board Compensation, Corporate Governance, and Firm Performance in Indonesia. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1907103> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1907103>.
- Dias Filho, J.M. (2013). A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação. *Cadernos de Estudos*. São Paulo, v. 13, n. 24, p. 38-49, jul. dez.
- Dutra, R. M. P., Silva, M. A. (2014). Percepção dos Gestores Sindicais acerca da Contribuição das Ferramentas de Controle e Gestão em Entidades sem Fins Lucrativos. In: *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 14., 2014, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP.

- Fama, E., Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v.XXVI. jun.
- Gonçalves. L.A. (2012). Orçamento com ferramentas de gestão de recursos financeiros no terceiro setor. In: *Congresso USP Iniciação Científica de Contabilidade*. 8, São Paulo. Anais...
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books.
- Ingle, C., Walt, N. (2005). Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications. *Corporate Governance*, v.13, n.5, p. 632-653.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: Bovespa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>> Acesso em 20 out. 2017.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Rochester, v.3, n.4 p.305-360. Oct.
- Krauter, Elizabeth. (2013). *Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: um estudo com empresas brasileiras*. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. v.7, n. 3.
- Lattate, M. (2013). *Governança Corporativa e a remuneração dos gestores*. São Paulo: Atlas.
- Leal, E. A., Famá, R. (2007). Governança nas organizações do terceiro setor: Um estudo de caso. *Anais do SEMEAD – Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>. Acesso em: 10 ago.2017.
- Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999*. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o termo de parceria, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 17 abr. 2016.
- Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014*. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015*. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm>. Acesso em: 10 dez. 2017.

- Manzaneque, M., Merino, E., Banegas, R. (2011). Corporate Governance issues and director compensation structure in Spanish companies. *Journal of Business Management*, v.5, n.22, 9164-9179.
- Mário, P. C. et al. (2013). A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 1.
- Mendonça, L. R., Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: Considerações teóricas. *Revista de Administração*, v. 39, n.4, p. 302-308.
- Oliveira, T.M.V. (2013). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. *Rev Adm On Line*.
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor: Uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, v.33, n.1, p.5-11.
- Slomski, Valmor et al. (2012). *Contabilidade do Terceiro Setor: uma abordagem operacional aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas.
- Szazi, Eduardo. (2006). *Terceiro Setor: regulação no Brasil*. São Paulo: Petrópolis.
- Ventura, A. F. A. (2013). *Remuneração executiva, governança corporativa e desempenho: uma análise nas empresas listadas na BM&FBovespa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UNB/UFPB/UFRN), João Pessoa, PB, Brasil.
- Wood Jr., T., Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Zittei, M. V. M., Kaveski, I. D. S., Carpes, A. M. S., Scarpin, J. E. (2015). Remuneração do Conselho de Administração, Governança Corporativa e Desempenho Econômico-financeiro: Uma Análise em Empresas Brasileiras. In: *XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP.