

As Práticas de *Governance* nas Fundações
Portuguesas: uma abordagem conceptual e
prática do setor

João Pedro Gonçalves Domingues

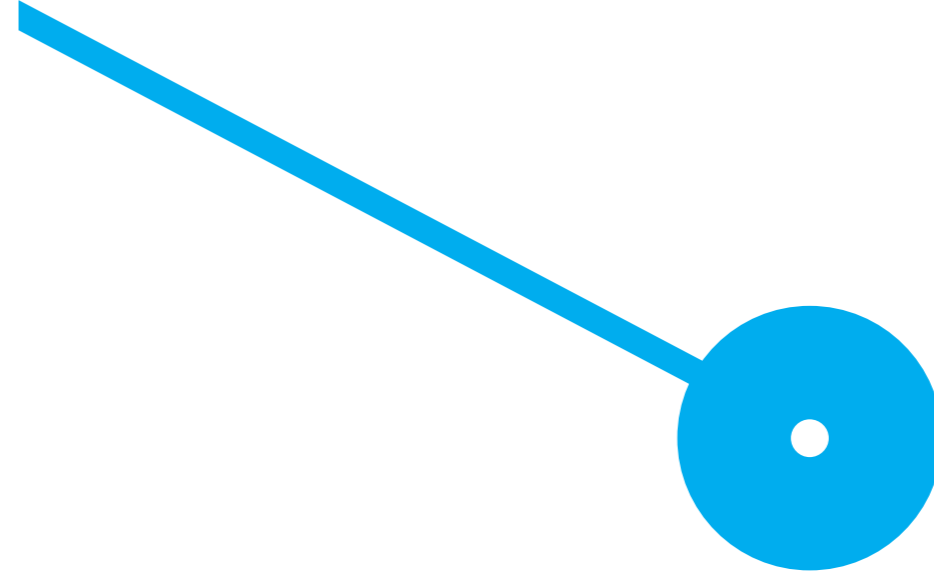
00/2022

João Pedro Gonçalves Domingues. As Práticas de *Governance* nas Fundações
Portuguesas: uma abordagem conceptual e prática do setor

As Práticas de *Governance* nas Fundações
Portuguesas: uma abordagem conceptual
e prática do setor

João Pedro Gonçalves Domingues

00/2022





As Práticas de *Governance* nas Fundações Portuguesas: uma abordagem conceptual e prática do setor

João Pedro Gonçalves Domingues

Orientadora: Prof.^a Doutora Amélia Oliveira Carvalho

Dedicatória

Para a minha avó materna, por tudo aquilo que ela significa para mim e porque sei que hoje, esteja ela onde estiver, estará feliz e a celebrar esta minha conquista.

O desenvolvimento deste trabalho de investigação foi acompanhado pela realização de artigos científicos que foram divulgados em diferentes momentos científicos (conferências e publicação em *book*), conforme se apresenta de seguida.

Comunicações em Conferências Internacionais

Domingues, J. & Carvalho, A. O. (2022) 'Scientific Contribution in the Field of Nonprofit Governance: a bibliometric analysis', in XXI International Congress on Public and Nonprofit Marketing. Braga - Portugal.

Publicação em Capítulo de Livro

Aceite para publicação - Scientific Contribution in the Field of Nonprofit Governance: a bibliometric analysis' – Edited Book "*Uniting Marketing Efforts for the Common Good: a challenge for four sectors*". (Springer Proceedings in Business and Economics Indexed in Scopus)

Comunicações Científicas (sem publicação)

Domingues, J. & Carvalho, A. O. (2022) 'As Práticas de *Governance* nas Fundações Portuguesas: uma abordagem conceptual e prática do setor', in 12.a Edição do ESTG Masters. Felgueiras - Portugal. (Considerado como *Best Paper* do Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor).

Agradecimentos

A conclusão da presente dissertação de mestrado encerra um ciclo de experiências e de vivências repleto de pontos positivos e durante o qual o esforço, a dedicação e a resiliência imperaram. Durante esta trajetória foi preponderante a presença e o contributo de um grupo de pessoas e de entidades e às quais quero expressar o meu profundo agradecimento.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, pela forma como me acolheu e me permitiu dar seguimento ao meu percurso académico.

À minha orientadora, Professora Doutora Amélia Oliveira Carvalho, deixo o meu mais sincero obrigado pela confiança depositada na minha pessoa desde o “primeiro” momento. Agradeço a orientação, a disponibilidade constante, o profissionalismo, as críticas construtivas, e, essencialmente, a amizade que para sempre guardarei.

À diretora do mestrado, Professora Doutora Marisa Ferreira, pela disponibilidade e capacidade de liderança demonstrada, bem como por todos os conhecimentos transmitidos.

Ao corpo docente e a todos os profissionais com quem tive o privilégio de contactar e privar durante esta jornada. Para além dos ensinamentos científicos, levo a simpatia e o respeito de cada um.

Às Fundações que participaram na investigação empírica, pela gentileza com a qual nos presentearam aquando do pedido de colaboração e, posteriormente, pela resposta positiva à solicitação por nós apresentada.

Aos meus colegas de mestrado, pelos fantásticos momentos de partilha e de convívio, por todo o companheirismo e pelo espírito de cooperação revelado no decurso desta etapa.

Aos meus amigos, pelo apoio e por todas as mensagens de incentivo que me fizeram chegar ao longo deste tempo. Um agradecimento especial ao meu amigo Pedro pela amizade, compreensão e motivação que me dedicou durante esta caminhada.

À minha família, pela paciência e pelo apoio incondicional que manifestam em todas as etapas da minha vida. Sem eles nada disto teria sido possível.

A todos o meu profundo agradecimento.

Resumo

As Fundações de âmbito privado apareceram em Portugal há poucas décadas, embora já sejam consideradas como uma das organizações mais institucionalizadas no seio do Terceiro Setor. Uma das lacunas evidenciadas pelas organizações do Terceiro Setor é a utilização de modelos e práticas do setor empresarial. Assim, através da elaboração de dois artigos científicos procurou-se: (1) clarificar e compreender o conceito de *governance* de acordo com a literatura científica; (2) medir a produtividade científica de artigos, revistas e autores no campo de investigação do *Nonprofit Governance*; (3) apresentar mapas bibliométricos de citações, cocitações e redes de palavras, de forma a identificar potenciais temáticas de investigação futura; (4) caracterizar a estrutura de *governance* das Fundações portuguesas; (5) identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções; e (6) aferir as relações de dependência entre os fatores/variáveis que caracterizam o *Nonprofit Governance* e o Desempenho Organizacional. O principal propósito desta dissertação passa por realizar uma abordagem prática e conceptual relativamente às práticas de *governance* adotadas pelas Fundações portuguesas e perceber os fatores que são preditivos do seu desempenho organizacional.

Palavras-chave: Análise Bibliométrica, Desempenho Organizacional, Estrutura de *Governance*, Fundações, Motivações, *Nonprofit Governance*, Terceiro Setor.

Abstract

Private Foundations appeared in Portugal only a few decades ago despite being already considered as one of the most institutionalized organizations within the Third Sector. One of the gaps evidenced by Third Sector organizations is the use of models and practices from the corporate sector. Through the elaboration of two scientific articles, the aim is to: (1) clarify and understand the concept of governance according to the scientific literature; (2) measure the scientific productivity of articles, journals and authors in the Nonprofit Governance area; (3) present bibliometric maps of citations, co-citations and word networks in order to identify potential future research themes; (4) characterize the governance structure of Portuguese Foundations; (5) identify the main motivations of the governance boards of Portuguese Foundations to perform their roles; and (6) assess the relationships between Nonprofit Governance factors and organizational performance. The main purpose of this dissertation is to carry out a practical and conceptual approach to the governance practices adopted by Portuguese Foundations and to understand the factors that predict their organizational performance.

Keywords: Bibliometric Analysis, Foundations, Governance Structure, Motivations, Nonprofit Governance, Organizational Performance, Third Sector.

Índice

Agradecimentos.....	4
Resumo.....	5
Abstract.....	5
Índice de Figuras.....	7
Índice de Gráficos.....	8
Índice de Tabelas.....	9
Siglas e Abreviaturas (Artigo 2).....	12
Parte 1.....	13
1. Contexto e Relevância da Problemática.....	14
2. Objetivos e Questões de Investigação.....	15
3. Abordagem Metodológica.....	16
4. Estrutura da Dissertação.....	17
Parte 2.....	19
Artigo 1: "Contributo Científico na Área do Nonprofit Governance: uma análise bibliométrica".....	20
Artigo 2: "A Influência dos Fatores do <i>Nonprofit Governance</i> no Desempenho das Fundações Portuguesas".....	51
Parte 3.....	125
Considerações Finais.....	126
1. Conclusões.....	126
2. Limitações e Investigação Futura.....	130
Apêndices.....	131
Apêndice 1 – Questionário.....	132
Apêndice 2 – Estatística descritiva nº de membros do CA.....	136
Apêndice 3 – Estatística descritiva nº de membros do CA com cargos simultâneos.....	136
Apêndice 4 – Estatística descritiva nº de membros do CA do sexo feminino.....	137
Apêndice 5 – Itens eliminados através da Análise Fatorial.....	137
Apêndice 6 – Estatística descritiva nº de membros remunerados do CA.....	137
Referências bibliográficas.....	138
Anexos.....	139
Anexo 1 – Carta de solicitação para participação no estudo (enviada às Fundações).....	140

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura da Dissertação	17
Figura 2 – Rede de cocitações das referências.....	33
Figura 3 – Rede de fontes cocitadas	42
Figura 4 – Rede de autores cocitados.....	43
Figura 5 – Rede de palavras	45
Figura 6 – Esquema de Investigação	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de artigos publicados por ano.....	31
Gráfico 2 - Género dos inquiridos	80
Gráfico 3 - Funções desempenhadas pelos inquiridos	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições do conceito de governance	24
Tabela 2 - Configurações de pesquisa	28
Tabela 3 - Países mais produtivos.....	31
Tabela 4 - Artigos mais citados	32
Tabela 5 - Clusters resultantes da análise de cocitação aos artigos mais cocitados	34
Tabela 6 - Principais fontes de publicação	41
Tabela 7 - Clusters resultantes das fontes mais citadas	42
Tabela 8 - Principais autores e respetivo número de citações.....	43
Tabela 9 - Clusters dos autores mais cocitados	44
Tabela 10 - Clusters com a contagem da ocorrência de palavras.....	45
Tabela 11 - Investigação: objetivos, hipóteses e respetiva análise estatística.....	69
Tabela 12- Tabela de sinais esperados para cada hipótese	73
Tabela 13 - Operacionalização da variável compósita "Desempenho Bidimensional"	78
Tabela 14 - Caracterização das variáveis analisadas na análise bivariada	78
Tabela 15 - Estatística descritiva dos membros do CA.....	81
Tabela 16 - Nível de formação dos membros dos CA das Fundações portuguesas.....	83
Tabela 17 - Áreas de formação dos membros dos CA das Fundações portuguesas.....	83
Tabela 18 - Características dos Administradores Executivos das Fundações portuguesas	84
Tabela 19 - Dimensões resultantes da Análise de Componentes Principais	86
Tabela 20 - Consistência Interna dos Indicadores Motivacionais	89
Tabela 21 - Principais motivações dos órgãos de governance das Fundações portuguesas	90
Tabela 22 - Média das motivações (em função da análise fatorial realizada)	91

Tabela 23 – Média das motivações agrupadas de acordo com as diferentes dimensões	93
Tabela 24 – Medidas Simétricas para as variáveis nº membros do CA e Desempenho Bidimensional	94
Tabela 25 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA e Desempenho Bidimensional	94
Tabela 26 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros externos do CA e Desempenho Bidimensional	96
Tabela 27 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros externos do CA e Desempenho Bidimensional	96
Tabela 28 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros do CA com cargos simultâneos e Desempenho Bidimensional	98
Tabela 29 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA com cargos simultâneos e Desempenho Bidimensional.....	98
Tabela 30 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros do CA do sexo feminino e Desempenho Bidimensional	99
Tabela 31 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA do sexo feminino e Desempenho Bidimensional.....	100
Tabela 32 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros remunerados do CA e Desempenho Bidimensional	101
Tabela 33 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros remunerados do CA e Desempenho Bidimensional	101
Tabela 34 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos e Desempenho Bidimensional	103
Tabela 35 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos e Desempenho Bidimensional	103
Tabela 36 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos e Desempenho Bidimensional	105
Tabela 37 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos e Desempenho Bidimensional.....	105

Tabela 38 - Testes qui-quadrado para associação das variáveis AE desempenhar/ter desempenhado cargo público e Desempenho Bidimensional	107
Tabela 39 - Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis AE desempenha/desempenhou cargo público e Desempenho Bidimensional	108
Tabela 40 - Testes qui-quadrado para associação das variáveis AE desempenhar/já ter desempenhado cargo ou mandato político e Desempenho Bidimensional	109
Tabela 41 - Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis AE desempenha/desempenhou cargo ou mandato político e Desempenho Bidimensional	109
Tabela 42 - Medidas Simétricas para as variáveis AE também é Presidente do CA e Desempenho Bidimensional	110
Tabela 43 - Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis AE também é o Presidente do CA e Desempenho Bidimensional	111

Siglas e Abreviaturas (Artigo 2)

AE – Administrador Executivo

CA – Conselho de Administração

CEO – *Chief Executive Officer*

SPSS – *Statistical package for the social sciences*

Parte 1

Introdução

1. Contexto e Relevância da Problemática

O Terceiro Setor reflete um campo de investigação emergente que engloba um conjunto de organizações da sociedade civil, de entre as quais se salientam as Associações, as Cooperativas, as Fundações e as Mutualidades enquanto tipologias jurídicas mais institucionalizadas (Quintão, 2011). O crescimento deste setor deve-se, em parte, à desenvolvimento da vertente da ação social, da participação cívica e do ativismo social. Salientam-se, ainda, enquanto fatores promotores desta expansão a criação de políticas de desenvolvimento social pelos governos, a adesão às práticas de responsabilidade social por parte do setor empresarial e a aposta realizada pelas organizações do Terceiro Setor no perpetuar da sua missão e atividade (Casey, 2020).

No que concerne às economias europeias, tem sido atribuído ao Terceiro Setor um maior reconhecimento e valor devido ao seu papel preponderante no seio da sociedade civil (Chaves & Monzón, 2001). A relevância deste setor é evidenciada no mérito económico que tem obtido, nomeadamente em termos de empregabilidade e produtividade; na concretização de parcerias com os governos, fomentando políticas públicas; e no aumento de investigações científicas com enfoque nas organizações do setor e conseqüente criação de cursos com vista ao desenvolvimento dos seus recursos humanos (Defourny & Pestoff, 2014).

De acordo com Liao *et al.* (2001), o aumento destas entidades potenciou uma mudança cultural. Dada a dependência de financiamento público que se verifica no setor, a cultura de cooperação deu gradualmente lugar a uma cultura de competição (Parker, 1998). Face a esta alteração de paradigma, as organizações do Terceiro Setor passaram a apresentar uma abordagem mais corporativa (Funnell & Cooper, 1998), adotando práticas de *governance* do setor empresarial (Alexander & Weiner, 1998).

No caso específico de Portugal, também não se verifica a existência de modelos de gestão específicos para o Terceiro Setor (Carvalho & Braga, 2010), constatando-se a utilização de mecanismos e práticas de *Corporate Governance*. O conceito de *governance* ganha importância nos finais do século XX, mais concretamente nos anos 80, devido a situações como a queda da bolsa de valores e a falência de organizações, em resultado de más práticas de *governance* (Tricker, 2011). Dada esta conjuntura, foram desenvolvidos estudos que apontaram para a existência de correlações positivas entre as práticas de *Corporate Governance* e o Desempenho Organizacional (Gregg, 2001; Kiel & Nicholson, 2002).

Para Siebart e Reichard (2004), a criação de um modelo de *governance*, com estruturas, mecanismos e práticas adequadas às características intrínsecas do Terceiro Setor, afigura-se como um pré-requisito e premissa fundamental para a sustentabilidade e o sucesso da missão social de qualquer organização.

De acordo com o exposto, e atendendo à redução do financiamento obtido pelas organizações do Terceiro Setor, é previsível que no futuro estas tenham dificuldade em assegurar a sua sustentabilidade, o que constitui um dos grandes desafios ao nível do *governance*. Considerando o cenário apresentado, torna-se pertinente estudar e analisar as práticas de *governance* adotadas pelas entidades do Terceiro Setor, nomeadamente no setor fundacional português.

Em suma, e dada a carência de contributos científicos que se verifica na área do *governance*, principalmente na vertente não lucrativa, esta dissertação pretende realizar uma abordagem prática e conceptual às práticas de *governance* evidenciadas pelas Fundações portuguesas.

2. Objetivos e Questões de Investigação

Atendendo à relevância da problemática em estudo, esta dissertação pretende afigurar-se como um contributo importante no estudo e desenvolvimento de um setor preponderante e basilar na sociedade civil, o Terceiro Setor. De uma forma concreta, com a realização da vigente investigação procurar-se-á apresentar uma abordagem prática e conceptual relativamente às práticas de *governance* adotadas pelas Fundações portuguesas.

Por forma a cumprir com o propósito supramencionado, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (1) clarificar e compreender o conceito de *governance* de acordo com a literatura científica; (2) medir a produtividade científica de artigos, revistas e autores no campo de investigação do *Nonprofit Governance*; (3) apresentar mapas bibliométricos de citações, cocitações e redes de palavras, de forma a identificar potenciais temáticas de investigação futura; (4) caracterizar a estrutura de *governance* das Fundações portuguesas; (5) identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções; e (6) aferir as relações de dependência entre os fatores de *Nonprofit Governance* e o Desempenho Organizacional.

Em consonância com os objetivos delineados foram definidas as seguintes questões de investigação: (1) Quais as tendências centrais de investigação no campo do *Nonprofit Governance*?; (2) Qual a estrutura de *governance* predominante nas Fundações portuguesas?; (3) Quais as principais motivações dos órgãos de gestão para o desempenho das suas funções no setor

fundacional?; e (4) Quais os fatores de *Nonprofit Governance* que influenciam o Desempenho Organizacional das Fundações portuguesas?.

Na sua globalidade, esta dissertação procura contribuir cientificamente para o desenvolvimento da temática do *Nonprofit Governance* e, ao mesmo tempo, sensibilizar os órgãos de gestão para a importância que as práticas de *governance* assumem no quotidiano das Fundações.

3. Abordagem Metodológica

A escolha da metodologia de um trabalho de investigação deve ser adequada aos objetivos que se pretendem atingir, dado que a mesma irá condicionar a seleção das técnicas de recolha de dados a utilizar. De acordo com a perspetiva referida, e considerando os objetivos e questões de investigação definidos, optou-se por realizar uma investigação de cariz quantitativo que será apresentada em dois estudos e nos quais se irão utilizar diferentes instrumentos de recolha e de análise dos dados.

O primeiro estudo, "Contributo Científico na Área do *Nonprofit Governance*: uma análise bibliométrica", visa mapear e analisar a produção científica no campo do *Nonprofit Governance* por meio da realização de uma revisão sistemática da literatura, com recurso ao método de análise bibliométrica. Os métodos bibliométricos são utilizados pelos investigadores no processo de exploração, organização e análise de contributos científicos, permitindo identificar padrões de investigação presentes na literatura (Daim *et al.*, 2006). A amostra a considerar será recolhida através da base de dados da *ISI Web of Science* e composta por artigos científicos pertencentes ao Índice de Citações de Ciências Sociais. À luz do exposto, este estudo intenciona clarificar e compreender o conceito de *governance* de acordo com a literatura científica; medir a produtividade científica de artigos, revistas e autores no campo de investigação do *Nonprofit Governance*; e apresentar mapas bibliométricos de citações, cocitações e redes de palavras, de forma a identificar potenciais temáticas de investigação futura. A análise de texto e a criação de mapas bibliométricos será otimizada através do *software* VOSviewer. Concluído o processo de análise, é expectável o facultar de um mapeamento teórico da estrutura intelectual da temática do *Nonprofit Governance* que permita expor as principais tendências de investigação.

Por outro lado, de acordo com as variáveis obtidas na revisão sistemática da literatura, o segundo estudo "A Influência dos Fatores do *Nonprofit Governance* no Desempenho das Fundações Portuguesas" procura caracterizar a estrutura de *governance* das Fundações portuguesas; identificar as motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções; e aferir as relações de dependência entre os fatores de *Nonprofit Governance* e o

Desempenho Organizacional. De maneira a recolher os dados pertinentes à dinamização desta investigação, será elaborado um inquérito por questionário que permitirá organizar e controlar o processo de recolha dos dados de uma forma mais rigorosa (Fortin, 1999). Numa primeira instância, o questionário construído será submetido a uma fase de pré-teste e, posteriormente, proceder-se-á à sua aplicação aos órgãos de *governance* das Fundações portuguesas, público-alvo a inquirir no decurso deste estudo. Após a recolha dos dados, serão realizadas diferentes análises estatísticas (Estatística Descritiva Global, Análise Fatorial Exploratória, Análise Inferencial) por forma a cumprir com os objetivos delineados e a dar resposta às questões de investigação. O tratamento dos dados será efetuado com o auxílio do *software* de análise estatística SPSS (versão 28).

4. Estrutura da Dissertação

Com o intuito de cumprir com os objetivos a que nos propusemos, a estrutura do presente trabalho de investigação apresenta uma organização tripartida. Na Figura 1 encontra-se uma síntese da estrutura adotada.

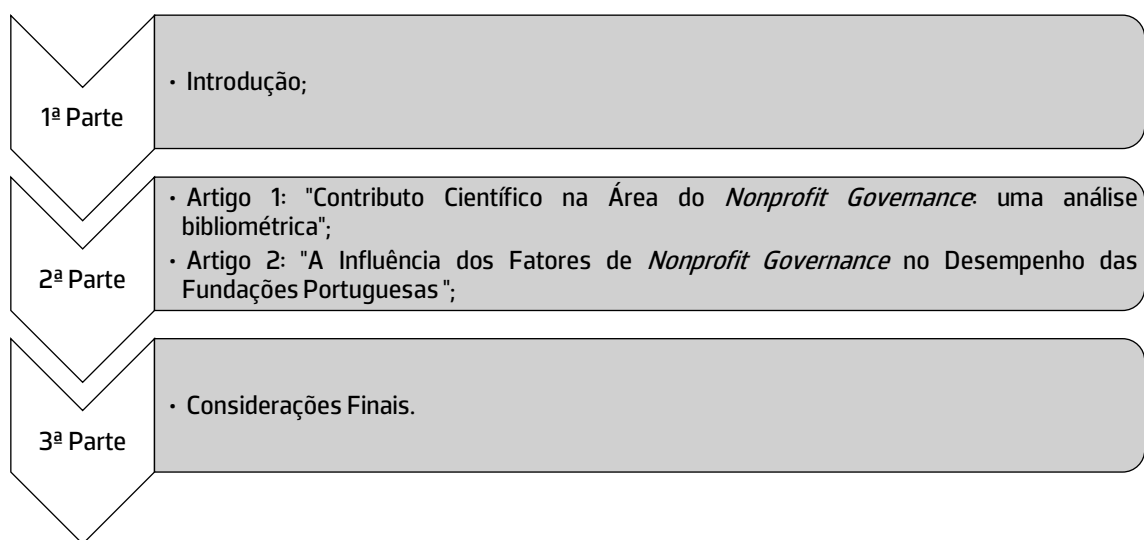


Figura 1 – Estrutura da Dissertação

Fonte: elaboração própria

A primeira parte é constituída pela introdução que comporta um breve enquadramento à problemática em estudo, os objetivos e as questões de investigação, a abordagem metodológica e a estrutura da dissertação. Por sua vez, na segunda parte serão apresentados os dois artigos que resultam da condução dos estudos empíricos e que pretendem dar resposta aos objetivos e questões de investigação inicialmente definidos. Por fim, na terceira e última parte da dissertação,

serão expostas as considerações finais da dissertação, nomeadamente as conclusões e as limitações. Serão ainda contempladas, nesta secção, algumas perspetivas de investigação futura.

Referências Bibliográficas

- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), 223.
- Carvalho, A., & Braga, A. (2010). *Os modelos de governance nas nonprofit organizations de actuação local: uma revisão de literatura*.
- Casey, J. (2020). Comparing Third Sector Expansions 1. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22, 1–5.
- Chaves-Avila, R., & Monzón, J. (2001). Economía social y sector no lucrativo: Actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 7–33.
- Daim, T., Rueda, G., Martin, H., & Gerdtsri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 981–1012.
- Defourny, J., & Pestoff, V. (2014). *Towards a European Conceptualization of the Third Sector* (Vol. 17, pp. 25–87).
- Fortin, M.F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (Lusociência (ed.)).
- Funnell, W., & Cooper, K. (1998). *Public sector accounting and accountability in Australia*. UNSW Press.
- Gregg, S. (2001). *The art of corporate governance: a return to first principles*. Centre for independent Studies.
- Kiel, G., & Nicholson, G. (2002). *Real world governance: Driving business success through effective corporate governance*.
- Liao, M., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 213–226.
- Parker, L. D. (1998). Non-profit prophets: strategy in non-commercial organisations. *Australian CPA*, 68(6), 50–52.
- Quintão, C. (2011). O terceiro sector e a sua renovação em Portugal : uma abordagem preliminar. *Porto: Universidade Do Porto. Faculdade de Letras. Instituto de Sociologia*.
- Siebart, P., & Reichard, C. (2004). *Corporate Governance of Nonprofit Organizations* (pp. 271–296).
- Tricker, B. (2011). Re-inventing the Limited Liability Company. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 384–393.

Parte 2

Artigo 1: “Contributo Científico na Área do Nonprofit Governance: uma análise bibliométrica”

Contributo Científico na Área do *Nonprofit Governance*: uma análise bibliométrica

JOÃO DOMINGUES^{1,2}, AMÉLIA CARVALHO²

¹ Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor

² CIICESI, ESTG /P.PORTO – Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto
emails: 8200017@estg.ipp.pt, acarvalho@estg.ipp.pt,

Resumo

O presente artigo visa contribuir para o estado da arte relativo às práticas de *governance* nas fundações portuguesas. De modo a cumprir com o propósito indicado, optou-se pela realização de uma revisão sistemática da literatura com recurso à análise bibliométrica, de forma a mapear e analisar a produção científica na área do *nonprofit governance*. Recorrendo à base de dados da ISI Web of Science e utilizando como tópico de pesquisa o termo "*nonprofit governance*", coletou-se uma amostra constituída por 71 artigos entre 1996 e 2021. Através da análise realizada, foi possível clarificar e compreender o conceito de *governance*, medir a produtividade científica de artigos, revistas e autores; bem como apresentar e analisar mapas bibliométricos de citações, cocitações e redes de palavras relacionadas com a vertente não lucrativa do *governance*.

Palavras-chave: Análise Bibliométrica; Fundações; *Nonprofit Governance*

Abstract

The present article aims to contribute to the state of the art of the governance practices in Portuguese foundations. In order to fulfil the indicated purpose, we chose to carry out a systematic literature review using bibliometric analysis to map and analyze the scientific production in the area of nonprofit governance. Resorting to the ISI Web of Science database and using the term "nonprofit governance" as a search topic, a sample of 71 articles was collected between 1996 and 2021. From the analysis carried out it was possible to clarify and understand the concept of governance; measure the scientific productivity of articles, journals, and authors; as well as present and analyze bibliometric maps of citations, co-citations and word networks related to the nonprofit governance dimension.

Keywords: Bibliometric analysis, Foundations, Nonprofit Governance

Introdução

Ao longo dos últimos anos, em grande parte dos países tem-se verificado um intensificar do crescimento, tanto em tamanho, como em significância do Terceiro Setor. Esta tendência pode ser explicada com base na abrangência da prestação de serviços públicos por parte das suas organizações, como cogitado pelos diferentes governos. Associado ao fator crescimento, encontra-se a dependência de fundos públicos que propicia a fomentação de acordos de *governance* (Cornforth, 2011). Relativamente às organizações, o *governance* procura garantir que os interesses dos doadores, financiadores, beneficiários, Estado e sociedade civil sejam salvaguardados através de entidades com finalidades altruístas e sem propósitos financeiros.

Tendo em consideração as afirmações supracitadas e a sua pertinência no seio do setor da economia social, constata-se que o *governance* das entidades não lucrativas tem vindo a revelar-se como uma temática emergente e de relevo no âmbito do Terceiro Setor (Cornforth, 2011). Assim, e em virtude da predisposição e interesse demonstrado por parte da comunidade científica neste campo de investigação, desponta-se a necessidade de expandir o conhecimento associado ao conceito de *governance*. No seguimento do mencionado, optou-se por recorrer ao método de análise bibliométrica, com a finalidade de analisar e identificar as tendências das publicações concernentes ao tópico de investigação em questão. Os estudos bibliométricos têm aumentado de forma significativa (Willett, 2007) e resultam de uma técnica quantitativa e estatística, que permite mensurar a produção e a difusão do conhecimento em diversas áreas de investigação científica.

Em conformidade com o supramencionado, o objetivo deste estudo passa por mapear e analisar a produção científica na área do *Nonprofit Governance*, através da análise dos artigos provenientes da base de dados da *ISI Web of Science*. De uma forma mais específica, o presente trabalho visa clarificar e compreender o conceito de *governance*; medir a produtividade científica de artigos, revistas e autores-chave neste campo de investigação; e apresentar e analisar mapas bibliométricos de citações, cocitações e redes de palavras, com o intuito de identificar potenciais temáticas de investigação futura.

No que concerne à estrutura do documento foram definidas quatro partes. A primeira apresenta um enquadramento teórico alusivo à temática do *governance*, nomeadamente ao seu conceito e significado. Na segunda etapa é introduzido o método de análise bibliométrica, onde é descrita a metodologia utilizada na pesquisa dos artigos e definida a amostra do estudo. Num terceiro segmento do documento encontram-se explanados os principais resultados provenientes da análise realizada, bem como os respetivos mapas bibliométricos. Por fim, na quarta e última parte

do estudo, são expostas conclusões pertinentes da análise realizada e constatam-se algumas temáticas passíveis de investigação.

I. Enquadramento Teórico

Ao Terceiro Setor incumbe o desempenho de funções de âmbito social e cultural perante a sociedade civil, sendo maioritariamente constituído por organizações que visam suprir algumas lacunas evidenciadas pelo Estado para com a população (Salamon & Anheier, 1997). Segundo Salamon e Anheier (1996), o número de organizações que desenvolvem o seu trabalho no domínio privado mas com finalidades sociais tem crescido ao longo dos anos. De acordo com Quintão (2011), o crescente interesse neste setor por parte de estudantes, investigadores e voluntários pode ser justificado atendendo aos movimentos de reafirmação de identidade por parte das organizações, bem como pelas suas constantes mobilizações em busca da satisfação das necessidades da sociedade.

Todavia, este setor é conhecido também pelas desigualdades que apresenta, sobretudo devido às políticas de financiamento e subcontratação que se verificam no panorama nacional, nomeadamente através da realização de acordos de cooperação com as diversas organizações com vista à prestação de serviços à população (Carvalho, 2010). Ainda que a dependência do financiamento público possa ser considerada como um obstáculo à sustentabilidade das entidades do Terceiro Setor, a evolução evidenciada pelas mesmas apresenta-se como um importante contributo para o desenvolvimento da economia e da sociedade.

No que diz respeito à gestão, as organizações do Terceiro Setor recorrem a modelos e práticas provenientes do setor empresarial dada a escassez de informação que se observa para o setor em questão (Carvalho & Braga, 2010). Considerando a prática referida, pode afirmar-se que o grande desafio que se coloca às organizações do Terceiro Setor passa pela criação e desenvolvimento de um modelo de *governance* adaptado às suas características (Speckbacher, 2008) e que aponte na direção da integração e sustentabilidade (Quintão, 2011).

O *governance* surgiu enquanto temática de interesse para a realização de estudos científicos nos anos 90. Situações como o colapso de empresas e acusações de fraude contra os seus respetivos diretores fomentaram a curiosidade em temas como a prestação de contas, a monitorização do desempenho e a criação de normas de auditoria para empresas do setor privado (Siebart & Reichard, 2004). Segundo Gibelman e Gelman (2001), esta temática carece de desenvolvimento científico,

uma vez que a presença de irregularidades nas organizações do Terceiro Setor é sugestiva de falhas ou de más práticas de *governance*.

Embora a utilização deste conceito se tenha intensificado nos últimos anos, este é por vezes empregue de forma pouco criteriosa. Tal pode ser explicado com base na sua vasta abrangência, o que não facilita a sua tradução direta para o português. De uma forma geral, o *governance* é descrito como sendo um conceito complexo e abrangente, que é mencionado numa panóplia de contextos diversificados e que tem sofrido algumas mutações ao longo do tempo. Trata-se, portanto, de uma terminologia que apresenta significados diferenciados consoante a pessoa que o utiliza ou interpreta (Hyden & Court, 2002).

Atendendo ao exposto, e em virtude da complexidade e transversalidade do conceito de *governance*, considerou-se pertinente consultar a literatura para aferir as suas definições. Segundo Schmitter (2002), trata-se de um método utilizado para resolver diversos problemas, onde os vários atores tomam decisões e cooperam entre si para a implementação das mesmas. Já Parente *et al.* (2014) define este conceito como um mecanismo de controlo que permite reportar, auditar e prestar contas, através de princípios éticos e de transparência. Encontra-se ainda descrito como um conjunto de ações e meios que são utilizados pela sociedade com vista à promoção de ações coletivas com finalidades comuns (Dodgson *et al.*, 2002).

De acordo com o exposto pela literatura, é possível constatar-se uma multiplicidade de concepções e perspetivas relativamente à área em estudo. Por forma a compilar e sistematizar as diversas definições inerentes ao conceito de *governance* foi construída a Tabela 1.

Tabela 1 - Definições do conceito de *governance*

Referencia bibliográfica	Conceito
(Kooiman, 2003)	Formas e métodos utilizados, tanto por organizações públicas como por privadas, com o intuito de resolver problemas e criar oportunidades sociais.
(Speckbacher, 2008)	Do ponto de vista económico, o <i>governance</i> representa um exercício de autoridade e controlo. Já um sistema de <i>governance</i> regula-se por um conjunto de princípios e instituições.
(Dodgson et al., 2002)	Conjunto de ações e meios utilizados pela sociedade com o intuito de promover ações coletivas com finalidades comuns.
(Stoker, 1998)	O <i>governance</i> pretende criar condições que viabilizem a existência de regras e ações coletivas.
(Parente <i>et al.</i> , 2014)	Método de controlo que possibilita reportar, auditar e prestar contas através de princípios éticos e de transparência.
(WORLD BANK, 1993)	Forma de poder utilizada na gestão de recursos sociais e económicos e que influencia o desenvolvimento de um determinado país.

(Rosenau, 2000)	Sistema de regras que permitem garantir a segurança, prosperidade, estabilidade, coerência e continuidade.
(Zingales, 1998)	É um sistema formado por um conjunto de regras, princípios e instituições.

Fonte: elaboração própria

O conceito de *Corporate Governance* é utilizado no segundo setor da sociedade civil. Considerando Zingales (1998), o sistema de *Corporate Governance* apresenta três objetivos: incentivar a maximização dos lucros provenientes dos investimentos, minimizar negociações ineficientes e determinar os riscos entre as partes envolvidas. No caso concreto do *Nonprofit Governance*, a literatura científica aponta para a implementação de mecanismos de gestão que visem o desenvolvimento das organizações do setor não lucrativo (Alexander & Weiner, 1998). Já Speckbacher (2008) argumenta que este se relaciona com a criação de valor e cooperação por parte das partes interessadas, de forma a atingirem um objetivo comum. De acordo com o mesmo autor e de uma perspectiva mais económica, o *governance* nestas organizações pretende disponibilizar um conjunto de regras que fomentem uma cooperação mais eficiente.

Atualmente, os modelos de *governance* permitem uma maior responsabilização ao nível das práticas de gestão e podem ser descritos através de diversas teorias, das quais se destacam a Teoria da Agência e a Teoria da Dependência de Recursos. A Teoria da Agência preconiza a separação entre a propriedade e a gestão. Assim, cabe aos administradores não executivos monitorizar e controlar as ações dos administradores executivos (Fama & Jensen, 1998; Jensen & Meckling, 1976). Uma vez que no caso específico das organizações do Terceiro Setor não existe a figura do acionista, é da responsabilidade dos gestores garantir que a missão da organização é cumprida, evitando o gerar de conflitos de interesse e de poder (conflitos de agência) resultantes de diferentes visões e motivações dentro da organização, nomeadamente entre os gestores ou órgãos de *governance* (agente) e os doadores particulares ou públicos (principal) (Bradley *et al.* 2003). No decorrer do seu trabalho é expectável que ambas as partes sejam capazes de realizar as suas funções de forma eficaz, não havendo, por isso, motivos para crer que o gestor não atue de acordo com os interesses dos doadores. Caso esta situação não se verifique, os doadores podem procurar resolver estas divergências mediante a utilização de incentivos convenientes ao agente – custos de agência (Jensen & Meckling, 1976). Por sua vez, a Teoria da Dependência de Recursos alega que os conselhos de administração devem recrutar recursos para a organização com o intuito de fortalecer o desempenho da mesma (Brown, 2005).

Para Alexander e Weiner (1998) , os métodos de *governance* apresentados por parte das organizações do Terceiro Setor resultam da fusão dos dois modelos (*corporate* e *nonprofit*). A

adoção deste modelo “híbrido” é fruto da procura e do contacto com empresas de consultadoria, bem como pelo recrutamento de colaboradores provenientes do setor empresarial (Powell & DiMaggio, 1991). Na sua generalidade, este modelo demonstra a importância e o impacto da composição dos órgãos de *governance* na redução das probabilidades de fracasso ao nível da gestão.

No que diz respeito aos quadros de *governance*, Brown (2002) introduziu o conceito de “*inclusive governance*” que defende que os conselhos de administração devem optar por recrutar indivíduos diferenciados, uma vez que órgãos de gestão constituídos por grupos de trabalho heterogéneos apresentam uma maior probabilidade de serem inovadores e produtivos. Já Carvalho *et al.* (2017) concluíram que a dimensão de uma Fundação é uma variável que influencia a constituição e formalização dos órgãos de *governance*, variável essa que já havia sido apontada no estudo desenvolvido por Cornforth e Simpson (2002).

II. Revisão da literatura com recurso à análise bibliométrica

Atendendo ao interesse científico demonstrado na vertente do *Nonprofit Governance*, este estudo pretende fornecer uma análise das publicações existentes, através de uma revisão sistemática da literatura com recurso ao método de análise bibliométrica.

O mapeamento científico realizado através da aplicação de métodos bibliométricos procura não só auxiliar os investigadores na exploração de um determinado campo de investigação, como também permite incorporar um maior rigor científico ao processo de revisão da literatura.

Segundo Okubo (1997) e Araújo (2006), a bibliometria é encarada como sendo uma técnica quantitativa e estatística que visa a medição da produção e da difusão do conhecimento em diversas áreas de investigação científica. De acordo com Pritchard (1969), as análises bibliométricas permitem identificar as tendências e o crescimento de um determinado campo de investigação; aferir o impacto das publicações e estudos; vislumbrar a amplitude de cobertura dos documentos de difusão científica; e conhecer os padrões de produtividade dos autores e das respetivas instituições.

As técnicas de análise bibliométrica podem ser divididas em dois grupos: a análise de desempenho e o mapeamento científico (Donthu *et al.*, 2021). Por um lado, a análise do desempenho é de natureza descritiva e pretende examinar os contributos dos diversos elementos de investigação, como os autores, as instituições, os países e as revistas (Cobo *et al.*, 2011). Salienta-se a existência de uma panóplia de medidas de análise do desempenho, sendo que as mais utilizadas dizem respeito ao

número de publicações e citações por ano ou por elementos de investigação. O número de publicações permite aferir a produtividade de um determinado campo da investigação, enquanto que o número de citações representa uma medida de impacto e influência (Noyons *et al*, 1999). Por outro lado, o mapeamento científico possibilita a verificação das relações estabelecidas entre os elementos de investigação (Cobo *et al*, 2011), através da análise das ligações intelectuais e estruturais. As técnicas mais usadas para a realização do mapeamento científico incluem a análise de citações, a análise de cocitações e a análise de coocorrência de palavras-chave. A combinação destas técnicas com a respetiva análise de rede é fundamental para a construção da estrutura intelectual de um determinado campo de investigação (Tunger & Eulerich, 2018). A análise de citações é uma técnica de mapeamento científico na qual as citações não só refletem as ligações intelectuais entre as publicações (Appio *et al*, 2014) como também permitem determinar o impacto de cada publicação. Assim, os artigos com um maior número de citações evidenciam uma maior influência no desenvolvimento do campo da investigação em comparação com os menos citados. Para Small (1973), a cocitação diz respeito ao número de vezes que dois artigos são citados em conjunto. Geralmente, publicações que são citadas em conjunto apresentam temas semelhantes (Hjørland, 2013). A análise da cocitações permite classificar as referências citadas, os autores e as fontes de publicação. Outro benefício desta análise é a possibilidade de encontrar as publicações mais influentes numa determinada área da investigação e de obter agrupamentos temáticos. Na análise de coocorrência, as palavras utilizadas são extraídas do título e resumo de cada publicação, assim como da lista de palavras-chave fornecidas pelos autores. Este tipo de análise permite-nos explorar o conteúdo das publicações e identificar novos rumos de investigação.

Neste estudo, recorreu-se ao software VOSviewer para a realização da análise de texto e a criação de mapas bibliométricos.

Seleção dos Artigos

A base de dados utilizada neste estudo foi recolhida através da *ISI Web of Science*, sendo composta por artigos científicos pertencentes ao Índice de Citações de Ciências Sociais. Para além das publicações, foi também possível obter informações relativas aos autores, afiliações, bem como ao respetivo número de citações. A pesquisa dos artigos realizou-se de acordo com os seguintes parâmetros (Tabela 2):

Tabela 2 – Configurações de pesquisa

Pesquisa	Intervalo de Tempo	Base de dados	Tipologia de Documentos
Tópico: “ <i>Nonprofit governance</i> ”	De 1996 até 2021	<i>Web of Science Core Collection</i>	Artigos

Fonte: elaboração própria

Numa primeira abordagem utilizou-se como termo de pesquisa o tópico “*Nonprofit governance*” que permitiu coletar um total de 90 publicações. Posteriormente, procedeu-se à refinação destes resultados através da aplicação de dois critérios: a escolha de artigos em detrimento de outras tipologias de documentos científicos e constar do Índice de Citações de Ciências Sociais. No final, e após a aplicação dos filtros supramencionados, obteve-se um conjunto de 71 artigos que constituem a amostra deste estudo.

Segundo Donthu *et al.* (2021), perante dimensões de amostra relativamente baixas, entre os 50 e os 300 documentos, a condução da análise bibliométrica deve ser adequada ao campo de investigação. Nestas situações, os autores apontam como métodos alternativos a realização de revisões sistemáticas ou de meta-análises.

Todavia, o mapeamento da estrutura intelectual da temática do *Nonprofit Governance* deve ser uma metodologia a considerar nesta situação dado que o progresso científico é o suporte que possibilita o desenvolvimento económico e cultural de cada país. Assim, a realização de avaliações objetivas à qualidade das investigações afigura-se como um processo fulcral na compreensão da posição ocupada pelos diferentes países e que permitirá perspetivar o seu desenvolvimento futuro (Allik, 2008; Moed, 2005). À luz do exposto, os governos dos diferentes países têm recorrido de forma sistemática a indicadores bibliométricos devido à sua aplicação a grandes quantidades de dados, ao seu baixo custo e à sua objetividade. Acresce ainda que este tipo de estudos apresenta um impacto ao nível da gestão e da disponibilização de verbas governamentais (financiamento mais eficiente) para a realização de investigações científicas (Okubo, 1997; Weingart, 2005).

Uma vez justificada a metodologia torna-se pertinente validar o tamanho da amostra a utilizar durante a condução da análise bibliométrica. Neste sentido, Lehmann *et al.* (2008) demonstraram através da aplicação de diferentes indicadores de desempenho científico que para um número mínimo de 50 documentos seria possível gerar conclusões com um grau de incerteza associado relativamente baixo. À semelhança dos autores anteriores, Sjöstedt *et al.* (2015), através da utilização de indicadores baseados em citações, recomendaram a utilização de, pelo menos, mais

de 50 artigos. Os investigadores salientaram ainda que este valor poderia ser reduzido para mais de 20 artigos se os resultados fossem analisados e utilizados por parte de um conjunto de peritos na respetiva área de estudo ou se a análise a realizar fosse limitada a uma área de investigação específica. Já Seglen (1994) estudou a correlação entre as citações dos artigos e o impacto da revista, tendo observado que a mesma melhorava gradualmente em função do tamanho da amostra. De forma a obter coeficientes próximos da unidade (0.8-0.9), o autor concluiu ser necessário apresentar uma amostra com cerca de 50 a 100 artigos. Por fim, Glänzel e Moed (2013) abordaram no seu estudo as limitações relativas à dimensão da amostra e, apesar de não existir um limite mínimo estabelecido para a mesma, os autores adotaram por princípio um valor mínimo de 50 publicações de forma a garantir valores de “normalidade” relativamente à distribuição das médias e frequências relativas. A título de exemplo, num estudo bibliométrico mencionado pelos autores foi utilizada uma amostra constituída por 100 documentos, sendo que os resultados obtidos foram classificados como aceitáveis.

Atendendo às conclusões apresentadas pelos diferentes autores relativamente ao tamanho da amostra a utilizar numa análise bibliométrica, pode observar-se uma tendência que aponta para um número mínimo compreendido entre os 50 e os 100 documentos. Por esta ordem de ideias, a dimensão da amostra coletada para a condução desta análise bibliométrica, composta por 71 artigos, encontra-se justificada e validada.

III. **Origem e evolução do conceito de *Nonprofit governance***

No que concerne à literatura, a temática da *Nonprofit Governance* apresenta-se como um campo de interesse e de pesquisa relativamente recente no seio da comunidade científica. Todavia, os primeiros trabalhos científicos redigidos no âmbito deste tema datam do final do século XX, tendo sido encetados em 1996 por Ronald Shaiko com o artigo “*Female participation in public interest nonprofit governance: Yet another glass ceiling?*”.

O estudo supramencionado de Shaiko (1996) aborda a desproporcionalidade do número de mulheres que executam funções enquanto colaboradoras (quadro de pessoal) e nas posições de *governance*, nomeadamente em cargos de direção executiva e membros do conselho de administração. Desta forma, este artigo procura fornecer informações relativas aos atributos que podem dificultar o acesso por parte das mulheres a cargos de direção nas organizações do Terceiro Setor. Numa fase inicial, o autor expõe quatro preditores organizacionais/estruturais que procuram explicar o acesso das mulheres a “altos cargos”, como por exemplo: o orçamento (as organizações que apresentam orçamentos superiores são mais provavelmente geridas por homens), a idade

(quanto mais antigas são as instituições mais difícil é o acesso de mulheres a posições de direção), a localização geográfica (entidades localizadas nos centros das cidades têm maior concorrência por um lugar e o preconceito masculino pode imperar) e a presença de indivíduos do sexo feminino nos conselhos diretivos (menos mulheres no conselho pode propiciar um aumento da seleção de homens em detrimento de mulheres). Posteriormente, são elencados atributos e características individuais inerentes aos membros dos conselhos administrativos que também contribuem para o seu recrutamento, tais como: competências de gestão, experiência relativa a questões políticas, representação do eleitorado, contribuição financeira, conexões políticas e estatuto de celebridade.

Considerando o Gráfico 1 é possível observar uma tendência que evidencia um aumento do número de publicações nos últimos anos. De uma forma concreta, o espaço temporal compreendido entre 2011 e 2021 foi responsável pela publicação de 46 artigos, o que representa cerca de 64,7% da amostra. Os dados demonstram ainda que, desde o ano da primeira publicação (1996) até à atualidade (2021), somente em cinco anos não se constataram divulgações de trabalhos científicos relacionados com a temática.

É igualmente pertinente mencionar que 2012 e 2020 correspondem aos períodos anuais onde se verificaram o maior número de publicações neste campo de investigação, com um total de 9 artigos por ano. O aumento generalizado do número de publicações que se verificou entre 2009 e 2012 pode ser justificado pela crise financeira que ocorreu em 2008. Segundo Marx e Davis (2012), no ano de 2010 os Estados Unidos da América (país com maior número de publicações da amostra) encontrava-se a recuperar da pior crise económica desde a “Grande Depressão”, também conhecida por Crise de 1929. Em tempos conturbados como estes, é expectável assistir-se a um aumento da afluência aos serviços das organizações do Terceiro Setor, bem como a uma diminuição ao nível das doações. Nesta linha de pensamento, as investigações procuraram melhorar o desempenho da gestão não lucrativa (Marx & Davis, 2012) e aferir as relações estabelecidas entre os órgãos de *governance* (Reid & Turbide, 2011) durante esse período crítico. Por outro lado, o pico de publicações que se observa em 2020 é, em grande parte, promovido pela pandemia da Covid-19 que impulsionou o desenvolvimento de investigações científicas, nomeadamente no que concerne às adaptações a que os conselhos de administração foram sujeitos, quer ao nível da gestão, quer ao nível da liderança (McMullin & Raggo, 2020).

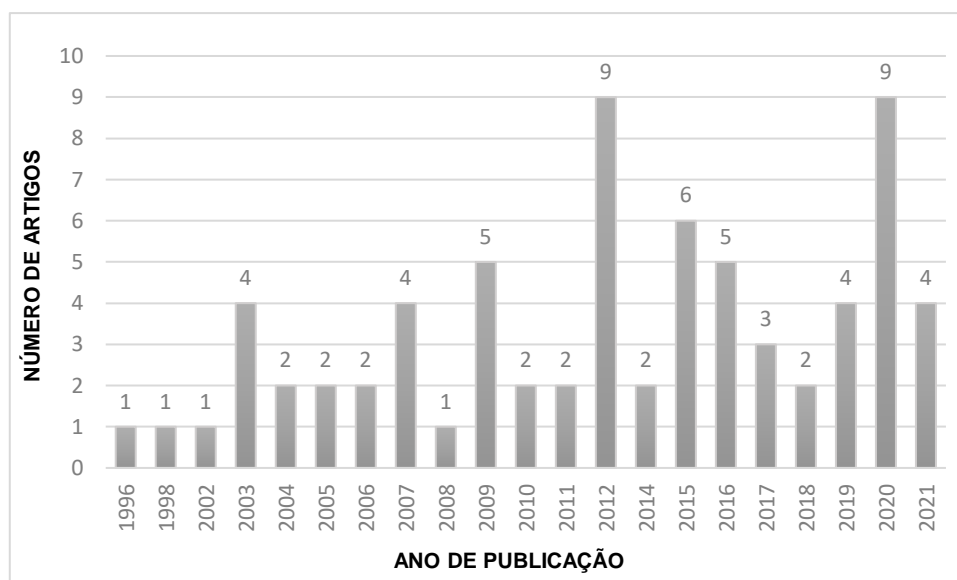


Gráfico 1 - Número de artigos publicados por ano

Relativamente aos países responsáveis pela produção do maior número de artigos, destacam-se os Estados Unidos com 42 artigos publicados, o que representa mais de metade dos artigos da amostra (59,15%), e o Canadá com 7 artigos publicados (Tabela 3).

Tabela 3 - Países mais produtivos

Países	Número de artigos	% de artigos
Estados Unidos	42	59,15
Canadá	7	9,85
Inglaterra	6	8,45
Espanha	4	5,63
Austrália	3	4,23
Alemanha	3	4,23

Fonte: elaboração própria

Os 71 artigos que constituem a amostra do estudo apresentam um total de 1677 citações; dos quais sete nunca foram citados, seis foram citados uma vez, e um totaliza cento e quarenta e nove citações (máximo de citações). A Tabela 4 exhibe o *ranking* dos artigos mais citados no campo do *Nonprofit Governance*.

Tabela 4 – Artigos mais citados

Total de Citações	Título do artigo	Autores	Ano da publicação
149	<i>"Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach"</i>	Judith Miller-Millesen	2003
141	<i>"Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits"</i>	Jeffrey Callen April Klein Daniel Tinkelman	2003
123	<i>"Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance"</i>	Melissa Stone Francie Ostrower	2007
121	<i>"When government becomes the principal philanthropist: The effects of public funding on patterns of nonprofit governance"</i>	Chao Guo	2007
108	<i>"Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions"</i>	Chris Cornforth	2012
74	<i>"Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York city nonprofit contractors"</i>	Katherine O'Regan Sharon Oster	2002
53	<i>"Managing Stakeholder Demands Balancing Responsiveness to Clients and Funding Agents in Nonprofit Social Service Organizations"</i>	Kelly LeRoux	2009
51	<i>"Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application"</i>	Francie Ostrower Melissa Stone	2010
51	<i>"Precautionary savings and the governance of nonprofit organizations"</i>	Raymond Fisman R. Glenn Hubbard	2005

Fonte: elaboração própria

O artigo mais citado, *"Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach"*, pretende contribuir cientificamente para a temática do *governance* relativa aos quadros administrativos do setor não lucrativo. Neste sentido, foram delineados três objetivos principais: apresentar uma ligação entre a teoria e a prática, nomeadamente através da identificação dos pressupostos teóricos que servem de base à literatura; oferecer uma estrutura teórica relativa ao comportamento dos conselhos de administração; e providenciar um leque de hipóteses que possam vir a ser utilizadas em investigações futuras.

As perspetivas teóricas apresentadas no estudo pretendem explicar de que forma os diferentes pressupostos teóricos originam comportamentos diferentes por parte dos conselhos de administração e, ao mesmo tempo, procuram descrever o impacto e a influência dos mesmos no desempenho da organização. A primeira perspetiva abordada é a Teoria da Agência que prevê que os conselhos de administração sem fins lucrativos selecionem membros que tenham a capacidade de fornecer uma supervisão organizacional. A responsabilidade destes novos membros passa por monitorizar a ação administrativa, de forma a assegurar que os seus interesses se encontram alinhados com as expectativas dos seus constituintes (Miller-Millesen, 2003). Segundo a Teoria da Dependência de Recursos, cabe ao conselho de administração contratar novos membros que

facilitem o acesso a determinados recursos considerados importantes para as organizações. Desta forma, o CA pretende conectar a organização ao seu ambiente com o intuito de que outras pessoas influentes possam fornecer os recursos necessários à sobrevivência e desenvolvimento da organização (Miller-Millesen, 2003). Por fim, a Teoria Institucional defende que o recrutamento de novos membros é realizado com o objetivo de legitimar a organização, sendo que a constituição do conselho reflete pressões institucionais que vão de encontro às expectativas da sociedade (Miller-Millesen, 2003).

No final do estudo, são apresentados alguns temas para a realização de investigações futuras, tais como determinar a distribuição das funções entre os conselhos de administração e, conseqüentemente, compreender o seu comportamento ou verificar empiricamente o grau de influência de cada teoria nos comportamentos do conselho de administração.

Redes de evolução e cocitações

A amostra inicial de 71 artigos foi filtrada de forma a agregar somente artigos com pelo menos 9 citações, o que se traduziu numa amostra reduzida de 14 artigos. Com base nesta nova amostra, efetuou-se uma análise de cocitações das referências e, posteriormente, construiu-se a respetiva rede (Figura 2).

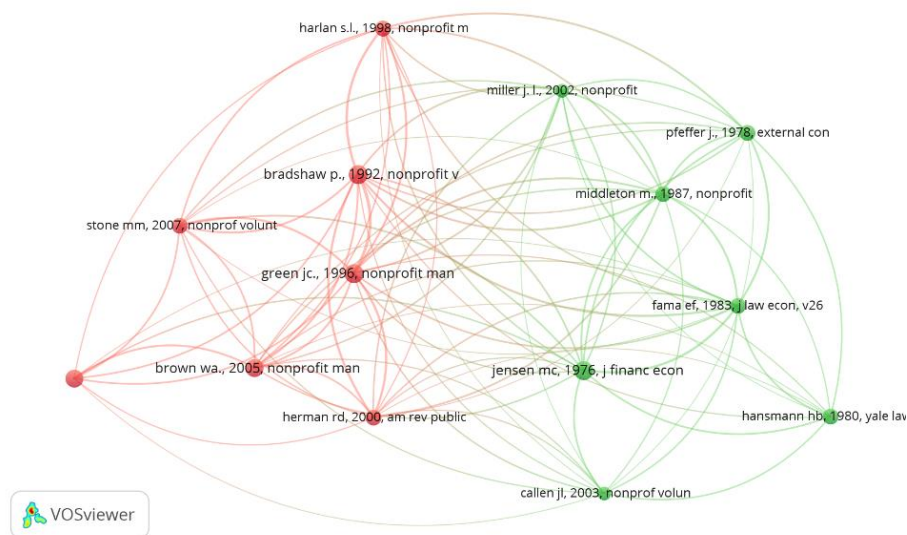


Figura 2 - Rede de cocitações das referências

A partir da observação da Figura 2 é possível observar-se a formação de dois *clusters* (Tabela 5): o *cluster1* relacionado com o desempenho do conselho de administração e a eficácia organizacional e

o *cluster 2* ligado a questões relativas à composição, caracterização e relações dos conselhos administrativos.

Os artigos do *cluster 1* focam a sua atenção na importância e no impacto que os quadros de *governance* apresentam na eficácia organizacional. A maioria dos estudos é responsável pela aferição daquelas que são consideradas as práticas de *governance* mais “eficazes” e que acabam por influenciar a performance dos órgãos de gestão das organizações do Terceiro Setor. De uma forma geral, os trabalhos contemplados neste *cluster* têm como objetivo a promoção do desenvolvimento e da melhoria da performance associada aos quadros de *governance*, contribuindo para a eficácia das diferentes organizações.

Por outro lado, os artigos do *cluster 2* acabam por focar-se em questões relacionadas com a composição e caracterização dos quadros de *governance*, e que são abordadas maioritariamente através da perspectiva da Teoria da Agência. Esta abordagem visa a separação da gestão e do poder, evitando assim conflitos de interesse entre os gestores e os administradores. Estamos, portanto, perante uma Teoria que apresenta um papel preponderante no equilíbrio dos objetivos dos indivíduos que constituem os órgãos de *governance*, promovendo não só a compreensão das funções desempenhadas por ambas as partes como também a maximização da performance da respetiva organização. Os casos de fraude ou de crise financeira que já ocorreram no seio do Terceiro Setor podem, de certa forma, justificar a utilização da Teoria da Agência para explicar as relações que se verificam nos quadros de *governance*, visto que esta privilegia a missão e os objetivos da organização em detrimento dos interesses pessoais dos diferentes indivíduos.

Tabela 5 – Clusters resultantes da análise de citação aos artigos mais citados

Cluster 1 – Desempenho do conselho de administração e eficácia da organização	
Artigo	(Bradshaw <i>et al.</i> , 1992) <i>“Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness”</i>
Principais conclusões do estudo	Neste artigo, os autores elaboraram uma proposta de uma estrutura conceptual que procura identificar as principais variáveis abordadas na literatura e que relacionam o conselho de administração com o desempenho organizacional. Este estudo revela que um conselho de administração de uma organização sem fins lucrativos pode executar uma panóplia de funções (planeamento estratégico, desenvolvimento de uma visão comum para a instituição, envolvimento nas operações diárias, atuação de acordo com as diretrizes de uma boa gestão e de modo a evitar conflitos entre a equipa) que contribuem para a performance geral da entidade.

	<p>No que concerne ao desempenho mais objetivo, nomeadamente no contributo para o aumento do orçamento, o papel do conselho de administração é mínimo, ainda que desempenhe um trabalho preponderante na saúde financeira da organização (manter as finanças positivas).</p> <p>Os autores consideram que futuras investigações que procurem representar e legitimar as atividades do conselho de administração das organizações poderão ajudar a perceber que tipo de atividades contribuem para o sucesso da organização. São também mencionados estudos que visam explorar a influência de outras variáveis, como o caso da constituição/composição do conselho de administrativo e das variáveis ambientais e organizacionais.</p>
Artigo	<p>(Brown, 2005)</p> <p><i>"Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations"</i></p>
Principais conclusões	<p>De acordo com este estudo, organizações maiores tendem a apresentar quadros diretivos com melhor desempenho e, conseqüentemente, poderão obter um melhor desempenho financeiro.</p> <p>O autor sugeriu ainda que a Teoria da Agência não se prende exclusivamente a funções de monitorização do comportamento ético e financeiro. O conselho administrativo deve igualmente assegurar a defesa da missão, valores e propósitos sociais da organização, como refletido na dimensão contextual que apresentou níveis positivos de correlação com o desempenho da organização.</p> <p>A Teoria da Dependência de Recursos alega que os conselhos de administração devem recrutar recursos para a organização com o intuito de fortalecer o desempenho da mesma. Assim sendo, e após uma investigação sobre a orientação estratégica e as parcerias/conexões externas, o autor concluiu que as organizações com melhor desempenho tendem a ser representadas por conselhos de administração que fornecem orientação estratégica.</p> <p>A Teoria dos Processos de Grupo defende que processos de grupo eficazes fomentam um contexto que facilita um funcionamento eficaz por parte do conselho administrativo e, conseqüentemente, a tomada de melhores decisões. Relativamente a esta teoria foram relacionadas três dimensões do desempenho: educacional, analítica e interpessoal. A dimensão analítica, que reconhece a necessidade de os conselhos debaterem questões importantes, foi correlacionada com o lucro/receita e com as perceções do desempenho organizacional. Já a dimensão interpessoal procura promover processos de grupo e estabelecer relações interpessoais entre os membros que compõem o conselho. Este ponto de desempenho foi positivamente correlacionado com organizações que operam com um recurso financeiro considerável.</p>
Artigo	<p>(Cornforth, 2011)</p> <p><i>"Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions"</i></p>
Principais conclusões	<p>Este estudo analisou três limitações das pesquisas relacionadas com o <i>governance</i> das organizações do Terceiro Setor.</p>

A primeira diz respeito ao facto de a maioria das investigações relativas ao *governance* estarem muito restritas e individualizadas no conselho de administração, ignorando os órgãos de auditoria e inspeção e os atores internos como os gestores e membros consultivos, que ajudam no desempenho de funções de *governance*.

Outra limitação prende-se com o facto de os estudos se focarem predominantemente nos conselhos de administração de organizações unitárias (com um único órgão de administração), enquanto que, na prática atual, muitas organizações já apresentam estruturas de *governance* mais complexas (com diferentes níveis).

Por fim, a pesquisa empírica tem analisado as características e o comportamento do conselho administrativo, em detrimento de estudos que tentem explicar a evolução e desenvolvimento das estruturas de *governance* e das suas respetivas práticas.

Tendo em consideração as limitações expostas, os autores apresentam novos rumos de investigação. É fundamental a criação de uma conceptualização mais ampla da temática que reconheça que outros atores dentro das organizações podem contribuir para o desempenho de funções de *governance*, permitindo construir questões relacionadas com o contributo de outros agentes nas funções de *governance*.

Por outro lado, a perceção de que muitas estruturas de *governance* são formadas por vários níveis implica novos objetivos de pesquisa, nomeadamente sobre o modo como as responsabilidades são divididas entre os conselhos e os diversos níveis. Acresce também que as colaborações, parcerias e alianças com outras organizações possibilitam a formulação de novos rumos de investigação, como a compreensão das implicações que uma colaboração apresenta no *governance* das organizações envolvidas.

Os autores referem inclusive a necessidade de estudos longitudinais e comparativos que não se foquem exclusivamente nas características e comportamentos dos quadros administrativos, mas que visem analisar as alterações nas práticas e estruturas de *governance* ao longo do tempo.

Artigo	(Green & Griesinger, 1996) <i>"Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations"</i>
Principais conclusões	<p>Neste estudo, os autores confirmaram que os membros da amostra estavam em sintonia com a literatura normativa relativamente às responsabilidades dos conselhos de administração das organizações sem fins lucrativos.</p> <p>Apesar de se terem verificado algumas limitações na avaliação do desempenho do conselho administrativo, foi possível estabelecer correlações positivas entre o desempenho do conselho e a eficácia da organização. Assim sendo, os conselhos administrativos de organizações "eficazes" em comparação com os das "menos eficazes" tendem a envolver-se mais em funções relacionadas com formação de políticas, planeamento estratégico, revisão de programas, desenvolvimento diretivo e de recursos, planeamento e controlo financeiro e resolução de conflitos.</p> <p>Salienta-se que o facto de os dados se correlacionarem entre si não permite, por si só, estabelecer uma relação de causa-efeito, ainda que os resultados estejam em consonância com os argumentos descritos na literatura relativamente ao impacto dos conselhos administrativos no desempenho da organização.</p>

Artigo	(Saidel & Harlan, 1998) <i>"Contracting and Patterns of Nonprofit Governance"</i>
Principais conclusões	<p>O <i>governance</i> nas organizações sem fins lucrativos, apoiadas em parte por fundos públicos, é realizado pelos responsáveis executivos e pelos membros do conselho administrativo, sendo que as relações que se estabelecem entre si são denominadas por "padrões de <i>governance</i>".</p> <p>No que concerne ao envolvimento dos executivos e do conselho de administração nas relações com o governo, o estudo concluiu que as atividades de <i>governance</i> são realizadas por ambas as entidades. O padrão recorrente de partilha ou dominância é uma evidência de que o <i>governance</i> não é uma característica exclusiva do conselho de administração.</p> <p>Além disso, a importância da liderança executiva na partilha da responsabilidade reforça a ideia de que o executivo se apresenta como uma "influência chave" no que diz respeito ao trabalho desenvolvido pelos diferentes órgãos de gestão no <i>governance</i>.</p> <p>A filiação a uma entidade do estado e a existência de um conselho de administração composto por membros conceituados são também fatores que permitem explicar uma participação conjunta.</p> <p>Embora a literatura considere que os quadros de gestão são liderados pelo executivo em diversas atividades de <i>governance</i>, os resultados demonstram que o conselho administrativo também contribui com os seus recursos. Isto porque um conselho administrativo que é reconhecido pelos financiadores e pela comunidade acaba por apresentar um leque de contactos e conexões que desempenham papéis importantes ao nível da tomada de decisão, o que melhora a capacidade política das organizações sem fins lucrativos e revela a importância do conselho administrativo na gestão através da sua "influência política".</p> <p>Uma das sugestões das autoras para uma investigação futura tem como tema os padrões de <i>governance</i> e a sua eficácia.</p>
Artigo	(Herman & Renz, 2000) <i>"Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations"</i>
Principais conclusões	<p>De acordo com os resultados obtidos no estudo, as práticas mais frequentemente utilizadas pelos conselhos de administração "especialmente eficazes" são: a auto-avaliação do conselho, escrever expectativas sobre contributos a dar e a receber e o papel do chefe executivo nas nomeações para o conselho.</p> <p>A auto-avaliação ao conselho representa um comprometimento do mesmo com o seu desempenho. Já as expectativas escritas permitem clarificar as tarefas mais importantes de um conselho de administração sem fins lucrativos. Por sua vez, o facto de os chefes executivos das organizações "eficazes" participarem no processo de nomeação dos diretores apoia a ideia de que os chefes executivos apresentam uma liderança facilitadora para com os seus conselhos de administração.</p>

	Este estudo apurou também que as organizações sem fins lucrativos “eficazes” são constituídas por conselhos administrativos mais prestigiados do que as “menos eficazes”.
Artigo	(Stone & Ostrower, 2007) <i>“Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance”</i>
Principais conclusões	A lacuna que se verifica entre as investigações focadas no <i>governance</i> público e das organizações sem fins lucrativos é grande. Não obstante, a literatura recente relativa à gestão pública apresenta abordagens, questões e conceitos de relevo para futuros trabalhos científicos no âmbito do <i>governance</i> sem fins lucrativos. Deste modo, é necessário expandir o foco de investigação para além dos conselhos de administração. De uma forma mais concreta, o estudo apela para pesquisas futuras que visem: as ligações entre o <i>governance</i> das organizações e o público em geral; as relações entre os conceitos de <i>governance</i> , direito e políticas públicas; a incorporação de uma visão ampla inerente ao processo de <i>governance</i> que engloba vários atores; e temas relacionados com o <i>governance</i> e o desempenho.
Cluster 2 – Composição e caracterização dos conselhos administrativos	
Artigo	(Fama & Jensen, 1983) <i>“Separation of ownership and control”</i>
Principais conclusões do estudo	Segundo os autores, os contratos centrais nas organizações não só especificam a natureza dos direitos, como também atribuem aos agentes as fases do processo de decisão. Numa primeira fase, os contratos limitam o nível de risco a que estão sujeitos a maioria dos agentes. Posteriormente, as etapas do processo de decisão podem ser divididas em quatro fases: iniciação (consiste na criação de propostas para utilização de recursos); confirmação ou ratificação (escolha das propostas para implementar); implementação (execução das decisões ratificadas); e monitorização (medir a performance das decisões dos agentes). Posto isto, os autores argumentam que um sistema eficiente de controlo pressupõe uma separação das fases de ratificação e monitorização (função de controlo) das de iniciação e implementação (função de decisão). O nível de eficiência das organizações deriva deste sistema de apoio ao processo de decisão.
Artigo	(Jensen & Meckling, 1976b) <i>“Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”</i>
Principais conclusões	Os autores do estudo caracterizam um relacionamento de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas contratam outra pessoa (o agente) para desempenhar determinada tarefa. Neste caso, e se ambas as partes decidirem maximizar as suas utilidades pessoais, poderá dar-se o caso de o agente (pessoa contratada) não agir em todos os momentos em concordância com o interesse pessoal da pessoa que o

contratou. Um exemplo prático desta situação é a relação que se estabelece entre acionistas e gestores, na qual os primeiros podem evitar divergências com os executivos através de uma monitorização das atividades e de uma proposta contratual com incentivos. Deste modo, os custos que os acionistas iriam ter para alinhar os interesses dos executivos com os seus são denominados de custos de agência e resultam da soma dos custos dos contratos estabelecidos entre o principal e o agente, das despesas de monitorização das atividades dos agentes e das perdas residuais provenientes de eventuais divergências entre o agente e o principal.

Considerando as divergências de agência entre os gestores e os acionistas, Jensen e Meckling (1976) constataram que os conflitos de interesses entre estes dois grupos poderiam ser resolvidos através de diferentes medidas (envolvendo custos para uma ou ambas as partes), tais como: processos de monitorização, restrições a nível dos contratos, elaboração regular de relatórios, realização de auditorias e criação de um sistema de incentivos que procure alinhar os interesses de ambas as partes.

Artigo	(Callen <i>et al.</i> , 2003) <i>"Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits"</i>
Principais conclusões	<p>O presente estudo conclui que a proporção de despesas administrativas em relação às despesas totais tende a diminuir em proporção com a presença de grandes doadores no conselho de administração. Esta associação é consistente com ideia defendida por Fama e Jensen (1983), segundo a qual os grandes doadores monitorizam as organizações sem fins lucrativos enquanto os grandes acionistas monitorizam as organizações com fins lucrativos. Por outro lado, a proporção de despesas administrativas em relação às despesas totais da organização também diminui com a proporção de contribuições por parte dos doadores em relação ao total das receitas.</p> <p>Constata-se também que, a proporção das despesas decorrentes do processo de captação de recursos em relação às despesas totais aumenta significativamente com o tamanho da organização em questão.</p> <p>No que concerne aos doadores, eles apresentam-se em grande parte nos comités de monitorização em detrimento da sua representação no conselho administrativo. Ainda assim, os resultados obtidos mostram que a presença de uma grande percentagem de doadores no comité de finanças do conselho está positivamente correlacionada com a eficiência ao nível das despesas administrativas da organização.</p> <p>Por fim, o estudo sugere que, à exceção do conselho financeiro, a posição mais importante para os doadores é o conselho de administração.</p>
Artigo	(Miller, 2002) <i>"The Board as a Monitor of Organizational Activity The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards"</i>
Principais conclusões	Os resultados deste estudo indicam que os membros do conselho administrativo sem fins lucrativos não têm como expectativa a ocorrência de conflitos entre o diretor executivo e o propósito para o qual a organização foi criada.

Os dados obtidos sugerem que, mesmo após situações de conduta questionável, os membros do conselho administrativo tendem a submeter-se ao diretor executivo durante períodos críticos de tomada de decisão.

O estudo sugere que a investigação futura deve ter como objetivo perceber o porquê de os conselhos administrativos negligenciarem o seu papel de monitorização após uma situação mais negativa, como um escândalo.

Artigo	(Hansmann, 1980) The Role of Nonprofit Enterprise
Principais conclusões	<p>Segundo o autor, a proibição da distribuição do lucro nas organizações sem fins lucrativos é denominada por "restrição da não distribuição". A não-distribuição de lucros favorece as organizações sem fins lucrativos na medida em que as torna mais fiáveis em comparação com as empresas com fins lucrativos, nomeadamente quando não se verifica o cumprimento do contrato estipulado. Nestes casos de "falha contratual", as organizações sem fins lucrativos são dignas de mais confiança relativamente às com finalidades lucrativas, visto que os proprietários (gestores e diretores) não lucram com esta situação. Para além disso, se os membros de <i>governance</i> estiverem focados e empenhados na missão da organização as probabilidades de "falha contratual" são menores.</p> <p>Este mecanismo de "restrição da não distribuição" permite que organizações obtenham receitas ou gerem lucros, desde que os mesmos sejam utilizados para despesas futuras ou distribuídos pelos beneficiários ou empregados que não desempenhem funções de controlo/gestão.</p>
Artigo	(Pfeffer & Salancik, 1978) The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective
Principais conclusões	<p>São abordados os constrangimentos externos que têm influência nas organizações. Segundo uma perspetiva de dependência de recursos, são discutidos temas relativos à disponibilidade de recursos, ao papel dos gestores, à interdependência entre as organizações e à estrutura organizacional.</p> <p>Segundo os autores, as relações de dependência das organizações não se restringem somente aos seus respetivos governos, uma vez que também dependem dos recursos provenientes de outras organizações.</p> <p>As conclusões obtidas sugerem que as organizações dependem do ambiente externo para garantir a sua sobrevivência. Os resultados indicam ainda que as organizações que apresentam uma maior dependência dos governos são mais capazes de se adaptarem aos pedidos dos mesmos.</p>
Artigo	(Middleton, 1987) Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function
Principais conclusões	O conselho de administração executa quatro funções primárias: representar a organização em círculos eleitorais externos; estabelecer relações de "troca" com os círculos eleitorais com o intuito de garantir a entrada de recursos na organização e

diminuir a dependência de recursos; assegurar a competitividade da organização face ao ambiente externo; e proteger a organização das informações exteriores, transmitindo somente as mensagens essenciais ao seu funcionamento.

Segundo a autora, e de acordo com a Teoria da Dependência de Recursos, as funções e responsabilidades do conselho diretivo passam por garantir os recursos necessários para cumprir os objetivos da organização.

No que concerne às **fontes de publicação**, os 71 artigos da amostra foram publicados em 35 revistas académicas e contaram com um total de 1677 citações. Na tabela 6 são apresentadas as fontes de publicação com, pelo menos, um mínimo de 19 citações nos seus artigos.

Tabela 6 – Principais fontes de publicação

Fontes de Publicação	Total de artigos	Total de citações
<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	19	861
<i>Nonprofit Management Leadership</i>	10	163
<i>Public Administration Review</i>	1	121
<i>Voluntas</i>	7	79
<i>Journal of Policy Analysis and Management</i>	1	74
<i>Administration and Society</i>	1	53
<i>Journal of Public Economics</i>	1	51
<i>Journal of Business Ethics</i>	2	39
<i>Accounting Review</i>	1	33
<i>American Review of Public Administration</i>	2	30
<i>Financial Management</i>	1	25
<i>Journal of Corporate Finance</i>	1	25
<i>Fordham Law Review</i>	2	19

Fonte: elaboração própria

Da análise da Tabela 6 é possível observar que existem três fontes de publicação que apresentam um número de citações superior a 100: a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (861 citações), a *Nonprofit Management Leadership* (163 citações) e a *Public Administration Review* (121 citações).

A Figura 3 apresenta a respetiva rede de fontes cocitadas para um mínimo de 25 citações por fonte.

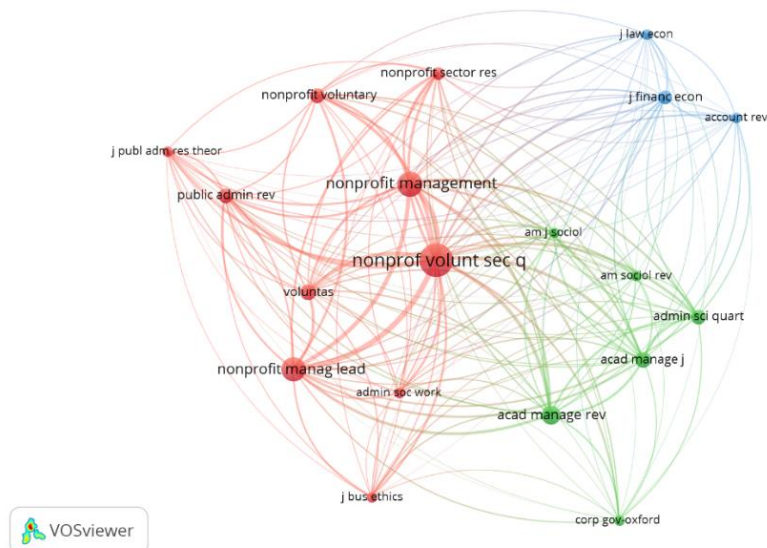


Figura 3 – Rede de fontes cocitadas

A Tabela 7 traduz os 3 *clusters* que foram criados na rede de cocitações das fontes de publicação. O *cluster1* faz referência a publicações no âmbito da administração pública e dos problemas sociais, o *cluster2* a publicações da área da gestão e o *cluster3* a fontes das áreas da economia e finanças.

Tabela 7 – Clusters resultantes das fontes mais citadas

Cluster 1 – Administração Pública e Problemas Sociais	Cluster 2 – Gestão	Cluster 3 – Economia e Finanças
Administration in Social Work (29 citações)	Academy of Management Journal (60 citações)	Accounting Review (27 citações)
Journal of Business Ethics (25 citações)	Academy of Management Review (83 citações)	Journal of Financial Economics (42 citações)
Journal of Public Administration Research and Theory (29 citações)	Administrative Science Quarterly (52 citações)	Journal of Law & Economics (25 citações)
Nonprofit Management & Leadership (135 citações)	American Sociological Review (27 citações)	
Public Administration Review (53 citações)	Corporate Governance – an International Review (26 citações)	
Voluntas (57 citações)		

Fonte: elaboração própria

Relativamente à **autoria**, 126 autores são responsáveis pelos artigos enquadrados na amostra inicial de 71 artigos. A Tabela 8 revela a quantidade de artigos publicados por autor e o respetivo total de citações. De acordo com as informações disponibilizadas pela mesma, é possível verificar que Francie Ostrower e Melissa Stone são as autoras mais citadas com 174 citações. Relativamente aos autores com o maior número de artigos publicados destacam-se Chris Cornforth e Jurgen Willems com 3 publicações.

Tabela 8 – Principais autores e respetivo número de citações

Autor	Total de artigos	Total de Citações	Autor	Total de artigos	Total de citações
Ostrower, F.	2	174	Hubbard, R.	1	51
Stone, M.	2	174	Martin cruz, N.	1	45
Miller-millesen, J.	1	149	Romero-merino, M.	1	45
Callen, J.	1	141	Coule, T.	1	42
Klein, A.	1	141	Maier, F.	1	40
Tinkelman, D.	1	141	Meyer, M.	1	40
Cornforth, C.	3	138	Bernstein, R.	1	37
Guo, C.	1	121	Bimoria, D.	1	37
De andres-alonso, P.	2	80	Buse, K.	1	37
Bradshaw, P.	2	77	Azofra-palenzuela, V.	1	35
O'regan, K.	1	74	Elena romero-merino, M.	1	35
Oster, S.	1	74	Harris, E.	1	33
Leroux, K.	1	53	Petrovits, C.	1	33
Fisman, R.	1	51	Willems, J.	3	17

Fonte: elaboração própria

Considerando a rede de cocitação presente na Figura 4 é possível verificar os autores com mais cocitações, dos quais destacamos Bradshaw (39 citações), Brown (36 citações), Cornforth (38 citações) e Herman (51 citações) e Ostrower (37 citações).

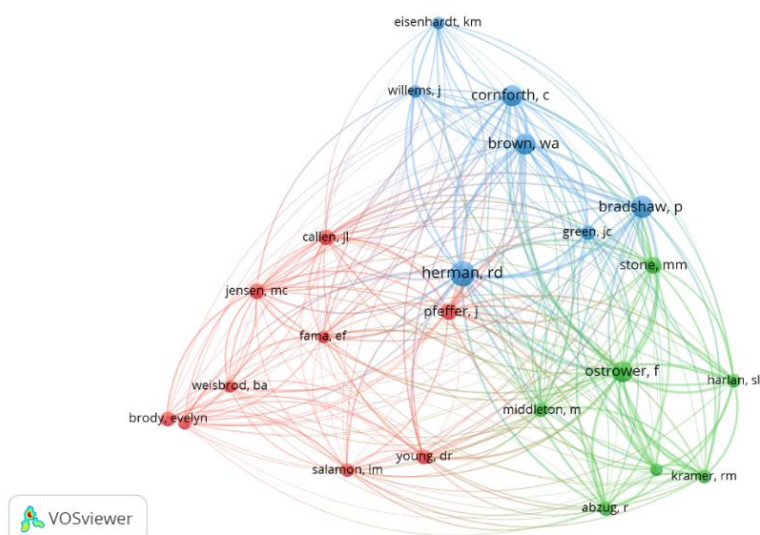


Figura 4 – Rede de autores cocitados

Na Tabela 9 são exibidos os *clusters* referentes aos autores mais cocitados. Assim sendo, no *cluster 1* os autores estão mais relacionados com as áreas da gestão e economia; no *cluster 2* temos predominantemente autores no âmbito do comportamento organizacional e da gestão não lucrativa; e no *cluster 3* os autores focam-se maioritariamente na área da gestão.

Tabela 9 – Clusters dos autores mais cocitados

Cluster1 – Gestão e Economia	Cluster2 – Comportamento Organizacional e Gestão Não Lucrativa	Cluster3 – Gestão
Brody, E. (19 citações)	Abzug, R. (18 citações)	Bradshaw, P. (39 citações)
Callen, J. (21 citações)	Harlan, S. (16 citações)	Brown, W. (36 citações)
Fama, E. (14 citações)	Kramer, R. (16 citações)	Cornforth, C. (38 citações)
Hansmann, H. (14 citações)	Middleton, M. (16 citações)	Eisenhardt, K. (14 citações)
Jensen, M. (21 citações)	Ostrower, F. (37 citações)	Green, J. (18 citações)
Pfeffer, J. (24 citações)	Stone, M. (23 citações)	Herman, R. (51 citações)
Salamon, L. (15 citações)	Zald, M. (14 citações)	Willems, J. (14 citações)
Weisbrod, B. (14 citações)		
Young, D. (18 citações)		

Fonte: elaboração própria

Rede de palavras

Com o intuito de aumentar o conhecimento e compreensão da temática em estudo nas diferentes publicações, realizou-se uma análise lexical das palavras mais frequentes nos artigos. As redes de coocorrência de palavras são extraídas do título e do resumo da publicação, bem como da lista de palavras-chave fornecidas pelo autor. Na Figura 5 encontra-se representada a rede de palavras da amostra.

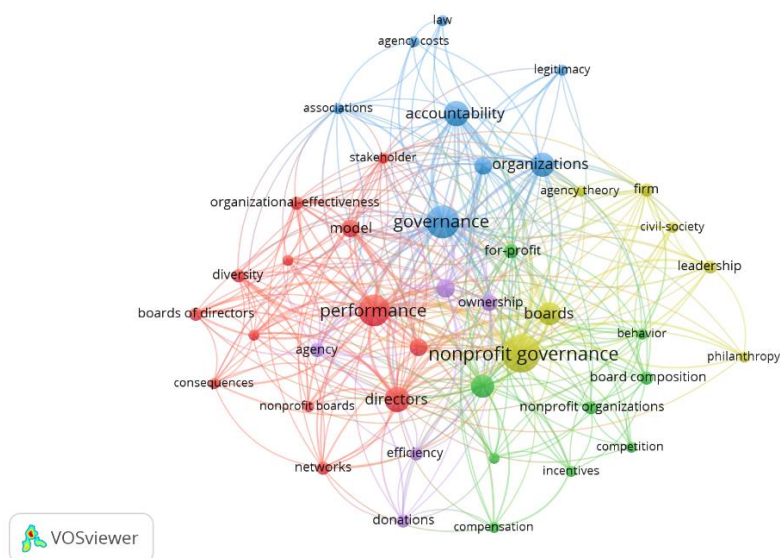


Figura 5 – Rede de palavras

Na Tabela 10 apresentam-se os *clusters* resultantes da rede de palavras que evidenciaram a formação de 5 *clusters*. As palavras do *cluster 1* remetem para o desempenho dos órgãos de *governance* e o seu impacto no desempenho organizacional; o *cluster 2* retrata algumas práticas adotadas pelo *nonprofit governance*; o *cluster 3* identifica algumas funções envolvidas no *governance* das organizações; o *cluster 4* indica algumas características dos quadros de *nonprofit governance*; e o *cluster 5* aponta possíveis tópicos de investigação no âmbito do *nonprofit governance*.

Tabela 10 – Clusters com a contagem da ocorrência de palavras

Cluster1 – desempenho dos órgãos de <i>governance</i> e impacto na eficácia organizacional	Cluster2 – práticas adotadas pelo <i>nonprofit governance</i>	Cluster3 – funções de <i>governance</i> nas organizações	Cluster4 – características dos quadros de <i>nonprofit governance</i>	Cluster5 – futuros tópicos de investigação
Directors (14 ocorrências)	Corporate Governance (17 ocorrências)	Accountability (15 ocorrências)	Boards (12 ocorrências)	Agency (5 ocorrências)
Model (7 ocorrências)	Nonprofit Organizations (4 ocorrências)	Governance (24 ocorrências)	Nonprofit Governance (33 ocorrências)	Donations (4 ocorrências)
Performance (22 ocorrências)	Incentives (3 ocorrências)	Management (7 ocorrências)	Firm (4 ocorrências)	Efficiency (4 ocorrências)
Power (7 ocorrências)	Compensation (3 ocorrências)	Organizations (13 ocorrências)	Leadership (4 ocorrências)	Nonprofit (8 ocorrências)

Organizational-effectiveness (4 ocorrências)	Competition (3 ocorrências)	Law (3 ocorrências)	Philanthropy (3 ocorrências)	Ownership (6 ocorrências)
	Firm Performance (3 ocorrências)	Agency costs (3 ocorrências)	Civil-Society (3 ocorrências)	

Fonte: elaboração própria

A análise bibliométrica efetuada demonstra a existência de evidências de que a investigação no campo do *governance* das organizações sem fins lucrativos é extremamente relevante. Tal facto pode ser verificado e comprovado através do aumento do número de artigos publicados nos últimos anos sobre a temática em questão. Não obstante, e comparativamente a outras áreas de conhecimento científico, os números não são assim tao elevados. Em particular, se analisarmos o contexto nacional, esta temática de investigação apresenta uma baixa representatividade, sendo que na amostra utilizada não havia nenhum artigo de autores portugueses.

IV. Conclusões e perspetivas de investigação futura

A realização da revisão sistemática da literatura com recurso ao método de análise bibliométrica possibilitou mapear e analisar a produção científica na área do *Nonprofit Governance*, o que representa um contributo importante não só para a redação do estado da arte da dissertação de mestrado, mas também para o desenvolvimento da investigação no Terceiro Setor. De uma forma genérica, o estudo realizado comprovou a tendência da realização de investigações na área do *governance*, uma vez que no espaço temporal compreendido entre 2011 e 2021 se verificou a publicação de 46 artigos, o que representa 64,7% da amostra definida neste estudo. Relativamente aos países responsáveis pela produção do maior número de artigos, destacam-se os Estados Unidos e o Canadá com quarenta e duas e sete publicações, respetivamente.

Da análise dos mapas bibliométricos foram recolhidas informações relevantes que viabilizaram a realização de um mapeamento teórico da estrutura intelectual associada ao *nonprofit governance*. No que concerne às fontes de publicação com mais citações destacam-se a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, a *Nonprofit Management Leadership* e a *Public Administration Review*. Relativamente aos autores, salientam-se Francie Ostrower e Melissa Stone enquanto as mais citadas, sendo que Chris Cornforth e Jurgen Willems foram responsáveis pelo maior número de publicações. No que diz respeito à construção da rede de palavras, foram identificados enquanto vocábulos mais frequentes os seguintes: *directors, performance, accountability, corporate governance, organizations, boards, governance e nonprofit governance*.

A análise efetuada aos artigos permitiu ainda, sinalizar duas perspetivas de investigação no campo do *Nonprofit Governance*. A primeira está relacionada com o desempenho dos conselhos de administração e o seu impacto na eficácia organizacional. A maioria destes artigos abordam o desempenho dos conselhos de administração de acordo com diferentes teorias e procuram estabelecer relações de dependência entre o desempenho dos quadros de gestão e a eficácia organizacional, identificando os fatores e as variáveis que contribuem positivamente para esta correlação. Em contraste, a segunda tendência de investigação visa estudar a composição e caracterização dos conselhos de administração, teorizando as características das estruturas de *governance*, bem como as relações entre si estabelecidas.

Enquanto principais limitações deste estudo podem-se apontar a utilização de uma única base de dados (*Web of Science*) ainda que seja bastante reconhecida no seio da comunidade científica; e o facto de a amostra selecionada apenas contemplar artigos em detrimento de outras tipologias de documentos.

Obstante das limitações identificadas, o presente estudo oferece valiosos contributos acerca do *Nonprofit Governance*. Neste sentido, e tendo por base o mapeamento realizado, será conduzido um trabalho de investigação relacionado com as práticas de *governance* das Fundações portuguesas e no qual as variáveis a considerar serão provenientes da rede de palavras-chave apresentada neste artigo.

Referências Bibliográficas

- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8, 223–242.
- Allik, J. (2008). Quality of Estonian science estimated through bibliometric indicators (1997–2007). *Proceedings of the Estonian Academy of Sciences*.
- Appio, F. P., Cesaroni, F., & Di Minin, A. (2014). Visualizing the structure and bridges of the intellectual property management and strategy literature: a document co-citation analysis. *Scientometrics*, 101(1), 623–661.
- Araujo, C. (2006). Bibliometria: Evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12(1), 11–32.
- Bradley, B., Jansen, P., & Silverman, L. (2003). The nonprofit sector's \$100 billion opportunity. *Harvard Business Review*, 81(5), 94–130.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 227–249.
- Brown, W. A. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 317–339.

- Brown, W. A. (2002). Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 369.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493–520.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21, 588–610.
- Carvalho, A., & Braga, A. (2010). *Os modelos de governança nas nonprofit organizations de actuação local: uma revisão de literatura*.
- Carvalho, A. O., Rodrigues, L. L., & Branco, M. C. (2017). Factors Influencing Voluntary Disclosure in the Annual Reports of Portuguese Foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2278–2311.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166.
- Cornforth, C. (2011). Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116–1135.
- Cornforth, C., & Simpson, C. (2002). Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United Kingdom. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 451.
- Dodgson, R., Lee, K., & Drager, N. (2002). Global Health Governance: A Conceptual Review. *World Health Organization*.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1998). Separation of Ownership and Control. In *SSRN Electronic Journal* (pp. 301–325). Elsevier BV.
- Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2001). Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(1), 49–66.
- Glänzel, W., & Moed, H. F. (2013). Opinion Paper: Thoughts and Facts on Bibliometric Indicators. *Scientometrics*, 96(1), 381–394.
- Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6, 381–402.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2000). Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(2), 146–160.
- Hjørland, B. (2013). Facet analysis: The logical approach to knowledge organization. *Information Processing & Management*, 49(2), 545–557.

- Hyden, G., & Court, J. (2002). Governance and Development. *World Governance Survey Discussion Paper 1*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. Sage.
- Lehmann, S., Jackson, A. D., & Lautrup, B. E. (2008). A quantitative analysis of indicators of scientific performance. *Scientometrics*, 76(2), 369–390.
- Marx, J., & Davis, C. (2012). Nonprofit Governance: Improving Performance in Troubled Economic Times. *Administration in Social Work*, 36(1), 40–52.
- McMullin, C., & Raggo, P. (2020). Leadership and Governance in Times of Crisis: A Balancing Act for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1182–1190.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521–547.
- Miller, J. L. (2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 12, 429–450.
- Moed, H. F. (2005). Citation analysis of scientific journals and journal impact measures. *Current Science*, 89(12), 1990–1996.
- Noyons, E. C. M., Moed, H. F., & Luwel, M. (1999). Combining mapping and citation analysis for evaluative bibliometric purposes: A bibliometric study. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(2), 115–131.
- Okubo, Y. (1997). *Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems*.
- Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2014). Dos perfis de empreendedorismo social aos retratos organizacionais: vocação, direções e modelos de governança. In *Empreendedorismo Social em Portugal*.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press Chicago, IL.
- Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25, 348–349.
- Quintão, C. (2011). O terceiro sector e a sua renovação em Portugal : uma abordagem preliminar. *Porto: Universidade Do Porto. Faculdade de Letras. Instituto de Sociologia*.
- Reid, W., & Turbide, J. (2011). Board/Staff Relationships in a Growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(1), 82–99.
- Rosenau, J. N. (2000). Change, complexity, and governance in globalizing space. In *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford University Press.
- Saidel, J. R., & Harlan, S. L. (1998). Contracting and patterns of nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 8, 243–259.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1996). The Nonprofit Sector: A New Global Force. In *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (Vol. 21).
- Salamon, L., & Anheier, H. (1997). *Defining the NonProfit Sector: A Cross-National Analysis*.

- Schmitter, P. (2002). Participation in Governance Arrangements: Is there any reason to expect it will achieve "Sustainable and Innovative Policies in a Multi-Level Context"? *Participatory Governance. Political and Societal Implications*, 51–69.
- Seglen, P. O. (1994). Causal Relationship between Article Citedness and Journal Impact. *Journal of the American Society for Information Science*, 45(1), 1–11.
- Shaiko, R. G. (1996). Female Participation in Public Interest Nonprofit Governance: Yet Another Glass Ceiling? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 302–320.
- Siebart, P., & Reichard, C. (2004). *Corporate Governance of Nonprofit Organizations* (pp. 271–296).
- Sjöstedt, E., Aldberg, H., & Jacobsson, C. (2015). *Guidelines for using bibliometrics at the Swedish Research Council*. Vetenskapsrådet.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269.
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 18, 295–320.
- Stoker, G. (1998). Governance As Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50, 17–28.
- Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 416–438.
- Tunger, D., & Eulerich, M. (2018). Bibliometric analysis of corporate governance research in German-speaking countries: applying bibliometrics to business research using a custom-made database. *Scientometrics*, 117(3), 2041–2059.
- Weingart, P. (2005). Impact of Bibliometrics Upon the Science System: Inadvertent Consequences? *Scientometrics*, 62, 117–131.
- Willett, P. (2007). A bibliometric analysis of the Journal of Molecular Graphics and Modelling. *Journal of Molecular Graphics and Modelling*, 26(3), 602–606.
- WORLD BANK. (1993). *World development report 1993: investing in health*. Oxford University Press.
- Zingales, L. (1998). Corporate Governance. In *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*.

Artigo 2: "A Influência dos Fatores do Nonprofit Governance no Desempenho das Fundações Portuguesas"

A Influência dos Fatores do *Nonprofit Governance* no Desempenho das Fundações Portuguesas

JOÃO DOMINGUES^{1,2}, AMÉLIA CARVALHO²

¹ Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor

² CIICESI, ESTG /P.PORTO – Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto
emails: 8200017@estg.ipp.pt, acarvalho@estg.ipp.pt,

Resumo

O crescimento do Terceiro Setor tem desencadeado, na sociedade civil, uma pressão positiva para que as suas organizações demonstrem a sua eficácia, eficiência e desempenho. Este artigo visa contribuir para um melhor entendimento do desenvolvimento das práticas de *governance* dos órgãos de gestão do setor fundacional português. Em particular, pretende-se caracterizar a estrutura de *governance* predominante nas Fundações portuguesas; identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções; e aferir as relações de dependência entre os fatores do *Nonprofit Governance* e o desempenho organizacional das Fundações Portuguesas. Com o intuito de cumprir com os objetivos expostos, foi elaborado um questionário que permitiu recolher os dados junto do público-alvo, os órgãos de gestão das Fundações. Os resultados obtidos permitiram caracterizar os diferentes fatores preditivos da estrutura de *governance* e apontar tendências relativamente à sua influência no desempenho organizacional, o que constitui um contributo relevante para a atividade das Fundações.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional, Estrutura de *Governance*, Fundações, Motivações, *Nonprofit Governance*, Terceiro Setor.

Abstract

The growth of the Third Sector of the civil society has led to a positive pressure for its organizations to demonstrate their effectiveness, efficiency, and performance. For this reason, this article aims to contribute to the development of the governance practices of the governance boards of the Portuguese Foundations. More specifically, the purpose is to characterize the governance structure of Portuguese Foundations; to identify the main motivations of the governance boards of Portuguese Foundations to perform their roles; and to assess the relationships between Nonprofit Governance factors and organizational performance. In order to fulfil the objectives above, a questionnaire was prepared to collect data from the governance boards of Portuguese Foundations, who are the target population of this study. The results allowed to characterize the different predictive factors and to point out some trends about their influence on organizational performance, which is a relevant contribution for the Foundations' activities.

Keywords: Foundations, Governance Structure, Motivations, Nonprofit Governance, Organizational Performance, Third Sector.

Introdução

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um crescimento das organizações do Terceiro Setor que visam dar resposta a problemas sociais complexos e aos quais as entidades públicas não conseguem dar resposta (Hoogendoorn *et al.*, 2011). Esta expansão é fruto do crescente número de movimentos ao nível da ação social, da participação cívica e do ativismo. A implementação de políticas públicas promovidas pelos diferentes governos também contribui para a multiplicação destas entidades (Casey, 2020).

Como consequência deste crescimento, as organizações do setor não lucrativo têm recebido mais exigências e pressões ao nível da sua *accountability*, tanto por parte do público como dos seus fundadores (Kim *et al.*, 2019; LeRoux & Wright, 2010). Por outro lado, a urgência inerente às questões sociais também pressiona as organizações no sentido de procurarem ser mais eficientes e eficazes, nomeadamente através da adoção de uma postura mais empreendedora por forma a alcançar a sua missão social (Hoogendoorn *et al.*, 2011; Weerawardena & Mort, 2012). O combinar de uma perspetiva social com uma mais empreendedora permite às entidades obter parcerias que viabilizem a criação de valor para a sociedade (Lückenbach *et al.*, 2019). Face ao panorama descrito, as organizações têm atribuído um grau de importância significativo à temática do desempenho organizacional, tendo inclusive adotado métodos que permitem aferir esta dimensão (Lee & Clerkin, 2017).

O desempenho organizacional é determinado pelos resultados obtidos por uma organização face aos objetivos por si delineados (Richard *et al.*, 2009; Tomal & Jones, 2015) e pode ser medido através de indicadores objetivos ou subjetivos (Andrews *et al.*, 2006). Os indicadores objetivos apresentam-se como imparciais e podem ser verificados empiricamente, ao passo que os indicadores subjetivos resultam de informações provenientes de agentes internos ou externos. Na sua globalidade, a medição do desempenho organizacional afigura-se com uma prática de *governance* a adotar pelas organizações do Terceiro Setor, visto que auxilia no processo de tomada de decisão, bem como facilita a correção de ações menos eficientes/eficazes por parte da organização (Neely, 1998).

Atendendo às informações mencionadas, este trabalho de investigação pretende contribuir para o desenvolvimento das práticas de *governance* dos órgãos de gestão do setor fundacional português. De uma forma mais específica pretende-se caracterizar a estrutura de *governance* predominante nas Fundações portuguesas; identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções; e aferir as relações de dependência entre os fatores de *Nonprofit Governance* e o Desempenho Organizacional das Fundações Portuguesas.

Relativamente à estrutura do artigo foram definidas quatro partes. A primeira corresponde ao enquadramento teórico, onde são apresentados os diferentes temas e teorias a abordar ao longo do artigo. Posteriormente, será comunicada a metodologia de investigação nomeadamente os objetivos do trabalho científico, o esquema e as hipóteses de investigação propostas, bem como o respetivo procedimento metodológico. Na terceira parte do artigo serão divulgados e discutidos os resultados empíricos da investigação. Por fim, na última secção será realizada uma síntese dos resultados obtidos e serão apresentadas as principais limitações do estudo bem como os possíveis temas de investigação futura.

1. Enquadramento Teórico

A sociedade civil encontra-se dividida em três setores de atividade - o setor público, o setor privado empresarial e o Terceiro Setor (Andrade & Campos, 2007). O primeiro é formado pelo Governo e o segundo diz respeito às empresas privadas. Por sua vez, o Terceiro Setor contempla organizações provenientes de movimentos sociais, que não visam a produção de lucro e que foram criadas com o intuito de colmatar lacunas presentes no poder público de cada país (Salamon & Anheier, 1997a), nomeadamente nas áreas da educação, saúde e serviços sociais (Franco *et al.*, 2005). Todavia, no que concerne à sua definição e nomenclatura, o Terceiro Setor não reúne consenso no seio da comunidade científica (Defourny *et al.*, 1999). De acordo com a literatura, este setor de atividade apresenta uma multiplicidade de denominações e terminologias, tais como setor social, organizações voluntárias ou sociedade civil (Gray *et al.*, 2006), serviços cooperativos (Pestoff, 1992), organizações não-governamentais (Gibelman & Gelman, 2004), Terceiro Setor (Salamon & Anheier, 1997) e organizações de direito privado de interesse público (Salamon, 2001). De entre as designações mencionadas, a de Terceiro Setor tem sido aquela que tem revelado maior unanimidade por parte dos investigadores.

Relativamente às tipologias jurídicas, o conjunto das organizações do Terceiro Setor podem ser agrupadas em Associações, Fundações, Cooperativas e Sociedades mútuas. Salamon e Anheier (1997) destacam as seguintes características-chave: são organizadas, detentoras de uma formalização de procedimentos e hierarquia; privadas, na medida em que não se encontram ligadas de forma institucional aos governos; não distribuidoras de lucros, dado que não podem distribuir os seus lucros pelos dirigentes e colaboradores; autónomas, visto que apresentam uma gestão própria; e voluntárias, sendo que uma parcela significativa de trabalho realizado é proveniente de mão-de-obra voluntária e não remunerada. Assim sendo, estas entidades não esperam receber benefícios

financeiros proporcionais aos contributos que concedem à sociedade e a finalidade das suas missões não assenta na obtenção de benefícios (Franco *et al.*, 2005).

As Fundações, tipologia jurídica sobre a qual incide este estudo, apareceram em Portugal há apenas um século e são já consideradas como uma das organizações mais institucionalizadas no seio do Terceiro Setor, com características e legislação próprias (Rey-García, 2019). É essencial realçar que o setor fundacional desempenha uma função vital na sociedade, mais concretamente na substituição das funções inerentes ao Estado, atuando em realidades face às quais o órgão de poder público é incapaz de dar resposta, por diversas ocasiões. Aquando da constituição de uma Fundação existe um património que lhe é concedido para a realização da sua atividade e, adicionalmente, a sua finalidade é formalmente expressa em escritura pública ou em testamento do seu fundador, assegurando a atuação da Fundação em função de objetivos altruístas e filantrópicos (Macedo, 2001). De acordo com a Lei portuguesa das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 09 de julho), podem distinguir-se as Fundações públicas das privadas. As Fundações públicas são criadas mediante regras legislativas e decorrem da iniciativa do setor público, através do qual são financiadas, de forma a prosseguirem objetivos de interesse público. Já as Fundações privadas advêm da iniciativa pessoal, apresentam objetivos de diferentes âmbitos (culturais, sociais, científicos, educacionais, recreativos ou de solidariedade social) e recorrem a financiamento privado. Segundo Rey-García (2018), o setor fundacional tem vindo a priorizar a atuação na área cultural e educacional em detrimento do alívio social, tendo-se vindo a assistir a uma diminuição do nível de filantropia prestada pelo catolicismo em benefício de propósitos relacionados com a proteção e a mudança. Já os corpos sociais das Fundações Portuguesas desenvolvem a sua atividade por meio de órgãos de natureza colegial, nomeadamente através de um conselho de administração (doravante designado por CA) e um conselho diretivo/executivo com funções executivas e um conselho fiscal com funções de fiscalização. Em alguns casos é comum encontrar órgãos complementares ou facultativos como os Conselhos de Curadores e os Conselhos de Fundadores. Importa referir também, de acordo com o Artigo 10º (Lei n.º 24/2012, de 09 de julho) que as Fundações privadas com estatuto de Utilidade Pública juntamente com as Fundações Públicas não podem exceder ao nível dos gastos com o pessoal os seguintes limites: 15% dos seus rendimentos anuais no caso da sua atividade consistir predominantemente na concessão de benefícios ou apoios à comunidade e 75% dos seus rendimentos anuais quando a sua atividade é pautada maioritariamente pela prestação de serviços à comunidade.

No que concerne às práticas de gestão, as organizações do Terceiro Setor, no qual se incluem as Fundações, recorrem a modelos e práticas provenientes do setor empresarial. Por este motivo, a elaboração e o desenvolvimento de um modelo de *Governance* adaptado às suas características

configura-se como um grande objetivo do setor (Speckbacher, 2008). O aparecimento do *Governance* enquanto temática de interesse para a investigação remonta à década de 90 (Siebart & Reichard, 2004), período a partir do qual se intensificou a utilização deste conceito por parte da comunidade científica, ainda que em muitos casos de uma forma pouco correta e coerente.

Face aos factos supramencionados, considerou-se pertinente aprofundar algumas especificidades inerentes à vertente não lucrativa do *Governance*, tendo-se optado por desenvolver uma análise bibliométrica¹ ao campo de estudo do "*Nonprofit Governance*" de forma a compreender o conceito em questão e a identificar as principais tendências de investigação. De acordo com o mapeamento realizado, o *Governance* é um procedimento utilizado na resolução de diversos problemas, no qual os diferentes atores tomam decisões e cooperam entre si para a implementação das mesmas (Schmitter, 2002). Já Kooiman (2003) argumenta que este termo compreende uma diversidade de métodos que procuram resolver problemas quer nas organizações públicas, quer nas organizações privadas. Mais recentemente, Parente *et al.* (2014) definiram o *Governance* como sendo um mecanismo de controlo que permite reportar, auditar e prestar contas, com base em princípios éticos e na transparência. De uma forma geral, este conceito pode ser empregue numa vertente empresarial, bem como numa não lucrativa. Deste modo, ao passo que o *Corporate Governance* remete para o segundo setor da sociedade civil, o *Nonprofit Governance* aponta para a implementação de mecanismos de gestão que visem o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor (Alexander & Weiner, 1998). O mapeamento da estrutura intelectual do campo do *Nonprofit Governance* permitiu ainda aferir os principais temas de investigação, sendo que o escolhido para abordar ao longo deste artigo foi o relacionado com a influência dos fatores de *Nonprofit Governance* no Desempenho Organizacional das Fundações portuguesas.

O Desempenho Organizacional tem sido amplamente estudado no setor lucrativo dada a relação estabelecida com o *Corporate Governance*. Tal não se verifica no sector não lucrativo, devido à dificuldade em definir princípios que permitam a convergência entre os objetivos dos órgãos de *governance* e dos doadores, bem como em estabelecer medidas de avaliação do desempenho (Helmig *et al.*, 2004). Uma das razões apontadas na literatura para esta situação prende-se com a condição não-lucrativa destas organizações que inviabiliza a utilização de indicadores estritamente financeiros. Ainda que se verifiquem contrariedades na medição do desempenho das organizações do Terceiro Setor, muitos investigadores defendem a existência de uma relação entre os esforços

¹ "Contributo Científico na Área do *Nonprofit Governance*: uma análise bibliométrica"

levados a cabo pelos órgãos de *governance* e o impacto dos mesmos no Desempenho Organizacional (Nobbie & Brudney, 2003).

Nos últimos anos, e fruto de pressões constantes ao nível da *accountability*, a medição do desempenho das organizações tornou-se uma prática recorrente não só no setor lucrativo, bem como no Terceiro Setor (LeRoux & Wright, 2010). Para Callen *et al.* (2010), o desempenho ou eficácia organizacional é um conceito que apresenta diferentes definições, o que dificulta o seu estudo. Esta visão é também partilhada por Rojas (2000), que afirma que na área da gestão não existe um consenso relativamente à terminologia mais adequada. Em conformidade com a literatura, os resultados organizacionais podem ser designados por uma panóplia de termos, dos quais se destacam eficácia, eficiência, desempenho, produtividade, excelência, qualidade, competitividade, sucesso ou saúde (Baruch & Ramalho, 2006; Glunk & Wilderom, 1996).

Apesar das diferentes terminologias adotadas pelos investigadores, o Desempenho Organizacional encontra-se, consistentemente, associado aos conceitos de eficácia e eficiência. De acordo com vários investigadores (Kumar & Gulati, 2010; Mouzas, 2006; Nowy *et al.*, 2015), o Desempenho Organizacional é fruto do resultado das medições da eficiência e da eficácia. Segundo Verschuere e Suykens (2020), a eficiência encontra-se relacionada com as entradas (recursos captados pela organização) e com as saídas organizacionais (produtos e serviços prestados), enquanto a eficácia equaciona os objetivos definidos pela organização face aos resultados provenientes dos esforços para a concretização dos mesmos. Assim, o desempenho organizacional deve ser abordado tanto de uma perspetiva financeira como de uma não financeira, sendo esta última crucial no contexto das organizações do Terceiro Setor, devido ao seu carácter não lucrativo (Herman & Renz, 1999). Nesta linha de pensamento, as informações financeiras são utilizadas na medição da eficiência organizacional (Brooks, 2006), enquanto as não financeiras são aplicadas na medição da eficácia organizacional (Herman & Renz, 1999).

No trabalho de investigação desenvolvido por Herman e Renz (1997), os autores fazem referência para a existência de diversas abordagens à eficácia organizacional. Segundo Balduck e Buelens (2008), os modelos de eficácia mais populares são os seguintes: o Modelo de Objetivos (Etzioni, 1960), o Modelo de Recursos do Sistema (Yuchtman & Seashore, 1967), o Modelo de Processos Internos (Steers, 1977), o Modelo de Constituintes Múltiplos (Connolly *et al.*, 1980) e o Modelo de Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983).

O Modelo de Objetivos (Etzioni, 1960) é um dos mais antigos e relaciona a eficácia com o cumprimento dos objetivos da organização. Segundo este modelo, uma organização é considerada

"eficaz" quando os seus resultados se aproximam dos objetivos previamente delineados (Cameron, 1980). Para Bilhim (2013), a eficácia consiste em obter resultados que satisfaçam as necessidades da organização e da comunidade. Adicionalmente, este modelo pressupõe que as organizações apresentam objetivos claros e identificáveis, que devem ser mensuráveis ao longo do tempo. Uma das limitações apontadas a esta abordagem prende-se com a possibilidade de não existir consenso relativamente à definição dos objetivos por parte das pessoas responsáveis (Slack, 1997), o que poderá conduzir à determinação de objetivos incoerentes e inadequados, colocando em risco a eficácia da organização (Rojas, 2000).

O Modelo de Recursos do Sistema, desenvolvido por Yuchtman e Seashore (1967), define a eficácia organizacional como sendo a capacidade utilizada pelas organizações na exploração do meio ambiente, com o intuito de garantir os recursos necessários à sua sobrevivência. Nesta abordagem, as "entradas" de recursos na organização são mais relevantes do que os resultados obtidos e, portanto, são o indicador de maior importância na medição da eficácia organizacional. Slack e Parent (2006) apontam como principal limitação deste modelo o facto de uma organização poder ser considerada "eficaz" mesmo quando não obtém os recursos que havia previamente idealizado.

No que concerne ao Modelo de Processos Internos, é abordado um conjunto de processos e atividades realizadas por uma determinada organização na transformação dos seus *inputs* em *outputs*. De acordo com Steers (1977), na presença de ambientes agitados, nos quais a sustentabilidade e sobrevivência das organizações é colocada em risco, cabe aos gestores assegurar e utilizar os recursos disponíveis, com o intuito de cumprir com os objetivos definidos. Assim, os processos utilizados, o comportamento dos ativos das organizações e as características internas das mesmas são essenciais na definição da eficácia organizacional (Shilbury & Moore, 2006). Cameron (1981) aponta como uma das problemáticas deste modelo o facto de uma organização poder ser "eficaz" mesmo que o ambiente organizacional e os seus processos internos sejam questionáveis.

A abordagem de Constituintes Múltiplos emerge como uma alternativa ao Modelo dos Objetivos e ao Modelo de Recursos do Sistema, que apenas consideram três momentos do sistema (captação de recursos, processos internos e resultados) na avaliação da eficácia. Contrariamente, este modelo afirma que a eficácia se encontra relacionada com a satisfação dos constituintes ou dos componentes estratégicos de uma organização (Cameron, 1980), isto é, os indivíduos ou grupos de pessoas que participam na organização, desempenham um papel ou uma função preponderante para a sobrevivência da mesma ou são, simplesmente, afetadas pela atividade da organização. No cômputo geral, este modelo alega que as preferências dos constituintes devem ser consideradas

aquando da medição da eficácia organizacional (Slack & Parent, 2006), sendo que organizações mais “eficazes” correspondem àquelas que se aproximam mais das expectativas dos seus constituintes (Connolly *et al.*, 1980).

Os diversos contributos dos modelos supramencionados são reconhecidos pela comunidade científica, ainda que limitados no que diz respeito à mensuração da eficácia organizacional. Na ótica de Cameron (1981), estes modelos fornecem uma visão unilateral que ignora a complexidade inerente ao conceito de eficácia organizacional. Com base nesta perspetiva, foram posteriormente desenvolvidos estudos que concluíram a necessidade de ter em conta as múltiplas dimensões e, conseqüentemente, culminaram na criação de modelos multidimensionais (Forbes, 1998; Herman & Renz, 1999; Sowa *et al.*, 2004).

Neste sentido, destaca-se o Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983) enquanto um dos mais reconhecidos na literatura e que integra as abordagens anteriormente explanadas. Segundo esta abordagem, a eficácia organizacional pode ser compreendida através de três dimensões: flexibilidade/controlo, orientação interna/externa e meios/fins (Bilhim, 2013). A primeira dimensão, flexibilidade/controlo, relaciona-se com a estrutura organizacional e permite verificar se a organização está orientada para a inovação ou, inversamente, para a estabilidade. Por sua vez, a segunda dimensão corresponde à satisfação individual (orientação interna) e à abrangência dos objetivos (orientação externa), sendo a ênfase colocada no desenvolvimento das pessoas ou da organização. Por fim, a dimensão contrastante meios/fins remete para a definição dos objetivos versus a obtenção de resultados, respetivamente. A junção das dimensões especificadas permite identificar quatro modelos relacionados com a eficácia organizacional (Bilhim, 2013): o Modelo das Relações Humanas (foco na flexibilidade e no meio interno para desenvolver os recursos humanos), o Modelo do Sistema Aberto (ênfase na flexibilidade e no meio externo, com o intuito de obter suporte externo, nomeadamente na angariação de recursos), o Modelo dos Objetivos Racionais (centrado ao nível do controlo e no meio externo, enfatizando a definição de objetivos como meio para atingir a eficiência) e o Modelo dos Processos Internos (com foco no controlo e no meio interno, sendo que a gestão da informação e a comunicação têm como finalidade a estabilidade da organização).

Por outro lado, a eficiência financeira nas organizações do Terceiro Setor preconiza o uso rentável dos recursos financeiros disponíveis, de forma a cumprir com a missão e os objetivos das respetivas instituições. Atualmente, a medição da eficiência organizacional tem sido realizada essencialmente através da aplicação de diferentes rácios financeiros como são os casos do Rendimento Líquido e do Retorno sobre Ativos (ROA). De uma forma geral, o averiguar desta medida permite verificar o

grau de eficiência da utilização das receitas, doações e outro tipo de apoios financeiros por parte das organizações não lucrativas (Omondi-Ochieng, 2018).

Conforme descrito na literatura, existe um conjunto de variáveis que influenciam a eficácia e a eficiência das organizações do Terceiro Setor, de entre as quais se destacam as características organizacionais como a idade, as práticas de gestão adotadas e a *performance* dos quadros de *governance* (Forbes, 1998; Herman & Renz, 2004). No que concerne à idade, verifica-se que as entidades mais antigas, contrariamente às mais novas, usufruem de uma relativa estabilidade no seio do setor e, por isso, não são confrontadas com obstáculos, como a dificuldade no recrutamento de membros qualificados para o CA (Bradshaw *et al.*, 1992; Zahra & Pearce, 1989). Por sua vez, vários estudos têm sustentado uma associação entre a eficácia dos órgãos de *governance* e a implementação de "boas" práticas ao nível da gestão, tais como o planeamento estratégico, o desenvolvimento de uma visão comum para a instituição, o envolvimento nas operações diárias, a atuação conforme as diretrizes e práticas de boa gestão e o evitar de conflitos no seio da equipa de *governance* (Bradshaw *et al.*, 1992; Green & Griesinger, 1996). Em consonância, o estudo conduzido por Green e Griesinger (1996) concluiu que os quadros de *governance* das organizações "eficazes" adotavam de forma mais consistente as práticas supramencionadas, em comparação com os quadros das "menos eficazes". Por este motivo, o fortalecimento do desempenho das funções e responsabilidades dos CA é considerado um fator-chave na melhoria das organizações (Holland & Jackson, 1998).

Todavia, o presente estudo pretende debruçar-se sobre algumas das características estruturais apontadas pela literatura que potenciam a eficácia das organizações, tais como o tamanho, a composição e a estrutura interna dos quadros de gestão (Callen *et al.*, 2003; Herman & Renz, 2004).

As críticas e propostas para a reforma dos CA têm proliferado ao longo dos anos (Yermack, 1996). No que concerne ao tamanho dos quadros, os estudos não reúnem consenso. Alguma da literatura sugere que organizações com CA maiores têm à sua disposição um maior número de recursos intelectuais (Bradshaw *et al.*, 1992; Brown, 2005; Callen *et al.*, 2003; Olson, 2000) o que permite fazer face a custos operacionais fixos e avançar com as suas missões de caridade (Aggarwal *et al.*, 2012; O'Regan & Oster, 2005). Referir ainda que, estas organizações apresentam um desempenho financeiro e social superior, comparativamente a entidades com quadros administrativos menores (Bai, 2013). Adicionalmente, a presença elevada de membros externos no CA assegura resultados mais positivos ao nível da monitorização da gestão, da reputação e do desempenho da organização (Musteen *et al.*, 2010; O'Regan & Oster, 2005). Em contraste, outras investigações concluem que um elevado número de membros pode provocar transtornos ao nível da comunicação e da tomada

de decisão, resultando num processo de gestão menos eficiente por parte do CA (Callen *et al.*, 2003; O'Regan & Oster, 2005). Em consonância, Jensen (1993) afirma que CA mais reduzidos potenciam um processamento de informação mais rápido, uma monitorização mais eficaz e uma menor suscetibilidade à manipulação por parte do CEO.

Frequentemente, os cargos de *governance* são compostos por indivíduos que desempenham, simultaneamente, outros cargos em CA de outras instituições ou empresas (Dreiling & Darves, 2011; Mizruchi, 1996). De uma forma geral, quando os quadros de diferentes organizações têm membros em comum podem solucionar problemas de coordenação (Faulk *et al.*, 2016) e aumentar a função de monitorização no seio dos conselhos (Hillman & Dalziel, 2003). Apesar das vantagens enumeradas, a investigação acerca desta temática debruça-se essencialmente sobre o setor empresarial (Yoon, 2021). Esta escassez de estudos relativamente ao setor não lucrativo é alarmante, sobretudo tendo em consideração as diferenças entre os CA dos diferentes setores, por exemplo, no que consta às atividades, ao tamanho e às motivações primárias para a realização das funções (Miller-Millesen, 2003). Numa recente sistematização da literatura, Yoon (2021) concluiu que a pesquisa no setor lucrativo sublinhava a capacidade de criação de canais de informação e de recursos por parte destes membros, ao passo que os estudos sobre o setor não lucrativo destacavam o mérito do membro na sinalização do estatuto da organização e na aquisição de fundos. Deste modo, os afiliados de ambas as organizações influenciam as perceções dos financiadores/doadores acerca da legitimidade (Esparza & Jeon, 2013) e da qualidade dos serviços prestados pela organização (Podolny & Phillips, 1996), o que é particularmente pertinente no contexto não lucrativo. Concomitantemente, a investigação empírica tem constatado uma associação entre a presença de membros administrativos com “cargos simultâneos” e o desempenho organizacional (Pfeffer & Salancik, 1978; Wu *et al.*, 2021), o crescimento (Galaskiewicz *et al.*, 2006), as doações (Bloch *et al.*, 2020) e a aquisição de fundos (Faulk *et al.*, 2016; Paarlberg *et al.*, 2020).

Um outro fator a considerar é a diversidade inerente aos CA e o seu contributo significativo para o sucesso das organizações não lucrativas. A diversidade não é apenas relevante por aumentar a capacidade de acesso a recursos críticos (Hafsi & Turgut, 2013), como também promove diferentes pontos de vista e, conseqüentemente, influencia o processamento de informação, a tomada de decisões e a resolução de problemas (Lee & Cunningham, 2019; van Knippenberg *et al.*, 2004). Deste modo, quadros compostos por membros pertencentes a minorias raciais/étnicas estão associados a um maior desempenho ao nível social e das doações (Siciliano, 1996). Adicionalmente, na sua análise a 5100 organizações não lucrativas, Ostrower (2007) verificou que conselhos com maior diversidade étnica/racial apresentavam uma maior facilidade na resposta às necessidades

da sua população-alvo. Neste sentido, Brown (2002) acabou por introduzir também o conceito de “*inclusive governance*”, defendendo que órgãos de *governance* constituídos por grupos de trabalho heterogêneos são mais produtivos e inovadores.

A diversidade dos quadros administrativos em função do género é de particular relevância para a presente investigação. Sabe-se que o Terceiro Setor proporcionou desde cedo um espaço para as mulheres na esfera pública, em cargos remunerados ou não (Skocpol, 1992). Porém, apesar da ampla presença das mulheres no setor, vários autores têm chamado a atenção para a predominância de homens em cargos de liderança de organizações maiores e mais conceituadas e que auferem salários mais elevados, comparativamente às mulheres (Dale & Breeze, 2022; Gibelman, 2000; Nickels & Leach, 2021). Deste modo, observa-se a existência de um “telhado de vidro” (Davidson & Cooper, 1992) que representa todas as barreiras invisíveis, mas poderosas, que dificultam a ascensão de mulheres a postos de liderança (Gibelman, 2000). Em contraste, os homens parecem beneficiar de um tratamento preferencial em campos de trabalho dominados por mulheres, fruto de redes e procedimentos informais que, implicitamente, proporcionam mais oportunidades para alcançar cargos mais elevados dentro das organizações (McGuire, 2002).

Para além da preocupação ética e do compromisso com o combate da desigualdade de género nas organizações não lucrativas, é importante compreender como CA com mais mulheres se relacionam com o desempenho da organização. O estudo empírico de Siciliano (1996), sobre organizações YMCA, permitiu constatar que a diversidade de género estava positivamente relacionada com o desempenho social da organização, mas negativamente associada à obtenção de doações. Estes resultados permitem inferir que, devido aos obstáculos na obtenção de recursos económicos, sociais e políticos, as mulheres não são tão bem-sucedidas na obtenção de fundos (Middleton, 1987). O estudo de Ostrower (2007) determinou diversos fatores que se encontram positivamente associados à percentagem de mulheres diretoras, nomeadamente a aquisição de financiamento, a existência de relações externas e o conhecimento da missão da organização. Outras investigações permitiram concluir que a presença de mulheres contribuía não só para a eficácia e para elevados níveis de satisfação relativos ao desempenho dos quadros de *governance* (Bradshaw *et al.*, 1996; Dula *et al.*, 2020), como também para o desempenho financeiro (Hartarska & Nadolnyak, 2012).

Em conformidade, têm emergido várias perspetivas que permitem prever o impacto da representação de mulheres em cargos administrativos e em posições de liderança. Neste sentido, algumas abordagens defendem que não só a diversidade de género determina os resultados organizacionais, mas também um número crítico de mulheres (Joecks *et al.*, 2013). Segundo a teoria da “massa crítica” (Kanter, 1977), a dimensão influencia as dinâmicas do grupo e, por este motivo,

somente quanto se atinge um determinado número de membros, os sub-grupos são capazes de influenciar as dinâmicas do grupo maior. Aplicando esta teoria aos CA das organizações, a pesquisa apoia que um número crítico de mulheres se traduz num maior desempenho da organização em ambos os setores lucrativo e não lucrativo (Dula, 2018; Wicker *et al.*, 2022) e influencia a escolha de uma mulher para o cargo diretora executiva (Lee, 2019). Adicionalmente, a investigação de Wicker *et al.* (2022) com organizações desportivas não lucrativas demonstrou que a diversidade de género reduz significativamente os problemas financeiros e de recursos humanos, sendo que estes últimos são ainda mais reduzidos quando, no mínimo, 60% do CA é constituído por mulheres. Outros autores partem da Teoria dos Papéis Sociais, que reconhece que homens e mulheres apresentam diferentes traços dada a influência da sua socialização. Nesta linha de pensamento, as mulheres apresentam um estilo de liderança transformacional, em oposição a um estilo transaccional, frequentemente prescrito a homens (Chao, 2011; Eagly *et al.*, 2003). Líderes transformacionais encorajam novas perspetivas para a resolução de problemas e atribuem incentivos mais adequados. Posto isto, líderes mulheres estariam mais focalizadas sobre os aspetos da liderança que predizem a eficácia (Eagly *et al.*, 2003). Já no que diz respeito à tomada de decisão, as mulheres preferem geralmente investimentos menores (Charness & Gneezy, 2012) e são menos prováveis de demonstrar uma confiança excessiva (Niederle & Vesterlund, 2007). Idealmente, a diversidade de género nos CA favorece a diversidade de estilos de liderança (Wicker *et al.*, 2022) e, por consequência, a criação de equipas que permitam aos seus membros explorar o seu potencial (Konrad *et al.*, 2008), a comunicação e resolução de problemas (Eagly *et al.*, 2003). Outros autores procuraram justificar o impacto da diversidade de género nos CA através de teorias já conhecidas do Terceiro Setor. No campo não-lucrativo, Ward & Forker (2017) conceptualizaram que, de acordo com a Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), os CA mais diversos em função de género apresentam efeitos positivos na criação de canais de comunicação e contactos com *stakeholders* externos, o que possibilita diminuir os custos de agência e assegurar uma maior legitimidade junto do ambiente externo. Por sua vez, em consonância com o defendido pela Teoria da Agência, observa-se uma associação positiva entre a percentagem de mulheres em quadros administrativos e a capacidade de monitorização, o que conduz à diminuição dos custos de agência (Adams & Ferreira, 2009).

Face ao exposto, subentende-se que os CA devem ser compostos por indivíduos com perspetivas e *backgrounds* distintos (O'Regan & Oster 2005). Frequentemente, os diretores são líderes políticos, religiosos, sociais e comunitários e representantes de outras instituições, como universidades (Hillman *et al.*, 2000). Contrariamente aos outros diretores, cujo objetivo principal assenta na otimização do desempenho financeiro da organização, estes líderes apresentam uma influência

maior ao nível da comunidade. Por esta razão, estes diretores são mais suscetíveis a não tolerar irresponsabilidades organizacionais, visto que os seus interesses estão fortemente alinhados com os interesses da comunidade (Kassinis & Vafeas, 2002). A evidência empírica sugere, ainda, que a presença destes líderes nos quadros de administração está associada a um impacto positivo no desempenho social da organização (Evans *et al.*, 2020; Mallin & Michelon, 2011), ao passo que outras investigações encontraram um impacto não significativo ou negativo (Hillman *et al.*, 2001; Ramón-Llorens *et al.*, 2019). O interesse relativo a estes membros influentes tem motivado a investigação acerca do desempenho de cargos políticos e o seu impacto no desempenho da organização, encontrando resultados contraditórios em diferentes países. Para Agrawal e Knoeber (2001), a presença de diretores com passados políticos apresenta um efeito positivo no desempenho da empresa e favorece os interesses da mesma, inclusive em situações aversivas. Por sua vez, o estudo efetuado por Bai (2013) permitiu concluir que a presença de oficiais do governo nos CA de hospitais não lucrativos promove o desempenho social dos mesmos. A autora supôs que, quer enquanto representantes da comunidade, quer enquanto indivíduos que ambicionam ascender nas suas carreiras, estes membros encontrar-se-iam dispostos a modificar a política organizacional e a propor iniciativas de modo a melhorar o desempenho social da organização. Em concordância, outras investigações corroboraram o efeito positivo destes membros com ligações políticas com o desempenho das empresas (Li & Jin, 2021; Maaloul *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2018). Não obstante, outros estudos verificaram as consequências negativas destas conexões políticas no desempenho das organizações (Bertrand *et al.*, 2018; Ling *et al.*, 2016). Nomeadamente, um estudo recente observou que empresas com diretores politicamente envolvidos apresentavam um fraco desempenho financeiro, o que poderia ser justificado pela maior probabilidade de ocorrerem problemas derivados do oportunismo e dos conflitos de agência (La Rocca *et al.*, 2022).

As responsabilidades e os papéis destes membros do CA são estritamente associados à eficácia do Administrador Executivo (doravante designado por AE ou CEO) (Berardi *et al.*, 2016). Entre outras funções, os CEOs são responsáveis por encontrar e alocar recursos, influenciar processos de decisão relativamente ao financiamento e procurar assegurar os interesses organizacionais (Heimovics *et al.*, 1995). De facto, os resultados da investigação de Heimovics *et al.* (1995) sugerem que CEOs mais eficazes envolvem-se em ações políticas com maior frequência por comparação com CEOs menos eficazes.

Geralmente, os cargos de CEO e de Presidente da organização são ocupados por pessoas distintas. Todavia, em alguns casos, uma única pessoa assume ambas as posições de gestão, o que se designa na literatura por “CEO *duality*” (Berardi *et al.*, 2016; Finkelstein & D’Aveni, 1994). Este

conceito tem vindo a ser alvo de escrutínio por parte dos investigadores, sobretudo no setor corporativo (Baliga *et al.*, 1996; Fama & Jensen, 1983; Miller-Millesen, 2003).

Em conformidade com a Teoria da Agência, alguns autores defendem que estas funções devem ser desempenhadas por indivíduos diferentes, atendendo às consequências nefastas advindas da acumulação de poderes por parte do CEO e do comprometimento do papel de monitorização e controlo por parte do quadro administrativo (Fama & Jensen, 1983). De acordo com estes teóricos, os CEOs tendem a agir em função dos seus interesses pessoais (Rechner & Dalton, 1991), provocando conflitos de agência (Jensen & Meckling, 1976). A título de exemplo, a investigação longitudinal conduzida por Rechner e Dalton (1991) confirmou que a “CEO *duality*” estava negativamente associada ao desempenho das empresas. Contrariamente, proponentes da Teoria da Dependência de Recursos sustentam que a combinação das duas funções num só indivíduo proporciona ao CEO a autonomia para tomar decisões que sirvam os melhores interesses das organizações em tempo útil e face a eventos externos críticos (Boyd, 1995; Nicholson & Kiel, 2007; Pfeffer & Salancik, 1978). Porém, face à ambiguidade dos resultados (Krause *et al.*, 2013), os investigadores têm procurado explicações em variáveis relativas ao contexto das organizações. Nomeadamente, a investigação de Boyd (1995) expôs que a “CEO *Duality*” pode ser benéfica para o desempenho da empresa em ambientes altamente complexos, nos quais a forte liderança e a velocidade nas tomadas de decisões se sobrepõem às desvantagens inerentes ao poder acumulado pelo CEO. Mais recentemente, o estudo de Bellante *et al.* (2017) acerca de instituições de caridade no Reino Unido sugeriu que a “CEO *duality*” poderia ser benéfica para o desempenho da organização em contextos específicos e, por este motivo, os membros administrativos e executivos deveriam evitar abordagens “*one-size-fits-all*”.

A remuneração dos membros dos CA das Fundações também é considerada como um fator pertinente no desenvolvimento de CA mais eficazes, dada a preponderância que estes apresentam no processo de *governance*, na ausência da figura de acionista em organizações não lucrativas (Allen & McAllister, 2018). Partindo deste pressuposto, as práticas remuneratórias apresentadas pelas Fundações são entendidas como mecanismos que permitem atrair, reter e motivar diretores mais qualificados, o que poderá contribuir para um melhor desempenho das organizações do setor fundacional (Yetman, 2022). De igual forma, Jegers (2009) afirma que a existência de órgãos de *governance* com remunerações variáveis (bónus e comissões) determina a eficácia da gestão da entidade. Contrariamente, a investigação de Hartarska (2005) não constatou qualquer influência dos incentivos remuneratórios no desempenho dos diretores e da respetiva organização.

Outro aspeto a considerar são as motivações pelas quais os órgãos de *governance* atuam no setor não lucrativo, visto serem consideradas como uma variável importante para a aferição da *performance* e da eficácia dos mesmos (Ward & Miller-Stevens, 2020). Alguns estudos empíricos procuraram averiguar as motivações ao nível dos CA de organizações de voluntariado (Clary *et al.*, 1998; Inglis, 1994; Searle, 1989; Taylor *et al.*, 1991). Taylor e colaboradores (1991) recorreram à tipologia de Widmer (1985), que define motivações materiais, sociais, desenvolvimentais e ideológicas, de modo a explorar CA de faculdades eficazes e não eficazes. Apesar da utilidade da tipologia utilizada, as motivações dos órgãos não permitiram diferenciar entre CA eficazes e não eficazes. Searle (1989) efetuou uma investigação junto dos órgãos do CA de programas municipais de recriação com o intuito de identificar as principais necessidades dos membros e as relações de trabalho eficazes entre estes e os restantes trabalhadores. A análise fatorial efetuada revelou quatro fatores: crescimento, responsabilidade, contribuição e reconhecimento (Searle, 1989). Estes resultados foram também corroborados por Inglis (1994) na sua investigação sobre os membros da direção de organizações desportivas amadoras e respetivas perceções acerca da importância e realização das motivações associadas à execução das suas funções. Partindo da perspetiva funcionalista acerca dos propósitos e motivações do comportamento humano, Clary *et al.* (1998) identificaram seis funções pessoais e sociais potencialmente servidas pelo voluntariado: valores, compreensão, social, carreira, valorização e proteção. Os estudos mencionados possibilitaram uma compreensão mais detalhada de fenómenos complexos como é o caso da motivação.

Segundo Schepers *et al.* (2005), o desenvolver de uma prática profissional no âmbito do Terceiro Setor deve-se a fatores motivacionais como o crescimento pessoal, o altruísmo, o desejo de trabalhar com e para as pessoas, o estabelecimento de contactos a nível social ou, até mesmo, a oportunidade de novas aprendizagens. Também Baines (2010) identificou algumas motivações para o trabalho neste setor, tais como: os valores dos indivíduos, as ideias políticas, a oportunidade de realizar mudanças no sistema, o facto de servir a Deus e a contribuição para as necessidades da comunidade. Outras investigações apontam para o reconhecimento por parte da sociedade, em resposta ao serviço prestado (Le Grand, 2003) ou para noções de altruísmo ou egoísmo (Starnes & Wymer, 2000). De acordo com Steen (2006), alguns membros voluntários apresentam um altruísmo apelidado por "impuro", visto que não só desejam ajudar os outros, como também pretendem obter ganhos a nível pessoal. Segundo Miller-Stevens e Ward (2019), estas razões vão-se tornando, gradualmente, menos importantes à medida que os diferentes membros vão exercendo os seus cargos.

Sublinha-se, também, que os colaboradores do Terceiro Setor apresentam elevados níveis de motivações intrínsecas, das quais são exemplo o sentimentos de realização pessoal ou de orgulho

no trabalho, realizado por si ou pela respetiva organização (Boezeman & Ellemers, 2008; Garner & Garner, 2010) e que, em diversas ocasiões, derivam da convergência dos valores e princípios defendidos por ambas as partes (Cooman *et al.*, 2009; Devaro & Brookshire, 2007; Word & Carpenter, 2013). Na sua globalidade, os profissionais do Terceiro Setor demonstram um elevado comprometimento com a missão e a filosofia defendida pela sua organização, colocando a satisfação das necessidades apresentadas pela sociedade (Lyons *et al.*, 2006) acima de prémios ou recompensas extrínsecas (Schepers *et al.*, 2005). Neste sentido, pode afirmar-se que são essencialmente motivados por interesses humanitários e não financeiros (Bassous, 2015; Brandl & Güttel, 2007).

Por outro lado, verifica-se que os colaboradores deste setor apresentam remunerações mais baixas (Devaro & Brookshire, 2007). Em contrapartida, destacam-se alguns benefícios no que concerne ao equilíbrio da vida profissional ("*work life balance*") como a perspetiva de emprego mais estável (não só para o próprio, como também para o respetivo companheiro), horários laborais mais flexíveis (Benz, 2005; Park & Word, 2012) e a oportunidade de realizar um trabalho com uma finalidade social (Cooman *et al.*, 2009).

De uma forma global, a pertinência do estudo da *performance* das fundações pode ser justificada considerando o artigo desenvolvido por Carvalho *et al.* (2017), no qual se verificou que os dados relativos ao desempenho organizacional são das informações mais divulgadas nos relatórios anuais das Fundações Portuguesas.

2. Metodologia do estudo

2.1. Objetivos de Investigação

De acordo com Jensen (1993) existem vários mecanismos de controlo a nível empresarial que possibilitam a resolução de conflitos resultantes de tomadas de decisão e motivações divergentes em relação ao bem-estar social. Neste sentido, o CA de uma organização do Terceiro Setor é considerado como um mecanismo de controlo interno. Todavia, em algumas situações, o desempenho das funções de monitorização por parte do CA tem sido colocado em causa devido a uma diminuição da sua motivação. Jensen (1993) aponta no seu estudo algumas causas que podem justificar esta falta de comprometimento, nomeadamente a composição, a independência e o tamanho do CA.

No setor não lucrativo, os CA apresentam-se na sua generalidade como menos eficientes por comparação com os das entidades empresariais, o que pode ser justificado pela incapacidade de

definir objetivos que sejam consensuais entre os órgãos de *governance* e os doadores. Outra razão apontada para a menor eficiência relaciona-se com a dificuldade no estabelecimento de medidas de avaliação e indicadores de desempenho (Helmig *et al.*, 2004).

Em consonância com o verificado nas organizações com fins lucrativos, o Terceiro Setor necessita de implementar e desenvolver práticas que visem alcançar resultados eficazes e eficientes para a organização. Assim sendo, a utilização de indicadores e medidas que possibilitem a mensuração do desempenho afigura-se como uma ferramenta essencial na aferição do sucesso de qualquer organização (Curtis *et al.*, 2020; Zeyen *et al.*, 2013).

Em conformidade com o exposto, o presente estudo procura contribuir para o desenvolvimento das práticas de *governance* dos órgãos de gestão do setor fundacional português. Mais concretamente, com esta investigação pretende-se:

- 1) Caracterizar a estrutura de *governance* predominante nas Fundações portuguesas;
- 2) Identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções;
- 3) Aferir as relações de dependência entre os fatores de *Nonprofit Governance* e o Desempenho Organizacional, ou seja, verificar se existe uma associação entre o desempenho organizacional das Fundações e:
 - a. o número de membros do CA;
 - b. o número de membros externos do CA;
 - c. o número de membros do CA que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas;
 - d. o número de membros do sexo feminino do CA;
 - e. o número de membros remunerados do CA;
 - f. o número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos;
 - g. o número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos;
 - h. o facto de o Administrador Executivo desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público;
 - i. o facto de o Administrador Executivo desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo ou mandato político;
 - j. o facto de o Administrador Executivo da Fundação também ser o Presidente do CA.

2.2. Esquema de investigação e hipóteses

O esquema de investigação considerado para a execução deste trabalho de investigação científica encontra-se apresentado na Figura 6:

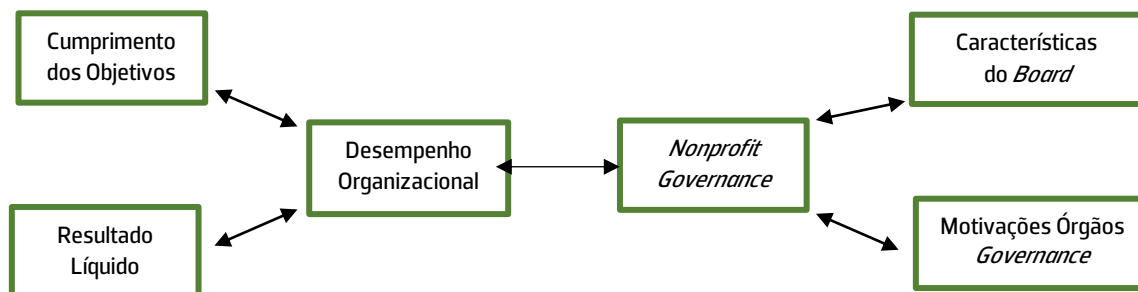


Figura 6 - Esquema de Investigação

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 11, encontram-se apresentados os objetivos e as hipóteses de investigação, bem como as respetivas tipologias de análise estatística a utilizar.

Tabela 11 - Investigação: objetivos, hipóteses e respetiva análise estatística

Objetivo de Investigação	Hipótese de Investigação	Análise estatística
Caracterizar a estrutura de <i>governance</i> predominante nas Fundações Portuguesas.		Estatística Descritiva Global
Identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções.		Análise Fatorial Exploratória
Aferir as relações de dependência entre os fatores de <i>Nonprofit Governance</i> e o Desempenho Organizacional.	H1: O número de membros do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações. H2: O número de membros externos no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações. H3: O número de membros do CA que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras	Análise Inferencial

	<p>instituições/empresas influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p> <p>H4: O número de membros do sexo feminino no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p> <p>H5: O número de membros remunerados do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p> <p>H6: O número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p> <p>H7: O número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p> <p>H8: O facto de o Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p> <p>H9: O facto de o Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo/mandato político influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p> <p>H10: O facto de o Administrador Executivo da Fundação também ser o Presidente do Conselho de Administração influencia o desempenho organizacional das Fundações.</p>	
--	---	--

Fonte: elaboração própria

As hipóteses de investigação formuladas, sustentadas pela literatura científica, procuram aferir a influência dos fatores de *Nonprofit Governance*, nomeadamente das características estruturais dos órgãos de gestão, no Desempenho Organizacional das Fundações portuguesas.

O tamanho do CA é encarado como um indicador que poderá influenciar o desempenho das organizações (Yermack, 1996). De acordo com diversos estudos, organizações com CA maiores terão à sua disposição um maior número de recursos intelectuais, por comparação com estruturas mais pequenas (Bradshaw *et al.*, 1992; Brown, 2005; Callen *et al.*, 2003). Esta ideia é também defendida por Olson (2000), que sugere que CA maiores tendem a apresentar uma maior eficiência na obtenção de recursos, o que permite não só a prossecução da missão, como também a possibilidade de fazer face aos custos operacionais fixos (Aggarwal *et al.*, 2012; O'Regan & Oster, 2005). Adicionalmente, a formalização de CA constituídos por um elevado número de membros externos contribui para a melhoria do processo de monitorização da gestão, da reputação e do desempenho da organização (O'Regan & Oster, 2005). Por outro lado, o facto de um CA ser constituído por um número elevado de membros poderá resultar em transtornos ao nível da comunicação e da tomada de decisão e, conseqüentemente, num processo de gestão menos

eficiente (Callen *et al.*, 2003; O'Regan & Oster, 2005). Contrariamente, CA mais reduzidos estão associados a uma monitorização mais eficaz e a um processamento de informação otimizado (Jensen, 1993). Posto isso, formulámos as seguintes hipóteses:

H1: O número de membros do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

H2: O número de membros externos no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Segundo a literatura, existem membros que estão presentes, em simultâneo, em CA de diferentes organizações (Dreiling & Darves, 2011; Mizruchi, 1996). A existência destes casos está associada a diversos benefícios, como a resolução de problemas ao nível da coordenação (Faulk *et al.*, 2016) e o aumento da monitorização dos CA (Hillman & Dalziel, 2003). No setor não lucrativo, esta prática favorece a sinalização do estatuto da organização e a aquisição de fundos (Esparza & Jeon, 2013; Yoon, 2021). Estes resultados sustentam a hipótese de que:

H3: O número de membros do CA que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas influencia o desempenho organizacional das Fundações.

As mulheres apresentam um papel preponderante ao nível dos CA. Os estudos efetuados permitiram concluir que a presença de mulheres nos CA estava positivamente associada ao desempenho financeiro, ao conhecimento da missão da organização e à eficácia e satisfação com o desempenho dos órgãos de *governance* (Bradshaw *et al.*, 1996; Dula, 2020; Hartarska & Nadolnyak, 2012). Por sua vez, o estudo empírico de Siciliano (1996) aferiu que a diversidade de género nos CA estava positivamente associada com o desempenho social, mas negativamente relacionada com o desempenho financeiro. Com base nestes dados, podemos inferir que:

H4: O número de membros do sexo feminino no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

A remuneração dos membros dos CA das Fundações é considerada como um fator pertinente no desenvolvimento de CA mais eficazes, dada a preponderância que estes apresentam no processo de *governance*, na ausência da figura de acionista em organizações não lucrativas (Allen & McAllister, 2018). Nesta linha de pensamento, as práticas remuneratórias apresentadas pelas Fundações são entendidas como mecanismos que permitem atrair, reter e motivar diretores mais qualificados, o que poderá contribuir para um melhor desempenho das organizações do setor

fundacional (Yetman, 2022). Jegers (2009) corrobora esta visão e afirma que a existência de órgãos de *governance* com remunerações variáveis (bónus e comissões) sugere um impacto na eficácia da gestão da entidade. Contrariamente, Hartarska (2005) argumenta que os incentivos remuneratórios não apresentam qualquer tipo de influência no desempenho dos diretores e da respetiva organização. Assim, é concebível a seguinte hipótese:

H5: O número de membros remunerados do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Frequentemente, os CA são compostos por indivíduos em cargos públicos e políticos. Enquanto alguma literatura sugere que diretores com influência na comunidade defendem os interesses mesma (Kassinis & Vafeas, 2002) e, por isso, apresentam um impacto positivo ao nível do desempenho social (Evans *et al.*, 2020; Mallin & Michelon, 2011), outras investigações encontraram um efeito não significativo ou negativo (Hillman *et al.*, 2001; Ramón-Llorens *et al.*, 2019). No que concerne ao desempenho de cargos políticos, em particular, alguns autores sustentam a ideia de que a presença destes diretores nos CA promove o desempenho da empresa (Agrawal & Knoeber, 2001; Li & Jin, 2021; Malooul *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2018). Neste sentido, Bai (2013) propôs que estes indivíduos encontrar-se-iam dispostos a modificar a política organizacional e a sugerir iniciativas, quer enquanto representantes da comunidade, quer enquanto profissionais que ambicionam a ascensão na carreira. Não obstante, outros estudos evidenciaram as consequências negativas destas conexões políticas no desempenho das organizações (Bertrand *et al.*, 2018; Ling *et al.*, 2016), o que poderia ser atribuído a problemas de oportunismo e conflitos de agência (La Rocca *et al.*, 2022). Partindo destes resultados, pretendemos testar empiricamente as seguintes hipóteses:

H6: O número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos influencia o desempenho organizacional das Fundações.

H7: O número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos influencia o desempenho organizacional das Fundações.

A teoria da “contratação eficiente” pressupõe que CEOs mais prestigiados apresentam uma menor propensão a comprometer o desempenho organizacional (Fama, 1980). Em contraste, a perspetiva de “rent extraction” parte do pressuposto que CEOs de maior reputação sobrevalorizam a possibilidade de ascenderem profissionalmente e, por isso, atuam em detrimento dos resultados organizacionais (Francis *et al.*, 2005). Em particular, o estudo de Francis *et al.* (2005) constatou que

a presença de CEOs com maior notoriedade estava associada a uma pior qualidade dos ganhos da empresa. Portanto, podemos inferir:

H8: O facto de o Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público influencia o desempenho organizacional das Fundações.

H9: O facto de o Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo/mandato político influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Em alguns casos, uma única pessoa assume ambas as posições de CEO e de Presidente da organização, o que se designa na literatura por "CEO *duality*" (Berardi *et al.*, 2016; Finkelstein & D'Aveni, 1994). De acordo com alguns autores, esta prática consolida e reforça as responsabilidades inerentes ao CEO, o que pode desencadear uma tendência para atuar em prol dos seus interesses pessoais (Rechner & Dalton, 1991), bem como na diminuição da monitorização da eficácia de gestão (Fama & Jensen, 1983). Por sua vez, outros autores argumentam que a acumulação das duas funções pela mesma pessoa proporciona uma maior autonomia para tomar decisões de acordo com os interesses da organização, em tempo útil (Boyd, 1995; Nicholson & Kiel, 2007; Pfeffer & Salancik, 1978). Porém, os resultados acerca da relação entre "CEO *Duality*" e o desempenho organizacional são contraditórios (Krause *et al.*, 2013). Enquanto algumas investigações evidenciaram um efeito negativo ou não significativo (Berardi *et al.*, 2016; Rechner & Dalton, 1991), outros estudos verificaram a existência de um impacto positivo da "CEO *Duality*" no desempenho organizacional, em determinados contextos (Bellante *et al.*, 2017; Boyd, 1995). Sendo assim, é possível formular a seguinte hipótese:

H10: O facto de o Administrador Executivo da Fundação também ser o Presidente do CA (CEO "Duality") influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Considerando as variáveis selecionadas, e de acordo com a revisão da literatura efetuada, foi construído o seguinte quadro de sinais (Tabela 12):

Tabela 12- Tabela de sinais esperados para cada hipótese

Variável	Hipótese	Sinal Esperado	Autor
Nº de membros do CA	H1	+	(Aggarwal <i>et al.</i> 2011; Bradshaw <i>et al.</i> , 1992; Brown, 2005; Callen <i>et al.</i> , 2003; Olson, 2000; O'Regan & Oster 2005)

		-	(Callen <i>et al.</i> , 2003; Jensen, 1993; O'Regan & Oster, 2005)
Nº de membros externos do CA	H2	+	(O'Regan & Oster, 2005).
Nº de membros do CA que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas	H3	+	(Esparza & Jeon, 2013; Faulk <i>et al.</i> , 2016; Hillman & Dalziel, 2003; Yoon, 2021).
Nº de membros do sexo feminino do CA	H4	+	(Bradshaw <i>et al.</i> , 1996; Dula, 2020; Hartarska & Nadolnyak, 2012;).
		-	(Siciliano, 1996).
Nº de membros remunerados do CA	H5	+	(Allen & McAllister, 2018; Jegers, 2009; Yetman, 2022).
		-	(Hartaska, 2005).
Nº de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos	H6	+	(Evans <i>et al.</i> , 2020; Mallin & Michelon, 2011).
		-	(Ramón-Llorens <i>et al.</i> , 2019).
Nº de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos/mandatos políticos	H7	+	(Agrawal & Knoeber, 2001; Bai, 2013; Li & Jin, 2021; Malouol <i>et al.</i> , 2018; Wang <i>et al.</i> , 2018).
		-	(Bertrand <i>et al.</i> , 2018; La Rocca <i>et al.</i> , 2022; Ling <i>et al.</i> , 2016).
Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público	H8	+	(Fama, 1980).
		-	(Francis <i>et al.</i> , 2005).
Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo/mandato político	H9	+	(Fama, 1980).
		-	(Francis <i>et al.</i> , 2005).
Administrador Executivo da Fundação (CEO) também ser o Presidente do CA	H10	+	(Bellante <i>et al.</i> , 2017; Boyd, 1995; Pfeffer & Salancik, 1978, Nicholson & Kiel, 2007).
		-	(Fama & Jensen, 1983; Rechner & Dalton, 1991).

Fonte: elaboração própria

2.3. Procedimento Metodológico

Em consonância com as informações científicas provenientes da revisão da literatura, foi efetuada a recolha de dados com base num questionário, constituído por diferentes variáveis e organizado em 5 secções (Apêndice 1):

Secção 1: Dados do Respondente

Foi pedido aos participantes que assinalassem os campos referentes ao género e ao cargo desempenhado, tendo em consideração que estes fatores podem influenciar a análise e discussão dos resultados obtidos.

Secção 2: Características do Conselho de Administração

Nesta parte do questionário, e recorrendo a diferentes variáveis quantitativas, foi pedida uma caracterização dos órgãos de *governance* da Fundação, nomeadamente no que diz respeito ao:

- a) Nº de membros do CA;
- b) Nível de formação dos membros do CA:
 - i. Nº membros que possuem apenas formação de nível básico;
 - ii. Nº membros que possuem apenas formação de nível secundário;
 - iii. Nº membros que possuem licenciatura;
 - iv. Nº membros que possuem mestrado;
 - v. Nº membros que possuem doutoramento.
- c) Área de formação dos membros do CA:
 - i. Nº de membros da área Social;
 - ii. Nº de membros da área das Humanidades;
 - iii. Nº de membros da área do Direito;
 - iv. Nº de membros da área da Saúde;
 - v. Nº de membros da área económica e financeira;
 - vi. Nº de membros da área da Engenharia;
 - vii. Nº de membros da área Religiosa;
 - viii. Nº de membros de outras áreas.
- d) Características dos membros do CA;
 - i. Nº de membros externos;
 - ii. Nº de membros exclusivos;
 - iii. Nº membros que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas;
 - iv. Nº de membros que desempenham ou já desempenharam cargos públicos;

- v. Nº de membros que desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos;
- vi. Nº de membros que têm cargo de executivo;
- vii. Nº membros que não são executivos;
- viii. Nº de membros que possuem remuneração;
- ix. Nº de membros que são do sexo feminino.

Secção 3: Características do Administrador Executivo da Fundação

Nesta secção procurou-se obter dados relativos ao AE da Fundação, tais como o desempenho de algum cargo público ou mandato político, o facto de acumular o cargo de Presidente do CA (CEO *duality*), a existência de laços de parentesco com algum dos membros dos Órgãos Sociais da Fundação, e se quando assumiu o cargo de AE já fazia parte dos Órgãos ou Membros da Fundação.

Secção 4: Motivações

De modo a aferir as motivações dos participantes aquando do seu ingresso em cargos e funções de *governance*, foi efetuada uma adaptação de uma escala internacionalmente testada (Inglis & Cleave, 2006). As motivações foram classificadas pelos diferentes indivíduos de acordo com a seguinte escala de *Likert*: 1 - não importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante; e 5 - extremamente importante. Referir ainda que, e em consonância com a tipologia jurídica das organizações em estudo, foi introduzida a motivação "A retribuição financeira atribuída ao cargo (remuneração; despesas representação; retribuição de presenças e despesas gerais)", dado que no setor fundacional os órgãos de *governance* podem ser remunerados. Com a adição deste item ao instrumento original, a escala passou a totalizar 35 itens motivacionais.

Secção 5: Desempenho Organizacional

Por último, foram apuradas duas dimensões pertinentes à medição do desempenho organizacional. Por um lado, o indicador financeiro considerado e que permitiu aferir a eficiência foi o **Resultado Líquido** (positivo ou negativo) da Fundação nos exercícios de 2019, 2020 e 2021. Por outro lado, e de forma a obter informações não financeiras inerentes à eficácia das Fundações, optou-se por utilizar o indicador **Grau de Cumprimento dos Objetivos** previamente estabelecidos pelas Fundações, nos anos acima mencionados, através de 4 categorias de valores percentuais: 0%-25%; 26%-50%; 51%-75%; e 76%-100%.

Depois de consumado o processo de recolha dos dados, os mesmos foram submetidos a um tratamento estatístico através do *software* SPSS (versão 28). Num primeiro momento, realizou-se uma análise univariada que permitiu averiguar as medidas descritivas das variáveis consideradas. Posteriormente, foi realizada uma análise fatorial de forma a validar e a analisar a fiabilidade da escala de motivações e dos seus itens, o que contribuiu para aferir as principais motivações dos órgãos de *governance*. Por fim, e com recurso à análise bivariada, verificou-se a possível existência de correlações entre as variáveis de *Nonprofit Governance* e o Desempenho Organizacional.

De forma a agilizar este processo, foram categorizadas as variáveis quantitativas e foi criada a variável compósita "**Desempenho Bidimensional**", pela necessidade da representação do **Desempenho Organizacional** para o Terceiro Setor, que foi apontado pela literatura (Richard *et al.*, 2009; Tomal & Jones, 2015), como um indicador sensível à medida de eficácia e eficiência (Kumar & Gulati, 2010; Mouzas, 2006; Nowy *et al.*, 2015), tendo em conta quer as tendência de resultados económicos destas organizações, quer a própria execução dos projetos que constituem o seu plano de atividades. A variável compósita Desempenho Bidimensional resultou das médias ponderadas dos indicadores Resultado Líquido e Grau de Cumprimento dos Objetivos nos três anos considerados. De uma forma mais concreta, se uma fundação apresentasse Resultados Líquidos negativos em pelo menos dois anos seria considerada uma média ponderada negativa neste indicador; mas se apresentasse valores positivos em pelo menos dois já seria classificada como média ponderada positiva. Relativamente ao Grau de Cumprimento dos Objetivos, uma Fundação que tenha exibido em pelo menos dois anos Graus inferiores a 50% apresentaria uma média ponderada negativa para o indicador em questão; já no caso de ter apresentado em pelo menos dois anos Graus superiores a 50% seria classificada como média ponderada positiva. Da junção das médias ponderadas para os indicadores em questão foram estabelecidos 3 níveis de Desempenho Bidimensional: Escasso – Fundações com médias ponderadas negativas em ambos os indicadores nos 3 anos contemplados; Moderado – Fundações com indicadores de desempenho com média ponderadas diferentes para os 3 anos considerados (um indicador com média ponderada positiva e o outro com negativa); e Conseguido – Fundações com médias ponderadas positivas em ambos os indicadores nos 3 anos examinados. Na Tabela 13, é visível a operacionalização da variável compósita.

Tabela 13 – Operacionalização da variável compósita "Desempenho Bidimensional"

Desempenho Bidimensional	Média ponderada nos 3 anos contemplados (negativa ou positiva)	
	Resultado Líquido	Grau de Cumprimento dos Objetivos
Escasso	Negativa	Negativa
Moderado	Negativa	Positiva
	Positiva	Negativa
Conseguido	Positiva	Positiva

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 14, apresenta-se uma síntese relativamente à natureza e à categorização das variáveis utilizadas na análise bivariada.

Tabela 14 – Caracterização das variáveis analisadas na análise bivariada

Variável	Natureza	Categorização
Nº de membros do CA	Ordinal	Após observação dos dados discretos foram criadas categorias.
Nº de membros externos do CA	Ordinal	Após observação dos dados discretos foram criadas categorias.
Nº de membros do CA que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas	Ordinal	Após observação dos dados discretos foram criadas categorias.
Nº de membros do sexo feminino do CA	Ordinal	Após observação dos dados discretos foram criadas categorias.
Nº de membros remunerados do CA	Ordinal	Após observação dos dados discretos foram criadas categorias.
Nº de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos	Ordinal	Após observação dos dados discretos foram criadas categorias.
Nº de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos/mandatos políticos	Ordinal	Após observação dos dados discretos foram criadas categorias.

Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público	Nominal	Tem ou não tem Administrador Executivo com essa característica (Sim/Não).	
Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo/mandato político	Nominal	Tem ou não tem Administrador Executivo com essa característica (Sim/Não).	
Administrador Executivo da Fundação (CEO) também ser o Presidente do CA	Nominal	Tem ou não tem Administrador Executivo com essa característica (Sim/Não).	
Desempenho Bidimensional	Ordinal	Valor indicado	Categoria
		1	Escasso
		2	Moderado
		3	Conseguido

Fonte: elaboração própria

2.4. Operacionalização dos dados

2.4.1. Recolha dos dados

O inquérito por questionário foi o método utilizado para a recolha de dados, por facilitar a obtenção de uma quantidade considerável de dados que, posteriormente, poderão ser generalizados para a população, no caso de se obter uma amostra significativa (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O questionário construído foi sujeito a um processo de pré-teste como defendido por Brace (2008), visto que numa fase inicial o mesmo poderá não se encontrar na sua melhor versão. No presente estudo, este processo de testagem foi realizado por uma especialista na área e que desempenha um cargo de *governance* numa Fundação. Da avaliação realizada não foram apontados quaisquer problemas ao questionário inicial. No dia 12 de agosto, após a validação do questionário, foram efetuados os primeiros contactos com as Fundações através do envio de uma carta, via e-mail, a solicitar a participação no estudo. Nesta carta foram fornecidas informações relativas ao objetivo da investigação e o *link* para o preenchimento do questionário. Posteriormente, e com o intuito de acelerar o processo de recolha de dados, foram realizados diversos contactos via telefone e através das Redes Sociais das Fundações como o caso do *Facebook*, do *Instagram* e do *Messenger*. A recolha dos dados foi realizada com recurso à plataforma do *Google Forms*, durante os meses de agosto e setembro.

2.4.2. Seleção e Tamanho da Amostra

A população deste estudo é constituída pelas Fundações portuguesas de âmbito privado. Considerou-se uma amostragem probabilística, obtida de uma listagem das Fundações de âmbito privado com registo ativo, dado que a amostra foi recolhida de forma aleatória e que todas as Fundações tinham a mesma probabilidade de serem selecionadas (Trochim, 2007). Através de um processo de amostragem aleatória simples, todas as Fundações que preencheram o questionário de forma integral foram selecionadas para integrar a amostra deste estudo. Neste sentido, foram recebidas 82 respostas ao questionário por parte das entidades do setor fundacional, sendo que todas elas se encontravam em conformidade com o solicitado e, portanto, foram definidas enquanto amostra a considerar.

3. Análise dos Resultados

3.1. Análise descritiva da amostra

A amostra deste trabalho de investigação é constituída por 82 Fundações Portuguesas, sendo que cada uma delas foi representada através de um elemento pertencente aos seus órgãos de *governance*. Deste modo, foram inquiridos 82 indivíduos que desempenham funções de gestão nas entidades do setor fundacional, de entre os quais se salientam 45 do sexo masculino (54,9%) e 37 do sexo feminino (45,1%) como se pode verificar no Gráfico 2.

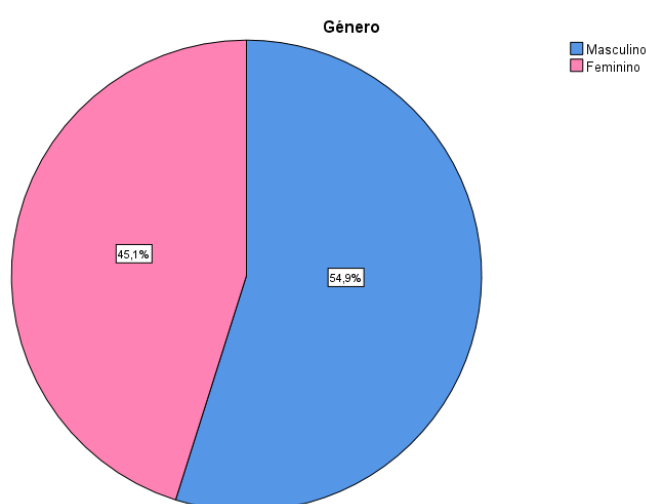


Gráfico 2 - Género dos inquiridos

No que concerne às funções exercidas pelos inquiridos, destacam-se 44 respostas por parte de membros executivos do CA (53,7%) e 36 por parte de outras pessoas afetas à organização (43,9%),

como por exemplo diretores gerais e de serviços, responsáveis pelo departamento económico-financeiro e assessores de direção (Gráfico 3).

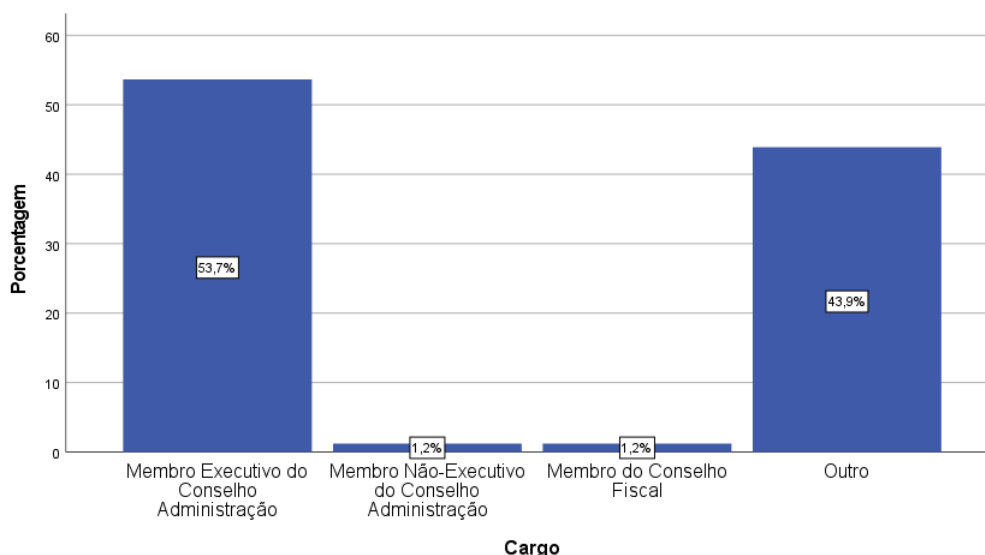


Gráfico 3 - Funções desempenhadas pelos inquiridos

3.2. Apresentação, análise e discussão dos resultados

De forma a cumprir o primeiro objetivo delineado para este estudo, **caracterizar a estrutura de *governance* predominante nas Fundações Portuguesas**, recorreu-se à análise da estatística descritiva. Referir que esta descrição permite não só enquadrar como também compreender a estrutura de gestão adotada por estas organizações. A Tabela 15 apresenta a estatística descritiva relativa aos membros que compõem os CA das Fundações Portuguesas.

Tabela 15 - Estatística descritiva dos membros do CA

	N	%	Min	Max	μ	σ
Membros do CA	80	100	2	11	5,01	1,972
Membros externos	75	91,5	0	9	3,63	2,099
Membros exclusivos	36	43,9	0	5	0,74	1,052
Membros com cargos simultâneos	72	87,8	0	7	2,45	1,813
Membros com cargos públicos	52	63,4	0	7	1,43	1,556

Membros com cargos ou mandatos políticos	45	54,9	0	6	1,00	1,267
Membros com cargo executivo	70	87,5	0	7	2,12	1,486
Membros que não são executivos	67	81,7	0	8	2,68	1,968
Membros com remuneração	30	36,6	0	9	0,82	1,611
Membros do sexo feminino	60	73,2	0	8	1,57	1,556

Fonte: elaboração própria

Numa primeira observação, verifica-se que as Fundações Portuguesas apresentam um número de membros no CA que varia entre 2 a 11 elementos (média 5,01), sendo que 69,5% destas organizações são constituídas, até um máximo, de 5 membros (Apêndice 2). Atenta-se, também, a existência de membros externos em 91,5% das Fundações inquiridas, o que segundo O'Regan e Oster (2005) contribui para a melhoria do processo de monitorização da gestão. Por comparação com outros trabalhos de investigação, o número médio de membros do CA obtido é bastante inferior aos 15 encontrados por Bradshaw *et al.* (1992) em organizações não lucrativas canadianas. Ainda assim, não se poderá dar grande importância a esta discrepância de valores dada a diferença implícita entre os dois países em questão. A título de exemplo, será útil considerar os valores obtidos na investigação de Andrés-Alonso *et al.* (2008) sobre as Fundações espanholas, que se aproximam aos deste estudo (11,98 número médio de membros do CA e 0,89 número médio de membros externos do CA). Ainda que os valores relativos ao tamanho do CA sejam bastantes inferiores na realidade fundacional portuguesa, é possível verificar-se, por outro lado, a presença de um número médio mais elevado de membros externos, o que poderá contribuir positivamente para o processo de monitorização da gestão das organizações.

Observa-se também que a maioria das Fundações apresenta membros que desempenham, em simultâneo, funções/cargos em outras entidades (87,8%), sendo que 61% destas entidades é responsável por empregar entre 1 a 3 destes membros (Apêndice 3). Salienta-se, ainda, que uma parte considerável das Fundações apresenta no seu CA membros com reconhecida notoriedade, nomeadamente em cargos políticos (54,9%) e públicos (63,4%). Relativamente à temática da remuneração, somente 36,6% das organizações do setor fundacional apresentam membros remunerados. Por fim, importa registar a presença de membros do sexo feminino no CA de 73,2% das Fundações, entre as quais mais de metade (52,5%) são responsáveis por integrar somente uma ou duas mulheres em cargos de gestão (Apêndice 4). Atendendo aos valores médios relativos ao número de membros do CA e do número de membros do sexo feminino no CA, constata-se que os

CA apresentam, em média, cerca de 30% de mulheres na sua constituição, cabendo a maioria dos cargos de liderança a elementos do sexo masculino.

No que concerne ao nível de formação, as Fundações exibem na sua composição, maioritariamente, membros qualificados para o desempenho das suas funções. Como se pode constatar na Tabela 16, 95,1% das Fundações possuem membros licenciados no CA (média de 3,45 por Fundação); 54,9% têm elementos com o grau de mestre; e 43,9% contam nas suas fileiras com indivíduos doutorados.

Tabela 16 - Nível de formação dos membros dos CA das Fundações portuguesas

	N	%	Min	Max	μ	σ
Ensino Básico	10	12,2	0	8	0,38	1,348
Ensino Secundário	31	37,8	0	8	0,79	1,412
Licenciatura	78	95,1	0	9	3,45	2,155
Mestrado	45	54,9	0	7	1,28	1,605
Doutoramento	36	43,9	0	6	0,76	1,202

Fonte: elaboração própria

Relativamente às áreas de formação dos membros que compõem o CA destacam-se a Económico-Financeira, a das Humanidades e a de Direito enquanto as mais predominantes no setor fundacional (Tabela 17).

Tabela 17 - Áreas de formação dos membros dos CA das Fundações portuguesas

	N	%	Min	Max	μ	σ
Social	26	31,7	0	4	0,44	0,787
Humanidades	37	45,1	0	4	0,62	0,870
Direito	37	45,1	0	3	0,60	0,751
Saúde	16	19,5	0	8	0,33	1,019
Económico-Financeira	60	73,2	0	6	1,49	1,363
Engenharia	30	36,6	0	3	0,51	0,789

Religiosa	12	14,6	0	5	0,22	0,685
Outras	25	30,5	0	7	0,41	0,916

Fonte: elaboração própria

De uma forma geral, mais de metade dos AE das Fundações Portuguesas nunca ocupou cargos de interesse público (61,0%) ou político (73,2%). Destaca-se que, em 47,5% das Fundações, os AE já faziam parte dos órgãos ou membros da organização antes de assumirem este cargo de gestão e que a esmagadora maioria dos AE não apresenta relações de parentesco com membros dos Órgãos Sociais (79,3%). Por fim, em 54,9% das Fundações inquiridas, os AE desempenham também a função de Presidente do CA. Os dados relativos às características dos AE das Fundações portuguesas podem ser observados na **Tabela 18**.

Tabela 18 - Características dos Administradores Executivos das Fundações portuguesas

		Frequência	Percentagem (%)
Desempenha/Desempenhou Cargo Público	Sim	32	39,0
	Não	50	61,0
Desempenha/Desempenhou Cargo/Mandato Político	Sim	22	26,8
	Não	60	73,2
Também é Presidente do CA	Sim	45	54,9
	Não	37	45,1
Tem laços de parentesco com membros dos Órgãos Sociais	Sim	17	20,7
	Não	65	79,3
Antes de assumir o cargo já fazia parte dos Órgãos ou membros da Fundação	Sim	39	47,6
	Não	43	52,4

Fonte: elaboração própria

O segundo objetivo proposto para este trabalho de investigação passa por **identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções**. Por forma a cumprir com o propósito definido, foram utilizados os 34 indicadores motivacionais pertencentes à Escala desenvolvida por Inglis e Cleave (2006), aos quais se acrescentou um item

relacionado com a retribuição financeira. Atendendo ao descrito, torna-se pertinente averiguar a qualidade da investigação conduzida bem como dos dados recolhidos (Hair *et al.*, 1998).

Em conformidade com o enunciado, numa primeira fase, será realizada a validação empírica da escala de medida e da relação estabelecida com os itens definidos. Segundo Hair *et al.* (2010) a dimensionalidade de um determinado instrumento pode ser aferida por meio de uma Análise Fatorial Exploratória através do método de extração de Análise de Componentes Principais com rotação ortogonal Varimax, sendo que somente os fatores com valores próprios superiores a 1 serão considerados (Marôco, 2007). Já a análise dos fatores a considerar devem seguir os seguintes parâmetros: critério de Kaiser (*eigenvalues*) com valores próprios superiores a 1; valores do indicador de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superiores a 0,8; e um Teste de Bartlett (esfericidade) com correlações significativamente diferentes entre as variáveis. Por fim, e de forma a obter os aspetos motivacionais mais importantes na perspetiva dos órgãos de governance das Fundações Portuguesas, procedeu-se à eliminação dos itens de acordo com os seguintes critérios: comunalidades inferiores a 0,5; valores de saturação inferiores a 0,3 por fator; e ausência do item para o aumento da consistência interna - Alpha de Cronbach (Hair *et al.*, 2010). Nos casos em que os itens apresentaram uma correlação simultânea em dois ou mais fatores, foi calculada a proporção entre o quadrado dos valores apresentados em cada fator, sendo a mesma definida através de 3 categorias: problemática (rácio entre 1,0 e 1,5), potencial (rácio entre 1,5 e 2,0) e ignorável (rácio maior que 2,0). Atendendo à divisão apresentada, os itens pertencentes às categorias problemática e potencial serão eliminados, a menos que exista literatura que justifique a sua consideração (Hair *et al.*, 2019). A análise fatorial efetuada permitiu eliminar 5 itens (Apêndice 5) da Escala inicial: dois relacionados com a dimensão "Valorização Pessoal" e três inerentes à componente "Aprendizagem através da Comunidade", de acordo com as categorias definidas por Inglis e Cleave (2006). Após uma observação dos itens eliminados, que apresentavam valores significativos em diferentes fatores, é interessante verificar que os mesmos poderiam ser considerados na explicação de diferentes dimensões motivacionais, o que permite compreender os resultados estatísticos obtidos.

Atendendo à análise realizada com recurso ao software SPSS, a solução fatorial que melhor se adequa aos dados do estudo, nomeadamente ao nível da coerência teórica dos fatores e da variância explicada pelos mesmos, foi a de 7 fatores/dimensões que se encontra apresentada na Tabela 19.

Tabela 19 – Dimensões resultantes da Análise de Componentes Principais

Dimensões	Itens	Fatores						
		1	2	3	4	5	6	7
D1 Valorização Pessoal	6. O reconhecimento obtido face à conclusão de uma tarefa com sucesso	,810						
	2. A oportunidade de satisfazer a minha ambição desempenhando um papel preponderante na comunidade	,802						
	3. O desejo de ter mais responsabilidade	,800						
	10. Faz-me sentir necessário	,755						
	7. A perceção que os outros têm da minha contribuição para o funcionamento da organização	,751						
	9. O reconhecimento que posso obter das outras pessoas pelo trabalho que realizo em prol de uma boa causa	,746						
	5. A perceção das outras pessoas relativamente à importância do meu contributo	,702						
	1. Faz-me sentir bem	,659						
	11. A atenção que recebo por parte dos outros dada a posição que ocupo no conselho de administração	,549						
	Cronbach's Alpha		,927					
	D2 Apoio à Comunidade	23. A oportunidade de fazer a diferença na qualidade de vida da comunidade		,934				
22. A oportunidade de responder às necessidades da comunidade			,907					
24. A oportunidade de ajudar na resolução dos problemas da comunidade			,905					
21. A oportunidade de trabalhar em prol de uma boa causa			,833					
25. A atuação em defesa de indivíduos e grupos de pessoas			,742					
Cronbach's Alpha		,933						
D3	26. A oportunidade de trabalhar com outras pessoas			,846				
	30. A gratificação das relações pessoais que se desenvolvem			,769				

Desenvolvimento de Relações Interpessoais	29. A oportunidade de ajudar outros membros do conselho de administração	,718						
	28. A oportunidade de conhecer novas pessoas	,668						
	27. A oportunidade de completar uma tarefa com sucesso	,578						
Cronbach's Alpha		,898						
D4 Bem-Estar Pessoal	33. A oportunidade de escapar aos meus próprios problemas	,919						
	34. A oportunidade de lidar com os meus próprios problemas	,898						
	35. Sentir-me menos solitário	,867						
	12. A redução do sentimento de culpa pelo facto de ser mais afortunado do que outras pessoas	,623						
Cronbach's Alpha		,897						
D5 Desenvolvimento de Competências	17. A oportunidade de desenvolver novas competências	,813						
	16. A oportunidade de aprender mais acerca dos serviços e programas comunitários	,696						
	15. A oportunidade de desenvolver os meus pontos fortes	,637						
Cronbach's Alpha		,871						
D6 Contribuição para os Órgãos de Gestão	31. A oportunidade de disponibilizar as minhas competências e conhecimentos ao conselho de administração	,678						
	32. O facultar diferentes perspetivas e experiências ao conselho de administração	,708						
Cronbach's Alpha		,823						
D7 Financeira e Reputacional	20. A oportunidade de interagir com responsáveis políticos	,687						
	13. A retribuição financeira atribuída ao cargo (remuneração; despesas representação; retribuição de presenças e despesas gerais)	,653						
Cronbach's Alpha		,616						
Valor próprio	6,5	4,8	3,9	2,6	3,2	2,5	2,0	
% da variância explicada	18,6	13,6	11,1	10,2	9,1	7,3	5,6	
% da variância total explicada								75,5
Kaiser-Meyer-Olkin								0,833

Bartlett's Test	Approx. Chi-Square	2561,030
	df	595
	Sig.	< 0,001

Fonte: elaboração própria

Da leitura da Tabela 19, pode verificar-se a existência 7 categorias motivacionais que foram categorizadas da seguinte maneira: a Dimensão 1 relacionada com a **Valorização Pessoal**, a Dimensão 2 que agrupa itens relacionados com o **Apoio à Comunidade**, a Dimensão 3 que aponta para o **Desenvolvimento de Relações Interpessoais**, a Dimensão 4 inerente ao **Bem-Estar Pessoal**, a Dimensão 5 que diz respeito ao **Desenvolvimento de Competências**, a Dimensão 6 que contempla itens relacionados com a **Contribuição para os Órgãos de Gestão**, e por fim, a Dimensão 7 que aponta para a parte **Financeira e Reputacional**.

Os resultados obtidos indicam ainda que, a primeira dimensão (D1 – Valorização Pessoal) apresenta um valor próprio de 6,5 e corresponde a 18,6% da variância total; a segunda dimensão (D2 – Apoio à Comunidade) um valor próprio de 4,8; ou seja, 13,6% da variância total; e a terceira dimensão (D3 – Desenvolvimento de Relações Interpessoais) possui um valor próprio de 3,8 explicando 11,1% da variância total. Por seu turno, a quarta dimensão (D4 – Bem-Estar Pessoal) tem um valor próprio de 2,6 que significa 10,2% da variância total e a quinta dimensão (D5 – Desenvolvimento de Competências) possui um valor próprio de 3,2 explicando 9,1% da variância total. Por fim, a dimensão número 6 (D6 – Contribuição para os Órgãos de Gestão) possui um valor próprio de 2,5 que corresponde a 7,3% da variância total, enquanto que a sétima dimensão (D7 – Financeira e Reputacional) apresenta um valor próprio de 2,0; ou seja, 5,6% da variância total.

Na sua globalidade os sete fatores de dimensões motivacionais explicam 75,5% da variância total, sendo que todas as dimensões exibem valores próprios (*eigenvalue*) superiores a 1 bem como Alpha de Cronbach superiores a 0,8 em todas as dimensões. Referir ainda que, o valor do teste KMO (0,833) é considerado como Bom (Marôco, 2010). Os valores mencionados permitem validar a análise realizada, visto que indicam a presença de uma homogeneidade e consistência interna elevada.

Num segundo momento, procurou-se analisar a fiabilidade enquanto medida de consistência interna, de forma a aferir o grau com que os diferentes itens indicam o mesmo conceito (Marôco, 2010). Esta análise foi realizada através da avaliação do coeficiente de Alpha de Cronbach em conjunto com a correlação do *item-to-total* (Tabela 20). O Alpha de Cronbach reflete a homogeneidade da escala e pode variar entre 0 e 1. Considera-se a existência de uma consistência interna boa se superior a 0,8 e inaceitável se inferior a 0,6 (Marôco, 2007). Por outro lado, o

contributo de cada item para o valor do Alpha de Cronbach deve ser tido em consideração, de modo que os itens com baixa correlação com o score total sejam eliminados. Assim sendo, será apontado como critério que cada item da escala tenha uma correlação *item-to-total* superior a 0,3 (Hair *et al*, 2010).

Tabela 20 – Consistência Interna dos Indicadores Motivacionais

Estatísticas de item – total	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
1. Faz-me sentir bem	,483	,941
2. A oportunidade de satisfazer a minha ambição desempenhando um papel preponderante na comunidade	,623	,940
3. O desejo de ter mais responsabilidade	,697	,939
5. A percepção das outras pessoas relativamente à importância do meu contributo	,681	,939
6. O reconhecimento obtido face à conclusão de uma tarefa com sucesso	,630	,940
7. A percepção que os outros têm da minha contribuição para o funcionamento da organização	,694	,939
9. O reconhecimento que posso obter das outras pessoas pelo trabalho que realizo em prol de uma boa causa	,707	,939
10. Faz-me sentir necessário	,695	,939
11. A atenção que recebo por parte dos outros dada a posição que ocupo no conselho de administração	,613	,940
12. A redução do sentimento de culpa pelo facto de ser mais afortunado do que outras pessoas	,445	,941
13. A retribuição financeira atribuída ao cargo (remuneração; despesas representação; retribuição de presenças e despesas gerais)	,365	,942
15. A oportunidade de desenvolver os meus pontos fortes	,635	,940
16. A oportunidade de aprender mais acerca dos serviços e programas comunitários	,677	,939
17. A oportunidade de desenvolver novas competências	,635	,940
20. A oportunidade de interagir com responsáveis políticos	,686	,940
21. A oportunidade de trabalhar em prol de uma boa causa	,438	,941
22. A oportunidade de responder às necessidades da comunidade	,442	,941
23. A oportunidade de fazer a diferença na qualidade de vida da comunidade	,462	,941
24. A oportunidade de ajudar na resolução dos problemas da comunidade	,493	,941
25. A atuação em defesa de indivíduos e grupos de pessoas	,510	,941
26. A oportunidade de trabalhar com outras pessoas	,605	,940
27. A oportunidade de completar uma tarefa com sucesso	,671	,939

28. A oportunidade de conhecer novas pessoas	,736	,938
29. A oportunidade de ajudar outros membros do conselho de administração	,578	,940
30. A gratificação das relações pessoais que se desenvolvem	,597	,940
31. A oportunidade de disponibilizar as minhas competências e conhecimentos ao conselho de administração	,515	,941
32. O facultar diferentes perspetivas e experiências ao conselho de administração	,497	,941
33. A oportunidade de escapar aos meus próprios problemas	,493	,941
34. A oportunidade de lidar com os meus próprios problemas	,520	,941
35. Sentir-me menos solitário	,437	,941
Cronbach's Alpha		,942

Fonte: elaboração própria

Da análise da Tabela 20, pode verificar-se que Alpha de Cronbach encontrado (0,942) para os 30 itens é muito bom, o que indicia homogeneidade e consistência interna elevadas.

A análise realizada viabilizou a identificação das principais motivações dos órgãos de *governance* das Fundações Portuguesas para o desempenho das suas funções. As motivações encontram-se distribuídas por sete dimensões, sendo que os itens se dividem da seguinte maneira: 9 itens de **Valorização Pessoal**, 5 itens de **Apoio à Comunidade**, 5 itens de **Desenvolvimento de Relações Interpessoais**, 4 itens relacionados com o **Bem-estar Pessoal**, 3 itens afetos ao **Desenvolvimento de Competências**, 2 itens que visam a **Contribuição para os Órgãos de Gestão**, e por fim 2 aspetos sobre a componente **Financeira e Reputacional**. Os principais itens motivacionais encontram-se listados na Tabela 21.

Tabela 21 – Principais motivações dos órgãos de governance das Fundações portuguesas

- a) Faz-me sentir bem
- b) A oportunidade de satisfazer a minha ambição desempenhando um papel preponderante na comunidade
- c) O desejo de ter mais responsabilidade
- d) A perceção das outras pessoas relativamente à importância do meu contributo
- e) O reconhecimento obtido face à conclusão de uma tarefa com sucesso
- f) A perceção que os outros têm da minha contribuição para o funcionamento da organização
- g) O reconhecimento que posso obter das outras pessoas pelo trabalho que realizo em prol de uma boa causa
- h) Faz-me sentir necessário
- i) A atenção que recebo por parte dos outros dada a posição que ocupo no conselho de administração
- j) A redução do sentimento de culpa pelo facto de ser mais afortunado do que outras pessoas

- k) A retribuição financeira atribuída ao cargo (remuneração; despesas representação; retribuição de presenças e despesas gerais)
- l) A oportunidade de desenvolver os meus pontos fortes
- m) A oportunidade de aprender mais acerca dos serviços e programas comunitários
- n) A oportunidade de desenvolver novas competências
- o) A oportunidade de interagir com responsáveis políticos
- p) A oportunidade de trabalhar em prol de uma boa causa
- q) A oportunidade de responder às necessidades da comunidade
- r) A oportunidade de fazer a diferença na qualidade de vida da comunidade
- s) A oportunidade de ajudar na resolução dos problemas da comunidade
- t) A atuação em defesa de indivíduos e grupos de pessoas
- u) A oportunidade de trabalhar com outras pessoas
- v) A oportunidade de completar uma tarefa com sucesso
- w) A oportunidade de conhecer novas pessoas
- x) A oportunidade de ajudar outros membros do conselho de administração
- y) A gratificação das relações pessoais que se desenvolvem
- z) A oportunidade de disponibilizar as minhas competências e conhecimentos ao conselho de administração
- aa) O facultar diferentes perspetivas e experiências ao conselho de administração
- bb) A oportunidade de escapar aos meus próprios problemas
- cc) A oportunidade de lidar com os meus próprios problemas
- dd) Sentir-me menos solitário

Fonte: elaboração própria

Após a realização da análise fatorial, que permitiu obter uma listagem das principais motivações dos órgãos de gestão para o desempenho das suas funções, torna-se pertinente fazer uma análise aos dados motivacionais recolhidos de acordo com a solução fatorial encontrada. Na Tabela 22, é possível analisar a média dos itens motivacionais considerados pela análise fatorial.

Tabela 22 - Média das motivações (em função da análise fatorial realizada)

Motivações	μ	σ
1. Faz-me sentir bem	3,70	1,10
2. A oportunidade de satisfazer a minha ambição desempenhando um papel preponderante na comunidade	3,44	1,30
3. O desejo de ter mais responsabilidade	3,13	1,31
5. A perceção das outras pessoas relativamente à importância do meu contributo	2,93	1,23
6. O reconhecimento obtido face à conclusão de uma tarefa com sucesso	3,28	1,10

7. A percepção que os outros têm da minha contribuição para o funcionamento da organização	3,32	1,23
9. O reconhecimento que posso obter das outras pessoas pelo trabalho que realizo em prol de uma boa causa	3,17	1,25
10. Faz-me sentir necessário	3,34	1,34
11. A atenção que recebo por parte dos outros dada a posição que ocupo no conselho de administração	2,30	1,26
12. A redução do sentimento de culpa pelo facto de ser mais afortunado do que outras pessoas	1,70	1,03
13. A retribuição financeira atribuída ao cargo (remuneração; despesas representação; retribuição de presenças e despesas gerais)	1,80	1,19
15. A oportunidade de desenvolver os meus pontos fortes	3,33	1,26
16. A oportunidade de aprender mais acerca dos serviços e programas comunitários	3,23	1,22
17. A oportunidade de desenvolver novas competências	3,50	1,23
20. A oportunidade de interagir com responsáveis políticos	2,16	1,20
21. A oportunidade de trabalhar em prol de uma boa causa	4,55	0,71
22. A oportunidade de responder às necessidades da comunidade	4,44	0,85
23. A oportunidade de fazer a diferença na qualidade de vida da comunidade	4,38	0,90
24. A oportunidade de ajudar na resolução dos problemas da comunidade	4,33	0,93
25. A atuação em defesa de indivíduos e grupos de pessoas	4,00	1,16
26. A oportunidade de trabalhar com outras pessoas	3,57	1,09
27. A oportunidade de completar uma tarefa com sucesso	3,56	1,10
28. A oportunidade de conhecer novas pessoas	3,22	1,18
29. A oportunidade de ajudar outros membros do conselho de administração	3,40	1,12
30. A gratificação das relações pessoais que se desenvolvem	3,54	1,05
31. A oportunidade de disponibilizar as minhas competências e conhecimentos ao conselho de administração	3,85	1,03
32. O facultar diferentes perspetivas e experiências ao conselho de administração	3,84	1,01
33. A oportunidade de escapar aos meus próprios problemas	1,55	1,00
34. A oportunidade de lidar com os meus próprios problemas	1,59	1,04
35. Sentir-me menos solitário	1,57	0,99

Fonte: elaboração própria

De acordo com a Tabela 22, o item de motivação com a média mais elevada (4,55) foi "A oportunidade de trabalhar em prol de uma boa causa". Salientar que apenas 5 itens da escala

apresentam médias superiores a 4, estando todos eles relacionados com motivações altruístas de "Apoio à Comunidade". Destacam-se também os itens "A oportunidade de disponibilizar as minhas competências e conhecimentos ao conselho de administração" (3,85) e "O facultar diferentes perspetivas e experiências ao conselho de administração" (3,84), referentes à dimensão "Contribuição para os Órgãos de Gestão"; e o item "Faz-me sentir bem" (3,73), que se enquadra numa vertente de "Valorização Pessoal". Por outro lado, os 4 itens considerados como menos importantes para o desempenho de funções de *Governance* dizem respeito a motivações relacionadas com o "Bem-estar Pessoal".

Na Tabela 23 apresentam-se os valores referentes à média das motivações agrupadas em função das suas respetivas dimensões. As principais dimensões motivacionais para o desempenho de cargos de *Governance* no setor fundacional português estão relacionadas com o "Apoio à Comunidade", a "Contribuição para os Órgãos de Gestão" e o "Desenvolvimento de Relações Interpessoais". De acordo com os dados recolhidos, as dimensões relacionadas com a "Valorização Pessoal", com a vertente "Financeira e Reputacional" e com o "Bem-estar Pessoal" foram consideradas como as menos importantes para o desempenho de funções de gestão neste tipo de organizações.

Tabela 23 - Média das motivações agrupadas de acordo com as diferentes dimensões

Dimensão	Classificação	μ
2	Apoio à Comunidade	4,34
6	Contribuição para os Órgãos de Gestão	3,85
3	Desenvolvimento de Relações Interpessoais	3,46
5	Desenvolvimento de Competências	3,35
1	Valorização Pessoal	3,18
7	Financeira e Reputacional	1,98
4	Bem-estar Pessoal	1,60

Fonte: elaboração própria

No que concerne às motivações dos órgãos de *governance* das Fundações para o desempenho das suas funções, os resultados obtidos neste estudo encontram-se em consonância com a literatura científica nomeadamente no que diz respeito ao altruísmo, ao estabelecimento de contactos, à oportunidade de novas aprendizagens (Schepers *et al.*, 2005) e à satisfação das necessidades da comunidade (Baines, 2010). Salienta-se, ainda, que as dimensões motivacionais consideradas

como mais importantes para os membros de *governance* corroboram a ideia de que o desempenho de funções neste setor se deve, principalmente, a interesses humanitários e não financeiros (Bassous, 2015; Brandl & Güttel, 2007).

À semelhança dos estudos desenvolvidos por Inglis e Cleave (2006) e Taysir *et al.* (2013), a investigação demonstra que a motivação mais importante para a execução das funções de *governance* assenta no apoio à comunidade.

Por fim, e de forma a satisfazer o último objetivo considerado para este estudo, **aferir as relações de dependência entre os fatores de *Nonprofit Governance* e o desempenho organizacional**, procurou-se analisar as relações estabelecidas entre as diferentes variáveis independentes e a variável dependente (desempenho bidimensional).

Primeiramente, para verificar a relação entre o número de membros do CA e o desempenho organizacional das Fundações, foi postulada a seguinte hipótese:

H1: O número de membros do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 24 – Medidas Simétricas para as variáveis nº membros do CA e Desempenho Bidimensional

Nº de casos válidos: 82		
	Valor	Significância aproximada
Tau-b de Kendall	0,045	0,652
Tau-c de Kendall	0,037	0,652
Correlação de Spearman	0,049	0,661

Fonte: elaboração própria

As medidas simétricas (com nível de significância superior a 0,05) mostram que **não é possível comprovar**, neste estudo, que o número de membros do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações (Tabela 24). Assim sendo, a hipótese H1 não é suportada.

Tabela 25 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Nº de membros do CA					
De 0 a 3	contagem	3	8	16	27
	% em membros do CA	11,1%	29,6%	59,3%	100,0%

	% em desempenho bidimensional	27,3%	40,0%	31,4%	32,9%
	% do total	3,7%	9,8%	19,5%	32,9%
De 4 a 7	contagem	7	11	29	47
	% em membros do CA	14,9%	23,4%	61,7%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	63,6%	55,0%	56,9%	57,3%
	% do total	8,5%	13,4%	35,4%	57,3%
De 8 a 11	contagem	1	1	6	8
	% em membros do CA	12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	9,1%	5,0%	11,7%	9,8%
	% do total	1,2%	1,2%	7,3%	9,8%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em membros do CA	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

A observação dos dados da tabela de contingência destas duas variáveis (Tabela 25), permite constatar que independentemente do número de membros do CA, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido. Esta análise pode ser confirmada atendendo aos seguintes dados:

- 59,3% das Fundações com até 3 membros no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 61,7% das Fundações com 4 a 7 membros no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 75% das Fundações com 8 a 11 membros no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido.

Os resultados obtidos não sugerem a existência de uma influência por parte do número de membros do CA (tamanho do CA) no desempenho organizacional. Ainda assim, parece evidenciar-se que à medida que os valores das categorias do número de membros do CA vão aumentando se verifica também que a percentagem de Fundações (em membros do CA) com desempenho conseguido em cada categoria tende a aumentar também.

De uma forma global, os resultados indicam que independentemente do número de membros do CA, as Fundações Portuguesas apresentam na sua maioria um desempenho conseguido, contrapondo

a ideia de que um CA constituído por um elevado número de membros poderá propiciar a um processo de gestão menos eficiente (Callen *et al.*, 2003; O'Regan & Oster, 2005).

Posteriormente, procurou-se compreender de que modo o número de membros externos no CA impacta o desempenho organizacional das Fundações, testando a seguinte hipótese:

H2: O número de membros externos no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 26 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros externos do CA e Desempenho Bidimensional

Nº de casos válidos: 82		
	Valor	Significância aproximada
Tau-b de Kendall	0,077	0,447
Tau-c de Kendall	0,064	0,447
Correlação de Spearman	0,085	0,450

Fonte: elaboração própria

As medidas simétricas apresentadas na Tabela 26 (com nível de significância superior a 0,05) mostram que **não é possível comprovar**, neste estudo, que o número de membros externos presentes no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações. Assim, a hipótese H2 não é suportada.

Tabela 27 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros externos do CA e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Nº de membros externos do CA					
De 0 a 3	contagem	4	15	25	44
	% em membros externos CA	9,1%	34,1%	56,8%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	36,4%	75,0%	49,0%	53,7%
	% do total	4,9%	18,3%	30,5%	53,7%
De 4 a 6	contagem	6	4	19	29
	% em membros externos CA	20,7%	13,8%	65,5%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	54,5%	20,0%	37,3%	35,4%
	% do total	7,3%	4,9%	23,2%	35,4%
De 7 a 9	contagem	1	1	7	9
	% em membros externos CA	11,1%	11,1%	77,8%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	9,1%	5,0%	13,7%	11,0%

	% do total	1,2%	1,2%	8,5%	11,0%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em membros externos CA	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

A análise da Tabela 27 permite verificar que independentemente do número de membros externos do CA, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode contemplar através dos seguintes dados:

- 56,8% das Fundações com até 3 membros externos no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 65,5% das Fundações com 4 a 6 membros externos no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 77,8% das Fundações com 7 a 9 membros externos no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido.

Os resultados obtidos não apontam para a existência de uma influência por parte do número de membros externos do CA no desempenho organizacional. Todavia, parece verificar-se que à medida que os valores das categorias referentes ao número de membros externos do CA vão aumentando se observa também um aumento da percentagem de Fundações (em membros externos do CA) com desempenho conseguido em cada categoria.

Assim sendo, e ainda que independentemente do número de membros externos do CA das Fundações portuguesas apresentem maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, a tendência evidenciada remete para a possível existência de um contributo positivo por parte do número de membros externos na percentagem de Fundações com desempenho conseguido. De certa forma, esta predisposição dos dados pode considerar-se em conformidade com a literatura, visto que a presença de um elevado número de membros externos no CA parece contribuir para o desempenho das organizações como defendido por alguns investigadores (O'Regan & Oster, 2005).

De seguida, para compreender de que modo o desempenho de cargos simultâneos afeta o desempenho organizacional das Fundações, foi formulada a terceira hipótese:

H3: O número de membros do CA que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 28 - Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros do CA com cargos simultâneos e Desempenho Bidimensional

Nº de casos válidos: 82		
	Valor	Significância aproximada
Tau-b de Kendall	0,140	0,176
Tau-c de Kendall	0,113	0,176
Correlação de Spearman	0,148	0,185

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 28 as medidas simétricas (com nível de significância superior a 0,05) mostram que **não é possível comprovar**, neste estudo, que o número de membros do CA que desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas influencia o desempenho organizacional das Fundações. Deste modo, a hipótese H3 não é suportada.

Tabela 29 - Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA com cargos simultâneos e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Nº de membros do CA com cargos simultâneos					
De 0 a 2	contagem	7	13	25	45
	% em membros CA cargos simultâneos	15,5%	28,9%	55,6%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	63,6%	65,0%	49,0%	54,9%
	% do total	8,5%	15,9%	30,5%	54,9%
De 3 a 5	contagem	3	7	22	32
	% em membros CA cargos simultâneos	9,4%	21,9%	68,8%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	27,3%	35,0%	43,1%	39,0%
	% do total	3,7%	8,5%	26,8%	39,0%
De 6 a 7	contagem	1	0	4	5
	% em membros CA cargos simultâneos	20,0%	0,0%	80,0%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	9,1%	0,0%	7,9%	6,1%
	% do total	1,2%	0,0%	4,9%	6,1%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em membros CA cargos simultâneos	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
--	------------	-------	-------	-------	--------

Fonte: elaboração própria

Segundo a tabela de contingência destas duas variáveis (Tabela 29), é possível constatar-se que independentemente do número de membros do CA com cargos simultâneos, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode notar nos seguintes dados:

- 55,6% das Fundações com até 2 membros do CA com cargos simultâneos apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 68,8% das Fundações com 3 a 5 membros do CA com cargos simultâneos apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 80,0% das Fundações com 6 a 7 membros do CA com cargos simultâneos apresentam desempenho bidimensional conseguido.

Os resultados obtidos não apontam para a existência de uma influência por parte do número de membros do CA com cargos simultâneos no desempenho organizacional. Contudo, os resultados estatísticos parecem indicar que à medida que os valores das categorias referentes ao número de membros do CA com cargos simultâneos vão aumentando, a percentagem de Fundações (em membros CA cargos simultâneos) com desempenho conseguido nas diferentes categorias também aumenta. A tendência descrita pode ser justificada através dos contributos que estes membros providenciam ao CA, nomeadamente na resolução de problemas ao nível da coordenação (Faulk *et al.*, 2016) e na melhoria do processo de monitorização do CA (Hillman & Dalziel, 2003).

De forma a testar o impacto do número de membros do sexo feminino no CA no desempenho organizacional das Fundações, foi redigida a seguinte hipótese:

H4: O número de membros do sexo feminino presentes no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 30 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros do CA do sexo feminino e Desempenho Bidimensional

Nº de casos válidos: 82		
	Valor	Significância aproximada
Tau-b de Kendall	- 0,078	- 0,667
Tau-c de Kendall	- 0,050	- 0,667
Correlação de Spearman	- 0,080	- 0,724

Fonte: elaboração própria

As medidas simétricas (com nível de significância superior a 0,05) mostram que **não é possível comprovar**, neste estudo, que o número de membros do sexo feminino presentes no CA influencia o desempenho organizacional das Fundações (Tabela 30). Assim, a hipótese H4 não é suportada.

Tabela 31 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA do sexo feminino e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Nº de membros do sexo feminino presentes no CA					
De 0 a 2	contagem	6	18	42	65
	% em membros CA sexo feminino	9,2%	27,7%	63,1%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	54,5%	90,0%	80,4%	79,3%
	% do total	7,3%	22,0%	50,0%	79,3%
De 3 a 5	contagem	5	2	8	15
	% em membros CA sexo feminino	33,3%	13,3%	53,3%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	45,5%	10,0%	15,7%	18,3%
	% do total	6,1%	2,4%	9,8%	18,3%
De 6 a 8	contagem	0	0	2	2
	% em membros CA sexo feminino	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	0,0%	0,0%	3,9%	2,4%
	% do total	0,0%	0,0%	2,4%	2,4%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em membros CA sexo feminino	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

A Tabela 31 evidencia que independentemente do número de membros do sexo feminino presentes no CA, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode verificar nos seguintes dados:

- 63,1% das Fundações com até 2 membros do sexo feminino presentes no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido;

- 53,3% das Fundações com 3 a 5 membros do sexo feminino presentes no CA apresentam um desempenho bidimensional conseguido;
- 100,0% das Fundações com 6 a 8 membros do sexo feminino presentes no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido.

De forma a perceber de que modo o número de membros remunerados do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações, foi elaborada a seguinte hipótese:

H5: O número de membros remunerados do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 32 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros remunerados do CA e Desempenho Bidimensional

Nº de casos válidos: 82		
	Valor	Significância aproximada
Tau-b de Kendall	0,014	0,876
Tau-c de Kendall	0,005	0,876
Correlação de Spearman	0,015	0,893

Fonte: elaboração própria

As medidas simétricas (com nível de significância superior a 0,05) presentes na Tabela 32 mostram que **não é possível comprovar**, neste estudo, que o número de membros remunerados do CA influencia o desempenho organizacional das Fundações. Deste modo, a hipótese H5 não é suportada.

Tabela 33 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros remunerados do CA e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Nº de membros remunerados no CA					
De 0 a 3	contagem	11	18	48	77
	% em membros CA remunerados	14,3%	23,4%	62,3%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	90,0%	94,1%	93,9%
	% do total	13,4%	22,0%	58,5%	93,9%
De 4 a 6	contagem	0	1	2	3
	% em membros CA remunerados	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	0,0%	5,0%	3,9%	3,7%

	% do total	0,0%	1,2%	2,4%	3,7%
De 7 a 9	contagem	0	1	1	2
	% em membros CA remunerados	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	0,0%	5,0%	2,0%	2,4%
	% do total	0,0%	1,2%	1,2%	2,4%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em membros CA remunerados	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Os dados provenientes da tabela de contingência (Tabela 33) mostram que independentemente do número de membros remunerados do CA, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode verificar nos seguintes dados:

- 62,3% das Fundações com até 3 membros remunerados no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 66,7% das Fundações com 4 a 6 membros remunerados no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 50,0% das Fundações com 7 a 9 membros remunerados no CA apresentam desempenho bidimensional conseguido.

Com base na análise descritiva da variável "nº de membros do CA com remuneração" (Apêndice 6) é possível constatar que 52 Fundações não possuem nos seus quadros de gestão membros remunerados, o que corresponde a 67,5% das Fundações pertencentes à categoria de 0 a 3 membros. Este dado aliado aos resultados apresentados pela tabela de contingência, nomeadamente aos da categoria de 0 a 3 membros remunerados, parece sugerir que a remuneração dos membros do CA não influencia o desempenho organizacional, por oposição ao defendido por Jegers (2009) que afirma que a existência de órgãos de *governance* com remunerações variáveis (bónus e comissões) sugere um impacto no desempenho da organização.

Posteriormente, pretendeu-se testar de que modo o número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos impacta o desempenho organizacional das Fundações, sendo levantada a seguinte hipótese:

H6: O número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 34 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos e Desempenho Bidimensional

Nº de casos válidos: 82		
	Valor	Significância aproximada
Tau-b de Kendall	0,076	0,450
Tau-c de Kendall	0,050	0,450
Correlação de Spearman	0,080	0,476

Fonte: elaboração própria

De acordo com a Tabela 34, as medidas simétricas (com nível de significância superior a 0,05) evidenciam que **não é possível comprovar**, neste estudo, que o número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos públicos influencia o desempenho organizacional das Fundações. Por conseguinte, a hipótese H6 não se encontra suportada.

Tabela 35 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos					
De 0 a 2	contagem	9	16	38	63
	% em membros CA cargos públicos	14,3%	25,4%	60,3%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	81,8%	80,0%	74,5%	76,9%
	% do total	11,0%	19,5%	46,3%	76,9%
De 3 a 5	contagem	2	4	11	17
	% em membros CA cargos públicos	11,8%	23,5%	64,7%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	18,2%	20,0%	21,6%	20,7%
	% do total	2,4%	4,9%	13,4%	20,7%
De 6 a 7	contagem	0	0	2	2
	% em membros CA cargos públicos	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	0,0%	0,0%	3,9%	2,4%

	% do total	0,0%	0,0%	2,4%	2,4%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em membros CA cargos públicos	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Considerando os dados da Tabela 35, é possível perceber que independentemente do número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode atentar através dos seguintes dados:

- 60,3% das Fundações com até 2 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 64,7% das Fundações com 3 a 5 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 100,0% das Fundações com 6 a 7 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos apresentam desempenho bidimensional conseguido.

Em consonância com os dados acima apresentados, e ainda que resultados obtidos não apontem para a existência de uma influência por parte do número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos no desempenho organizacional, parece verificar-se uma tendência na qual à medida que os valores das categorias referentes ao número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos vão aumentando se observa também um aumento na percentagem de Fundações (em membros CA cargos públicos) com desempenho conseguido em cada categoria. O facto de estes membros procurarem defender os interesses da comunidade através da sua influência (Kassinis & Vafeas, 2002), poderá justificar o crescente impacto positivo na vertente do desempenho social das organizações (Evans *et al.*, 2020; Mallin & Michelin, 2011).

De seguida, com o intuito de compreender o impacto do número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos no desempenho organizacional das Fundações, procurou-se testar empiricamente a seguinte hipótese:

H7: O número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 36 – Medidas Simétricas para as variáveis nº de membros desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos e Desempenho Bidimensional

Nº de casos válidos: 82		
	Valor	Significância aproximada
Tau-b de Kendall	- 0,061	0,616
Tau-c de Kendall	- 0,031	0,616
Correlação de Spearman	- 0,064	0,567

Fonte: elaboração própria

As medidas simétricas (com nível de significância superior a 0,05) mostram que **não é possível comprovar**, neste estudo, que o número de membros do CA que desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos influencia o desempenho organizacional das Fundações (Tabela 36). Deste modo, a hipótese H7 não se encontra suportada.

Tabela 37 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Nº de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos/mandatos políticos					
De 0 a 2	contagem	8	19	45	72
	% em membros CA mandatos políticos	11,1%	26,4%	62,5%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	72,7%	95,0%	88,2%	87,8%
	% do total	9,8%	23,2%	59,4%	87,8%
De 3 a 4	contagem	2	1	5	8
	% em membros CA mandatos políticos	25,0%	12,5%	62,5%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	18,2%	5,0%	9,8%	9,8%
	% do total	2,4%	1,2%	6,1%	9,8%
De 5 a 6	contagem	1	0	1	2
	% em membros CA mandatos políticos	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	9,1%	0,0%	2,0%	2,4%

	% do total	1,2%	0,0%	1,2%	2,4%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em membros CA mandatos políticos	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

De acordo com os dados exibidos pela Tabela 37, é possível observar-se que independentemente do número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode atentar nos seguintes dados:

- 62,5% das Fundações com até 2 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 62,5% das Fundações com 3 a 4 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos apresentam desempenho bidimensional conseguido;
- 50,0% das Fundações com 5 a 6 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos apresentam desempenho bidimensional conseguido.

Por um lado, e ainda que neste estudo não seja possível comprovar que o número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos influencie o desempenho organizacional, os resultados parecem indicar que as fundações com presenças de membros da esfera política (independentemente do seu número) no seio dos CA apresentam um desempenho organizacional conseguido, visto que a maioria das Fundações apresentou essa tendência. Os membros dos CA que possuem este "background" político procuram, enquanto representantes da comunidade e profissionais que ambicionam a ascensão na carreira política, alterar a política organizacional e sugerir novas iniciativas (Bai, 2013).

Por outro lado, na categoria "de 5 a 6 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos" pode verificar-se que 50% das Fundações obteve um desempenho organizacional reduzido e a outra metade um desempenho conseguido. Não obstante de a categoria "de 5 a 6 membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos" ser constituída por um número significativamente reduzido de Fundações, os dados parecem sugerir que o aumento significativo do número de membros com esta reputação no seio dos CA poderá estar relacionado com um decréscimo do desempenho organizacional, até porque à medida que os valores das categorias referentes ao número de membros do CA que

desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos vão aumentando se observa também um aumento na percentagem de Fundações (em membros CA mandatos políticos) com desempenho reduzido em cada categoria. Este efeito nocivo das conexões políticas no desempenho das organizações, anteriormente observado por outros investigadores (Bertrand et al., 2018; Ling et al., 2016), pode ter por base conflitos de agência e oportunismo (La Rocca et al., 2022).

Considerando as hipóteses anteriores, procurou-se investigar de que modo o desempenho atual ou prévio de um cargo público, por parte do AE, impacta o desempenho organizacional das Fundações, tendo sido formulada a seguinte hipótese:

H8: O facto de o Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 38 – Testes qui-quadrado para associação das variáveis AE desempenhar/ter desempenhado cargo público e Desempenho Bidimensional

Testes qui-quadrado		
	Valor	Significância Assintótica (bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	0,975 ^a	0,614
Razão de verossimilhança	0,995	0,608
Associação Linear por Linear	0,015	0,903
Nº de casos válidos: 82		

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,29.

Fonte: elaboração própria

Foram testadas as seguintes hipóteses:

- H0: as variáveis "Administrador Executivo desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público" e "Desempenho Bidimensional" são independentes;
- H1: as variáveis "Administrador Executivo desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo público" e "Desempenho Bidimensional" são dependentes, isto é, existe uma relação entre as suas distribuições.

Analisando o teste qui-quadrado verificamos que o nível de significância associado é superior a 0,05 (Tabela 38). Desta forma, não se rejeita a hipótese nula, verificando-se que as duas variáveis são independentes. Assim, a hipótese H8 não é suportada.

Tabela 39 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis AE desempenha/desempenhou cargo público e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Administrador Executivo (CEO) desempenha/desempenhou algum cargo público					
Sim	contagem	5	6	21	32
	% em CEO cargo público	15,6%	18,8%	65,6%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	45,5%	30,0%	41,2%	39,0%
	% do total	6,1%	7,3%	25,6%	39,0%
Não	contagem	6	14	30	50
	% em CEO cargo público	12,0%	28,0%	60,0%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	54,5%	70,0%	58,8%	61,0%
	% do total	7,3%	17,1%	36,6%	61,0%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em CEO cargo público	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

De acordo com os dados da Tabela 39, é possível observar-se que independentemente do facto de o AE ter ou não ligações a cargos públicos, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode atentar nos seguintes dados:

- 65,6% das Fundações que têm um AE que desempenha/desempenhou algum cargo público apresentam um desempenho bidimensional conseguido;
- 60,0% das Fundações que não possuem um AE que desempenha/desempenhou algum cargo público apresentam um desempenho bidimensional conseguido;

Posteriormente, procurou-se compreender de que modo o desempenho atual ou prévio de um cargo ou mandato político, por parte do AE, influencia o desempenho organizacional das Fundações, testando a seguinte hipótese:

H9: O facto de o Administrador Executivo (CEO) desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo ou mandato político influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 40 – Testes qui-quadrado para associação das variáveis AE desempenhar/já ter desempenhado cargo ou mandato político e Desempenho Bidimensional

Testes qui-quadrado		
	Valor	Significância Assintótica (bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	2,466 ^a	0,291
Razão de verossimilhança	2,299	0,317
Associação Linear por Linear	0,884	0,347
Nº de casos válidos: 82		

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,95.

Fonte: elaboração própria

Foram testadas as seguintes hipóteses:

- H0: as variáveis "Administrador Executivo desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo/mandato político" e "Desempenho Bidimensional" são independentes;
- H1: as variáveis "Administrador Executivo desempenhar ou já ter desempenhado algum cargo/mandato político" e "Desempenho Bidimensional" são dependentes, isto é, existe uma relação entre as suas distribuições.

Analisando o teste qui-quadrado verificamos que o nível de significância associado é superior a 0,05 (Tabela 40). Desta forma, não se rejeita a hipótese nula, verificando-se que as duas variáveis em questão são independentes. Assim, a hipótese H9 não é suportada.

Tabela 41 – Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis AE desempenha/desempenhou cargo ou mandato político e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Administrador Executivo (CEO) desempenha/desempenhou algum cargo/mandato político					
Sim	contagem	5	4	13	22
	% em CEO cargo político	22,7%	18,2%	59,1%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	45,5%	20,0%	25,5%	26,8%
	% do total	6,1%	4,9%	15,9%	26,8%
Não	contagem	6	16	38	60
	% em CEO cargo político	10,0%	26,7%	63,3%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	54,5%	80,0%	74,5%	73,2%
	% do total	7,3%	19,5%	46,3%	73,2%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em CEO cargo político	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

De acordo com os dados da Tabela 41, é possível observar-se que independentemente do facto de o AE ter ou não ligações a cargos políticos, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode atentar nos seguintes dados:

- 59,1% das Fundações que têm um AE que desempenha/desempenhou algum cargo ou mandato político apresentam um desempenho bidimensional conseguido;
- 63,3% das Fundações que não têm um AE que desempenha/desempenhou algum cargo ou mandato político apresentam um desempenho bidimensional conseguido.

Por fim, pretendeu-se analisar de que forma o desempenho simultâneo das funções de Administrador Executivo e de Presidente do Conselho de Administração (CEO "Duality") afeta o desempenho organizacional das Fundações, tendo sido levantada a seguinte e última hipótese:

H10: O facto de o Administrador Executivo da Fundação também ser o Presidente do Conselho de Administração (CEO "Duality") influencia o desempenho organizacional das Fundações.

Tabela 42 - Medidas Simétricas para as variáveis AE também é Presidente do CA e Desempenho Bidimensional

Testes qui-quadrado		
	Valor	Significância Assintótica (bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	0,001 ^a	1,000
Razão de verossimilhança	0,001	1,000
Associação Linear por Linear	0,000	0,988
Nº de casos válidos: 82		

a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,96.

Fonte: elaboração própria

Foram testadas as seguintes hipóteses:

- H0: as variáveis "Administrador Executivo da Fundação também ser o Presidente do Conselho de Administração" e "Desempenho Bidimensional" são independentes;
- H1: as variáveis são dependentes, isto é, existe uma relação entre as suas distribuições.

Analisando o teste qui-quadrado verificamos que o nível de significância associado é superior a 0,05 (Tabela 42). Desta forma, não se rejeita a hipótese nula, verificando-se que as duas variáveis são independentes. Assim, a hipótese H10 não é suportada.

Tabela 43 - Tabela de Contingência para análise de relação entre as variáveis AE também é o Presidente do CA e Desempenho Bidimensional

		Desempenho Bidimensional			
		Reduzido	Moderado	Conseguido	Total
Administrador Executivo da Fundação também é o Presidente do Conselho de Administração da Fundação					
Sim	contagem	6	11	28	45
	% em CEO "duality"	13,3%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	54,5%	55,0%	54,9%	54,9%
	% do total	7,3%	13,4%	34,1%	54,9%
Não	contagem	5	9	23	37
	% em CEO "duality"	13,5%	24,3%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	45,5%	45,0%	45,1%	45,1%
	% do total	6,1%	11,0%	28,0%	45,1%
Total	contagem	11	20	51	82
	% em CEO "duality"	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%
	% em desempenho bidimensional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	13,4%	24,4%	62,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria

De acordo com os dados da Tabela 43, é possível observar-se que independentemente do facto de o AE ser ou não Presidente do Conselho de Administração da Fundação, as Fundações portuguesas apresentam maioritariamente um desempenho bidimensional conseguido, como se pode atentar nos seguintes dados:

- 62,2% das Fundações cujo AE da Fundação também é o Presidente do Conselho de Administração da Fundação apresentam um desempenho bidimensional conseguido;
- 62,2% das Fundações cujo AE da Fundação não é Presidente do Conselho de Administração da Fundação apresentam um desempenho bidimensional conseguido.

Em suma, os resultados obtidos sugerem que algumas variáveis contribuem favoravelmente para o Desempenho Organizacional, nomeadamente o número de membros do CA, o número de membros externos do CA, o número de membros do CA com cargos simultâneos e o número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos.

4. Conclusões

Dado a concretização dos objetivos definidos, este trabalho de investigação contribui para o desenvolvimento das práticas de *governance* no setor não lucrativo, nomeadamente no setor fundacional português.

A composição dos órgãos de *governance* é uma das características mais estudadas no âmbito do Terceiro Setor, visto que os órgãos de *governance* desempenham um papel importante no processo de monitorização da gestão (Jensen, 1993). Neste sentido, o presente estudo constatou a existência de CA de constituição média a pequena (média de 5 pessoas por CA), que na sua maioria (91,5%) integram membros externos. Como averiguado, os CA das Fundações são compostos por membros com reconhecida notoriedade e influência, que desempenham o já desempenharam cargos políticos (54,9%) e públicos (63,4%). Por fim, a maioria dos CA das Fundações inquiridas (73,2%) regista a presença de membros do género feminino. Não obstante deste valor percentual, o número de mulheres que constituem os CA das Fundações estudadas não é muito significativo

Relativamente ao nível de formação dos órgãos de *governance*, verifica-se uma predominância de membros com qualificações ao nível do Ensino Superior, visto que 95,1% das Fundações possuem membros licenciados no CA (média de 3,45); 54,9% têm elementos com o grau de mestre e 43,9% contam com elementos doutorados. No que concerne às áreas de formação destes membros, destacam-se a Económico-Financeira, a das Humanidades e a de Direito. Foram também aferidas algumas características relativas aos AE das Fundações, como o facto de em 55% destas entidades existirem AE que também desempenham funções enquanto Presidentes do CA (*CEO duality*). Observou-se, ainda, que mais de metade dos AE das Fundações Portuguesas nunca ocupou cargos de interesse público (61,0%) ou político (73,2%), o que sugere que a notoriedade dos AE não é um fator considerado pela maioria das Fundações aquando da sua nomeação para o desempenho do cargo.

As motivações para o desempenho de cargos de *Governance* no setor fundacional português foram igualmente alvo de estudo. De acordo com a análise fatorial conduzida, as principais motivações dos órgãos de gestão encontram-se relacionadas com as dimensões de "Apoio à Comunidade", da "Contribuição para os Órgãos de Gestão" e do "Desenvolvimento de Relações Interpessoais". Por outro lado, as dimensões relacionadas com a "Valorização Pessoal", com "Bem-estar Pessoal" e com a parte "Financeira e Reputacional" foram consideradas como as menos importantes para o desempenho de funções de gestão nesta tipologia jurídica do Terceiro Setor. De uma forma global,

os resultados motivacionais obtidos demonstram que o desempenho de funções de *governance* no Terceiro Setor se deve, predominantemente, a interesses altruístas e humanitários.

O crescimento que se tem verificado no seio do Terceiro Setor tem promovido uma pressão positiva e crescente para que as diferentes organizações sejam *accountables*, ou seja, para que demonstrem eficácia, eficiência e desempenho (Bryan *et al*, 2021). Deste modo, foram investigadas as relações de dependência estabelecidas entre os fatores de *Nonprofit Governance* e o Desempenho Organizacional das Fundações portuguesas. Contudo, os resultados obtidos não permitiram sustentar as Hipótese de Investigação e, conseqüentemente comprovar a influência das diferentes variáveis no desempenho das organizações.

Não obstante do descrito, os resultados estatísticos parecem sugerir que algumas variáveis apresentam uma tendência de contribuição para o Desempenho Organizacional, visto que o aumento do número de determinados membros do CA tende a contribuir para o aumento da percentagem de Fundações com desempenhos conseguidos. De entre as variáveis consideradas destacam-se o número de membros do CA, o número de membros externos do CA, o número de membros do CA com cargos simultâneos e o número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos.

À semelhança dos referidos anteriormente, o número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos também parece apresentar uma contribuição positiva, ainda que a sua presença em elevado número possa significar um decréscimo no desempenho organizacional.

Como principais limitações deste trabalho apontam-se a utilização de uma amostra conservadora, tendo em consideração a população em estudo, e de indicadores de desempenho organizacional que foram aferidos de forma subjetiva, com suporte da literatura, o que pode ter constrangido alguns resultados obtidos.

De acordo com os resultados deste estudo, as investigações futuras deverão recorrer a indicadores de cariz mais objetivo e uma amostra de maior dimensão, ou ainda a abordagem a outra tipologia de organização do terceiro setor, na tentativa de garantir uma maior generalidade dos dados. Será também oportuno, atendendo aos resultados obtidos, aferir o impacto de outras variáveis no Desempenho Organizacional, como por exemplo das características funcionais dos próprios Conselhos de Administração.

Referências Bibliográficas

- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Aggarwal, R. K., Evans, M. E., & Nanda, D. (2012). Nonprofit boards: Size, performance and managerial incentives. *Journal of Accounting and Economics*, 53(1), 466–487.
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (2001). Do Some Outside Directors Play a Political Role? *Journal of Law and Economics*, 44(1), 179–198.
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), 223.
- Allen, A., & McAllister, B. (2018). CEO compensation and performance in US private foundations. *Financial Accountability & Management*, 34(2), 117–132.
- Andrade, A., & Campos, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. In G. A. Boyne, K. J. Meier, J. O'Toole Laurence J., & R. M. Walker (Eds.), *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management* (pp. 14–34). Cambridge University Press.
- Bai, G. (2013). How Do Board Size and Occupational Background of Directors Influence Social Performance in For-profit and Non-profit Organizations? Evidence from California Hospitals. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 171–187.
- Baines, D. (2010). 'If We Don't Get Back to Where We Were Before': Working in the Restructured Non-Profit Social Services. *The British Journal of Social Work*, 40(3), 928–945.
- Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). *A two-level competing values framework to measuring nonprofit organizational effectiveness*.
- Baliga, B. R. A. M., Moyer, R. C., & Rao, R. S. (1996). CEO DUALITY AND FIRM PERFORMANCE: WHAT'S THE FUSS? *Strategic Management Journal*, 17(1), 41–53.
- Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39–65.
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 355–381.
- Bellante, G., Berardi, L., Machold, S., Nissi, E., & Rea, M. A. (2017). Accountability, governance and performance in UK charities. *International Journal of Business Performance Management*, 19(1), 55–74.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176.
- Berardi, L., & Bellante, M. A. R. and G. (2016). How Board and CEO Characteristics Can Affect Italian and Canadian Nonprofit Financial Performance. In *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations* (Vol. 5, pp. 131–157). Emerald Group Publishing Limited.

- Bertrand, M., Kramarz, F., Schoar, A., & Thesmar, D. (2018). The Cost of Political Connections*. *Review of Finance*, 22(3), 849–876.
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas* (7ª Edição). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bloch, R. I., Harris, E. E., & Peterson, A. N. (2020). Interlocking Boards in Nonprofit Organizations. *ACCOUNTING HORIZONS*, 34(2), 1–17.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159–172.
- Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*, 16(4), 301–312.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire Design* (2nd.). Kogan Page.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 227–249.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1996). Women on boards of nonprofits: What difference do they make? *Nonprofit Management and Leadership*, 6(3), 241–254.
- Brandl, J., & Güttel, W. (2007). Organizational Antecedents of Pay-for-Performance Systems in Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18, 176–199.
- Brooks, A. C. (2006). Efficient Nonprofits? *Policy Studies Journal*, 34(3), 303–312.
- Brown, W. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 317–339.
- Brown, W. A. (2002). Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 369.
- Bryan, T. K., Robichau, R. W., & L'Esperance, G. E. (2021). Conducting and utilizing evaluation for multiple accountabilities: A study of nonprofit evaluation capacities. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 547–569.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493–520.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2010). The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(1), 101–125.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9, 66–80.
- Cameron, K. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), 25–47.
- Carvalho, A.O., Lima Rodrigues, L., & Branco, M. (2017). Factors Influencing Voluntary Disclosure in the Annual Reports of Portuguese Foundations. *Voluntas*, 1–34.

- Casey, J. (2020). Comparing Third Sector Expansions 1. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22, 1–5.
- Chao, C. (Joy). (2011). Climbing the Himalayas. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 760–781.
- Charness, G., & Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 50–58.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211–218.
- Curtis, S. K., Singh, J., Mont, O., & Kessler, A. (2020). Systematic framework to assess social impacts of sharing platforms: Synthesising literature and stakeholder perspectives to arrive at a framework and practice-oriented tool. *PLOS ONE*, 15(10), e0240373.
- Dale, E. J., & Breeze, B. (2022). Making the tea or making it to the top? How gender stereotypes impact women fundraisers' careers. *Voluntary Sector Review*, 13(1), 19–36.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). Shattering the glass ceiling: The woman manager. In *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- de Andrés-Alonso, P., Azofra-Palenzuela, V., & Romero-Merino, M. E. (2008). Determinants of Nonprofit Board Size and Composition: The Case of Spanish Foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 784–809.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2009). A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 296–317.
- Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*.
- Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and Incentives in Nonprofit and for-Profit Organizations. *ILR Review*, 60(3), 311–339.
- Dreiling, M., & Darves, D. (2011). Corporate Unity in American Trade Policy: A Network Analysis of Corporate-Dyad Political Action. *American Journal of Sociology*, 116(5), 1514–1563.
- Dula, L. (2018). *Women and the United way: Gender's role in the governance and performance of nonprofit organizations*. Indiana University.
- Dula, Lauren, Nicholson-Crotty, J., & Gazley, B. (2020). Female leaders and board performance in member-serving nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 655–676.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. In *Psychological Bulletin* (Vol. 129, pp. 569–591). American Psychological Association.
- Esparza, N., & Jeon, S. H. (2013). Interlocking Boards of Trustees and Grant Acquisition Among Homeless Service Organizations. *Public Performance & Management Review*, 36(4), 637–664.

- Etzioni, A. (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and A Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5.
- Evans, K., Salaiz, A., Pathak, S., & Vera, D. (2020). Community Influential Directors and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 61(1), 225–263.
- Fama, E.F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Fama, Eugene F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.
- Faulk, L., Willems, J., McGinnis Johnson, J., & Stewart, A. J. (2016). Network Connections and Competitively Awarded Funding: The impacts of board network structures and status interlocks on nonprofit organizations' foundation grant acquisition. *Public Management Review*, 18(10), 1425–1455.
- Finkelstein, S., & D'Aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37, 1079–1108.
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202.
- Francis, J., Huang, A., Rajgopal, S., & Zang, A. (2005). CEO Reputation and Earnings Quality. *SSRN Electronic Journal*.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. . (2005). *O Sector Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*.
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., & Dowell, M. (2006). Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 337–380.
- Garner, J. T., & Garner, L. T. (2010). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813–828.
- Gibelman, M. (2000). The Nonprofit Sector and Gender Discrimination. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 251–269.
- Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004). A Loss of Credibility: Patterns of Wrongdoing Among Nongovernmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 355–381.
- Glunk, U., & Wilderom, C. P. M. (1996). Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged. *Research Memorandum*, 715.
- Gray, R., Collison, D., & Bebbington, J. (2006). NGOs, Civil Society and Accountability: Making the People Accountable to Capital. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(3), 319–348.
- Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6, 381–402.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 112.

- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective Global Edition* (7th editio). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Eighth Edi). Cengage Learning.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Hartarska, V. (2005). Governance and Performance of Microfinance Organizations in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States. *World Development*, *33*, 1627–1643.
- Hartarska, V., & Nadolnyak, D. (2012). Board size and diversity as governance mechanisms in community development loan funds in the USA. *Applied Economics*, *44*(33), 4313–4329.
- Heimovics, R. D., Herman, R. D., & Jurkiewicz, C. L. (1995). The political dimension of effective nonprofit executive leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, *5*(3), 233–248.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *15*(2), 101–116.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *26*(2), 185–206.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *28*(2), 107–126.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2004). Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. *Public Administration Review*, *64*(6), 694–704.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, *37*(2), 235–256.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, *28*(3), 383–396.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Luce, R. A. (2001). Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference? *Business & Society*, *40*(3), 295–314.
- Holland, T. P., & Jackson, D. K. (1998). Strengthening Board Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, *9*(2), 121–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.9201>
- Hoogendoorn, B., Zwan, P., & Thurik, R. (2011). *Social Entrepreneurship and Performance: The Role of Perceived Barriers and Risk*.
- Inglis, S. (1994). Exploring volunteer board member and executive director needs: importance and fulfilment. *Journal of Applied Recreation Research*, *19*(171–189).
- Inglis, Sue, & Cleave, S. (2006). A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *17*(1), 83–101.
- Jegers, M. (2009). “Corporate” governance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *20*(2), 143–164.

- Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831–880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a “Critical Mass?” *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72.
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399–415.
- Kim, M., Charles, C., & Pettijohn, S. L. (2019). Challenges in the Use of Performance Data in Management: Results of a National Survey of Human Service Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 42(5), 1085–1111.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. Sage.
- Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2013). CEO Duality: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 40(1), 256–286.
- Kumar, S., & Gulati, R. (2010). Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(1), 51–74.
- La Rocca, M., Fasano, F., Cappa, F., & Neha, N. (2022). The relationship between political connections and firm performance: An empirical analysis in Europe. *Finance Research Letters*, 49, 103–157.
- Le Grand, J. (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*. Oxford University Press.
- Lee, C., & Clerkin, R. M. (2017). Exploring the Use of Outcome Measures in Human Service Nonprofits: Combining Agency, Institutional, and Organizational Capacity Perspectives. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 601–624.
- Lee, W., & Cunningham, G. B. (2019). Group diversity’s influence on sport teams and organizations: a meta-analytic examination and identification of key moderators. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 139–159.
- Lee, Y.-J. (2019). Scarce as hen’s teeth: Women CEOs in large nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 601–610.
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571–587.
- Li, X., & Jin, Y. (2021). Do political connections improve corporate performance? Evidence from Chinese listed companies. *Finance Research Letters*, 41, 101871.
- Ling, L., Zhou, X., Liang, Q., Song, P., & Zeng, H. (2016). Political connections, overinvestments and firm performance: Evidence from Chinese listed real estate firms. *Finance Research Letters*, 18, 328–333.

- Lückenbach, F., Baumgarth, C., Schmidt, H. J., & Henseler, J. (2019). To perform or not to perform? How strategic orientations influence the performance of Social Entrepreneurship Organizations. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1647820.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66, 605–618.
- Maaloul, A., Chakroun, R., & Yahyaoui, S. (2018). The effect of political connections on companies' performance and value: Evidence from Tunisian companies after the revolution. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8, 0.
- Mallin, C. A., & Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US Best Corporate Citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), 119–144.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- McGuire, G. M. (2002). Gender, Race, and the Shadow Structure: A Study of Informal Networks and Inequality in a Work Organization. *Gender & Society*, 16(3), 303–322.
- Middleton, M. (1987). Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function. In *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 143–151). New Haven: Yale University Press.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521–547.
- Miller-Stevens, K., & Ward, K. D. (2019). Nonprofit Board Members' Reasons to Join and Continue Serving on a Volunteer Board of Directors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 37(1), 61–83.
- Mizruchi, M. S. (1996). What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271–298.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59, 1124–1132.
- Musteen, M., Datta, D. K., & Kemmerer, B. (2010). Corporate Reputation: Do Board Characteristics Matter? *British Journal of Management*, 21(2), 498–510.
- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance: Why, Why and How*. Economist Books.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585–608.
- Nickels, A. E., & Leach, K. A. (2021). Toward a More Just Nonprofit Sector: Leveraging a Critical Approach to Disrupt and Dismantle White Masculine Space. *Public Integrity*, 23(5), 515–530.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?*. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101.
- Nobbie, P. D., & Brudney, J. L. (2003). Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 571–595.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-

- profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155–175.
- O'Regan, K., & Oster, S. M. (2005). Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1), 205–227.
- Olson, D. E. (2000). Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 280–296.
- Omondi-Ochieng, P. (2018). USA Triathlon: A 2010–2015 case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(7), 1192–1213.
- Ostrower, F. (2007). *Nonprofit governance in the United States: Findings on performance and accountability from the first national representative study*.
- Paarlberg, L. E., Hannibal, B., & McGinnis Johnson, J. (2020). Examining the Mediating Influence of Interlocking Board Networks on Grant Making in Public Foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(4), 734–756.
- Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2014). Dos perfis de empreendedorismo social aos retratos organizacionais: vocação, direções e modelos de governança. In *Empreendedorismo Social em Portugal*.
- Park, S. M., & Word, J. K. A. (2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. *Public Personnel Management*, 41, 705–734.
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services – An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15(1), 21–45.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Podolny, J., & Phillips, D. (1996). The Dynamics of Organizational Status. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 453–471.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Gradiv.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Pucheta-Martínez, M. C. (2019). The role of human and social board capital in driving CSR reporting. *Long Range Planning*, 52(6), 101846.
- Rechner, P. L., & Dalton, D. R. (1991). CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. *Strategic Management Journal*, 12(2), 155–160.
- Rey-García, M. (2018). Foundations in Spain: An International Comparison of a Dynamic Nonprofit Subsector. *American Behavioral Scientist*, 62(13), 1869–1888.
- Rey-García, M. (2019). Why Foundations Flourish: A Comparative Policy Framework to Understand Policy Support for Foundations across Countries*. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22, 29–6.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, *35*(3), 718–804.
- Rojas, R. R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *11*, 97–104.
- Salamon, & Anheier, H. K. (1997a). Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. In *Manchester University Press*.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1997b). *Defining the NonProfit Sector: A Cross-National Analysis*.
- Salamon, L. M. (2001). The Current Crisis. In *The Nature of the Nonprofit Sector* (pp. 420–432).
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2005). How Are Employees of the Nonprofit Sector Motivated? A Research Need. *Nonprofit Management and Leadership*, *16*, 191–208.
- Schmitter, P. (2002). Participation in Governance Arrangements: Is there any reason to expect it will achieve “Sustainable and Innovative Policies in a Multi-Level Context”? *Participatory Governance. Political and Societal Implications*, 51–69.
- Searle, M. S. (1989). Measuring recreation board members' needs. *Recreation Research Review*, *14*(3), 41–50.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *35*(1), 5–38.
- Siciliano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, *15*(12), 1313–1320.
- Siebart, P., & Reichard, C. (2004). *Corporate Governance of Nonprofit Organizations* (pp. 271–296).
- Skocpol, T. (1992). *Protecting Soldiers and Mothers*. Harvard University Press.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). Organizational Goals and Effectiveness. In *Understanding Sports Organizations: The Application of Organization Theory* (Second Ed). Human Kinetics.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *33*(4), 711–728.
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach. *Nonprofit Management and Leadership*, *18*, 295–320.
- Starnes, B. J., & Wymer, W. W. (2000). Demographics, Personality Traits, Roles, Motivations, and Attrition Rates of Hospice Volunteers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *7*(2), 61–76.
- Steen, T. (2006). Public Sector Motivation: Is There Something to Learn From the Study of Volunteerism? *Public Policy and Administration*, *21*(1), 49–62.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Goodyear Publishing Company.
- Taylor, B. E., Chait, R. P., & Holland, T. P. (1991). Trustee Motivation and Board Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *20*(2), 207–224.

- Tayşir, E., Pazarcık, Y., & Keles Tayşir, N. (2013). What Motivates Nonprofit Organizations' Top Managers to Volunteer? *Journal of Transnational Management*, *18*, 164–187.
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A Comparison of Core Competencies of Women and Men Leaders in the Manufacturing Industry. *The Coastal Business Journal*, *14*, 13–25.
- Trochim, W. (2007). *The Research Methods Knowledge Base*.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *The Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008–1022.
- Verschueren, B., & Suykens, B. (2020). *Effectiveness and Efficiency of Nonprofit Organizations BT - International Encyclopedia of Civil Society* (R. A. List, H. K. Anheier, & S. Toepler (eds.); pp. 1–7). Springer International Publishing.
- Wang, F., Xu, L., Zhang, J., & Shu, W. (2018). Political connections, internal control and firm value: Evidence from China's anti-corruption campaign. *Journal of Business Research*, *86*, 53–67.
- Ward, A. M., & Forker, J. (2017). Financial Management Effectiveness and Board Gender Diversity in Member-Governed, Community Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, *141*(2), 351–366.
- Ward, K. D., & Miller-Stevens, K. (2020). Public Service Motivation Among Nonprofit Board Members and the Influence of Primary Sector of Employment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *50*(2), 312–334.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, *31*, 101–191.
- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, *22*(2), 251–271.
- Widmer, C. (1985). Why Board Members Participate. *Journal of Voluntary Action Research*, *14*(4), 8–23.
- Word, J., & Carpenter, H. (2013). The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees. *Public Personnel Management*, *42*(3), 315–336.
- Wu, Y., Zhang, Y., & Chen, Y. (2021). The influence of board interlocking network centrality on foundation performance: evidence from China. *Journal of Chinese Governance*, *6*(1), 43–57.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, *40*(2), 185–211.
- Yetman, R. J. (2022). Director compensation and foundation performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, *41*(4), 106990.
- Yoon, N. (2021). Understanding theoretical orientation and consequences of board interlock: Integration and future directions. *Nonprofit Management and Leadership*, *31*(4), 717–736.
- Yuchtman-Yaar, E., & Seashore, S. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, *32*, 891–903.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, *15*(2), 291–334.

Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J. G., Khanin, D., Krueger, N., Murphy, P. J., Santos, F., Scarlata, M., Walske, J., & Zacharakis, A. (2013). Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the 'Bigger Picture.' *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 88–107.

Parte 3

Considerações Finais

A presente dissertação contemplou a realização de dois artigos, dois ensaios científicos, ambos de cariz mais quantitativo. O primeiro numa matriz bibliométrica que procurou e caracterizar a investigação científica à volta do *Nonprofit Governance* e traçar os construtos (variáveis principais) sobre as quais interessava debruçar o segundo estudo, de âmbito mais empírico, para respondendo às questões de investigação, por forma a cumprir com os objetivos inicialmente definidos: (1) clarificar e compreender o conceito de *governance* de acordo com a literatura científica; (2) medir a produtividade científica de artigos, revistas e autores no campo de investigação do *Nonprofit Governance*; (3) apresentar mapas bibliométricos de citações, cocitações e redes de palavras, de forma a identificar potenciais temáticas de investigação futura; (4) caracterizar a estrutura de *governance* das Fundações portuguesas; (5) identificar as principais motivações dos órgãos de gestão do setor fundacional para o desempenho das suas funções; e (6) aferir as relações de dependência entre os fatores de *Nonprofit Governance* e o desempenho organizacional.

Nesta última secção pretende-se dar resposta às questões de investigação previamente definidas, de acordo com os resultados obtidos nos dois estudos/ensaios conduzidos. Serão, ainda, apresentadas as principais limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

1. Conclusões

Como evidenciado durante esta dissertação o campo de investigação do *Nonprofit Governance* está em crescimento e é cada vez mais reconhecido. De modo a contribuir para este desenvolvimento, este estudo procurou dar resposta às questões de investigação inicialmente formuladas.

Quais as tendências centrais de investigação no campo do *Nonprofit Governance*?

A realização da revisão sistemática da literatura com recurso ao método de análise bibliométrica possibilitou mapear e analisar a produção científica na área do *nonprofit governance* no período entre 1996 e 2021, desde a génese de aparecimento do conceito integrado de *governance* para o terceiro.setor – *Nonprofit Governance*. De modo geral, pode-se afirmar que a literatura neste campo de investigação evidenciou um crescimento desde 1996, ano em que foi publicado o primeiro artigo acerca desta temática, "*Female participation in public interest nonprofit governance: Yet another glass ceiling?*", pelo autor Ronald Shaiko. Mais concretamente, foram publicados 46 artigos no espaço temporal compreendido entre 2011 e 2021, o que equivale a cerca de 64,7% da amostra deste estudo. Pode, ainda, constatar-se que os anos 2012 e 2020 correspondem aos períodos nos quais ocorreram o maior número de publicações nesta área, com um total de 9 artigos por ano. Os

valores ainda que modestos têm que ser enquadrados num contexto do setor da economia que tem visto o interesse e o seu crescimento no âmbito da investigação a caminhar a passos estreitos e só mais recentemente tem despertado interesse de conhecimento.

O aumento generalizado do número de publicações pode ser atribuído a diversos fatores. Entre estes, destaca-se a crise financeira de 2008, que motivou a elaboração de estudos acerca do desempenho da gestão não lucrativa (Marx & Davis, 2012) e das relações estabelecidas entre os órgãos de *governance* (Reid & Turbide, 2011) durante períodos conturbados e, mais recentemente, a pandemia da COVID-19, que impulsionou o desenvolvimento da investigação científica, nomeadamente no que diz respeito às mudanças e adaptações ao nível da gestão e da liderança por parte dos conselhos de administração (McMullin & Raggo, 2020). Por sua vez, os países responsáveis pela produção do maior número de artigos são os Estados Unidos da América e o Canadá, com 42 e 7 publicações, respetivamente.

Os 71 artigos que compõem a amostra do estudo apresentam um total de 1677 citações, sendo que o artigo "*Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach*" de Judith Miller-Millesen foi o mais citado, com um total de 149 citações. Esta amostra inicial de 71 artigos foi reduzida somente a artigos com pelo menos 9 citações, o que se traduziu numa amostra reduzida de 14 artigos. Com base nesta nova amostra, efetuou-se uma análise de cocitações das referências e, posteriormente, foram formados dois *clusters* que representam as duas tendências de investigação neste campo, a saber: o *cluster 1* relacionado com o impacto do *governance* no desempenho das organizações e o *cluster 2* centra-se na composição e caracterização dos órgãos de *governance*.

No que concerne às fontes de publicação, os 71 artigos da amostra foram publicados em 35 revistas académicas e contaram com um total de 1677 citações. Entre as revistas mais citadas, salientam-se a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, a *Nonprofit Management Leadership* e a *Public Administration Review*. Relativamente à autoria, 126 autores são responsáveis pelos 71 artigos da amostra inicial, sendo Francie Ostrower e Melissa Stone as autoras mais citadas e Chris Cornforth e Jurgen Willems os autores com um maior número de publicações. Por fim, rede de palavras-chave é composta pelos seguintes termos: *directors, performance, accountability, corporate governance, organizations, boards, governance e nonprofit governance*.

De uma forma global, a análise bibliométrica efetuada evidenciou uma tendência positiva relativamente à realização de investigações na área do *Nonprofit Governance*.

Qual a estrutura de *governance* predominante nas Fundações portuguesas?

A investigação procurou traçar a estrutura de *governance* das Fundações portuguesas, analisando características estruturais dos CA, como o número de elementos, o nível e área de formação, e o desempenho de outros cargos, nomeadamente, cargos públicos, políticos e, inclusive, o desempenho de funções enquanto Presidente e AE da Fundação (*CEO duality*).

No que concerne à sua composição, observou-se que os CA estudados eram de dimensão média a pequena (média de 5 membros por CA) e quase todos (91,5%) eram constituídos por membros externos. Adicionalmente, foi também evidenciada a presença no CA de membros de considerável notoriedade e influência, que desempenham ou já desempenharam cargos políticos (54,9%) e públicos (63,4%). Relativamente ao género dos elementos, constatou-se que maioria dos CA das Fundações inquiridas (73,2%) integra mulheres, embora estas representem um número ainda muito pouco significativo por comparação com o género masculino.

No que diz respeito ao nível de formação dos órgãos de *governance*, verifica-se uma predominância de membros dos CA com Ensino Superior, sendo que 95,1% das Fundações possuem membros licenciados (média de 3,45), 54,9% têm elementos com o grau de mestre e 43,9% membros com doutoramento. Relativamente às áreas de formação predominantes no setor fundacional destacam-se a Económico-Financeira, a das Humanidades e a de Direito.

Por fim, foram igualmente aferidas algumas características relativas aos AE das Fundações. A investigação efetuada demonstrou que 55% das Fundações possuem AE que desempenham, simultaneamente, funções enquanto Presidentes do CA (*CEO duality*). Adicionalmente, mais de metade dos AE destas organizações nunca ocupou cargos de interesse público (61,0%) ou político (73,2%), o que sugere que a notoriedade dos AE pode não ser um fator a considerar aquando da nomeação do AE.

Quais as principais motivações dos órgãos de gestão para o desempenho das suas funções no setor fundacional?

De acordo com os objetivos estabelecidos, as motivações para o desempenho de cargos de *Governance* no setor fundacional português foram investigadas. Os 5 itens motivacionais mais pontuados estavam relacionados com o "Apoio à Comunidade", sendo que o item que apresentou uma média mais elevada foi "A oportunidade de trabalhar em prol de uma boa causa". Destacam-se ainda os itens "A oportunidade de disponibilizar as minhas competências e conhecimentos ao conselho de administração" e "O facultar diferentes perspetivas e experiências ao conselho de

administração" referentes à dimensão "Contribuição para os Órgãos de Gestão"; e o item "Faz-me sentir bem" que se enquadra numa vertente de "Valorização Pessoal".

Por outro lado, os 4 itens menos pontuados e, conseqüentemente, classificados como menos importantes para o desempenho de funções de *Governance* dizem respeito a motivações relacionadas com o "Bem-estar Pessoal".

Na sua globalidade, os resultados indicam que as principais motivações dos órgãos de gestão enquadram-se nas dimensões do "Apoio à Comunidade", da "Contribuição para os Órgãos de Gestão" e do "Desenvolvimento de Relações Interpessoais". Em sentido oposto, as dimensões inerentes à "Valorização Pessoal", ao "Bem-estar Pessoal" e à vertente "Financeira e Reputacional" são apontadas como as menos importantes para o desempenho de funções de gestão.

Quais os fatores de *Nonprofit Governance* que influenciam o desempenho organizacional das Fundações portuguesas?

A presente investigação teve ainda como objetivo compreender de que modo as características estruturais dos CA influenciam o desempenho organizacional das Fundações portuguesas. Todavia, os resultados obtidos não permitiram comprovar a influência destes fatores de *Nonprofit Governance* no desempenho destas organizações. De um modo geral, independentemente das diferenças estruturais que se verificaram ao nível dos CA, as Fundações apresentaram maioritariamente desempenhos conseguidos.

Ainda assim, os resultados estatísticos parecem indicar que algumas variáveis podem apresentar uma tendência de contribuição para o Desempenho Organizacional. A análise efetuada, permitiu constatar que o aumento do número dos diferentes membros do CA tende a contribuir para o aumento da percentagem de Fundações cujos desempenhos são caracterizados como conseguidos. As variáveis que contribuem para a tendência evidenciada são o número de membros do CA, o número de membros externos do CA, o número de membros do CA com cargos simultâneos e o número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos.

Já o número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos ou mandatos políticos também parece sugerir uma contribuição positiva, ainda que a presença desta tipologia de membros em elevado número possa evidenciar um decréscimo no desempenho organizacional que pode ser justificado pelos conflitos de agência e pelo oportunismo que este tipo de membros pode evidenciar (La Rocca et al., 2022).

Em suma, o conceito de *nonprofit governance*, embora recente, sustenta a importância de temáticas como as práticas de gestão, a constituição dos conselhos de administração e a sua *performance*, e o desempenho organizacional das entidades do Terceiro Setor. De acordo com a investigação conduzida, constatou-se que o desempenho organizacional é tendencialmente influenciado por determinadas características estruturais como o número de membros do CA, o número de membros externos do CA, o número de membros do CA com cargos simultâneos e o número de membros do CA que desempenham/desempenharam cargos públicos.

2. Limitações e Investigação Futura

Nesta parte da dissertação pretende-se refletir acerca das limitações encontradas ao longo deste trabalho e que poderão ser pontos de partida para novas investigações.

No que concerne ao primeiro estudo, "Contributo Científico na Área do Nonprofit Governance: uma análise bibliométrica", as principais limitações apontadas derivam da utilização de uma única base de dados (*Web of Science*), ainda que bastante reconhecida no seio da comunidade científica; e o facto de a amostra selecionada para a realização da análise bibliométrica apenas contemplar artigos em detrimento de outras tipologias de documentos.

Relativamente ao segundo estudo, "A Influência dos Fatores de Nonprofit Governance no Desempenho das Fundações Portuguesas", as limitações identificadas relacionam-se com a utilização de uma amostra de menor dimensão (atendendo à população em estudo) e com uma aferição dos indicadores de desempenho realizada de uma perspetiva mais subjetiva, nomeadamente o grau de cumprimento dos objetivos.

Numa investigação futura, e dado que neste estudo não se conseguiu comprovar a influência direta de todas as características estruturais do CA no Desempenho Organizacional, seria pertinente estudar a possível influência de outras variáveis de *Nonprofit Governance* no Desempenho Organizacional, como por exemplo as características funcionais dos CA.

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário

As Práticas de *Governance* nas Fundações Portuguesas: uma abordagem conceptual e prática do setor

Este questionário enquadra-se no trabalho do Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor, de João Domingues, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico do Porto, orientado pela Professora Doutora Amélia Oliveira Carvalho, ESTG-IPP e investigadores do Centro de Investigação CIICESI. Solicitamos o enorme favor e contributo em responder ao questionário seguinte de forma precisa e sincera. O questionário é anónimo e confidencial. O tempo de preenchimento é de, aproximadamente, 5 minutos. Ficaremos muito gratos pela colaboração.

I. Dados do Respondente

1.1. Género:

Feminino

Masculino

1.2. Que cargo que desempenha na Fundação?

Membro do Conselho Administração:

Executivo

Não executivo

Membro do Conselho Fiscal

Membro do Conselho Fundadores

Outro: Qual? _____

II. Características do Conselho de Administração

Responda a este grupo de questões indicando valores médios (indicativos) caso desconheça o valor exato ou absoluto.

2.1. Quantos membros possui o Conselho de Administração (Executivo e Diretivo)?

2.2. No que respeita ao Conselho de Administração (CA) indique para cada rúbrica quantos Membros podemos incluir em cada item seguinte:

2.2.1 Nível Formação:

Quantos membros do CA possuem apenas formação de nível básico

--

Quantos membros do CA possuem apenas formação de nível secundário

--

Quantos membros do CA possuem Licenciatura

--

Quantos membros do CA possuem Mestrado

--

Quantos membros do CA possuem Doutorado

--

2.2.2 Área de Formação:

Quantos membros do CA são da Área Social (educação social, psicologia, assistência social, ...)

--

Quantos membros do CA são da Área das Humanidades (comunicação, política, linguística, história...)

--

Quantos membros do CA são da Área do Direito (direito ou advocacia...)

--

Quantos membros do CA são da Área da Saúde

--

Quantos membros do CA são da Área económica e financeira (economia, gestão, contabilidade, finanças...)

--

Quantos membros do CA são da Área de Engenharia

--

Quantos membros do CA são da Área Religiosa (Teologia...)

--

Outras Áreas. Quais? _____

2.2.3 Características:

Quantos membros do CA são externos à Fundação (não trabalham internamente)

--

Quantos membros do CA trabalham exclusivamente para a Fundação

--

Quantos membros do CA desempenham, simultaneamente, outros cargos de direção noutras instituições/empresas

--

Quantos membros do CA desempenham ou já desempenharam cargos públicos

--

Quantos membros do CA desempenham ou já desempenharam cargos ou mandatos políticos

--

Quantos membros do CA têm cargo de executivo na Fundação

--

Quantos membros do CA não são executivos na Fundação

--

Quantos membros do CA possuem remuneração da Fundação

--

Quantos membros do CA são do sexo feminino

--

III. Características do Administrador Executivo

3.1 Escolha as opções que melhor caracterizam e identificam o Administrador Executivo da Fundação (caso a Fundação tenha mais que um administrador executivo (*Chief Executive*) refira-se ao mais antigo na Fundação):

O Administrador Executivo já desempenhou ou desempenha algum cargo público

O Administrador Executivo já desempenhou ou desempenha algum cargo ou mandato político

O Administrador Executivo da Fundação é também o Presidente do Conselho de Administração

O Administrador tem laços de parentesco (relação familiar) com algum dos membros dos Órgãos Sociais da Fundação

Quando assumiu o cargo de Administrador Executivo já fazia parte dos Órgãos ou Membros da Fundação

Sim Não

IV. Motivações

Indique o grau de importância das Motivações abaixo listadas aquando da tomada de decisão de ingressar nos Órgãos Sociais da Fundação, classificando do seguinte modo: (1- nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante; e 5 - extremamente importante). Esta escala foi internacionalmente testada como referência para o <i>Governance</i> das organizações.	Nada importante			Extremamente importante	
	1	2	3	4	5
1. Faz-me sentir bem					
2. A oportunidade de satisfazer a minha ambição desempenhando um papel preponderante na comunidade					
3. O desejo de ter mais responsabilidade					
4. A oportunidade de desenvolver novas competências que podem contribuir para o progresso da minha carreira					
5. A perceção das outras pessoas relativamente à importância do meu contributo					
6. O reconhecimento obtido face à conclusão de uma tarefa com sucesso					
7. A perceção que os outros têm da minha contribuição para o funcionamento da organização					
8. A oportunidade de fazer novos contactos que possibilitem o avanço da minha carreira					
9. O reconhecimento que posso obter das outras pessoas pelo trabalho que realizo em prol de uma boa causa					
10. Faz-me sentir necessário					
11. A atenção que recebo por parte dos outros dada a posição que ocupo no conselho de administração					
12. A redução do sentimento de culpa pelo facto de ser mais afortunado do que outras pessoas					
13. A retribuição financeira atribuída ao cargo (remuneração; despesas representação; retribuição de presenças e despesas gerais)					
14. A oportunidade de obter novas perspectivas relacionadas com questões comunitárias					
15. A oportunidade de desenvolver os meus pontos fortes					
16. A oportunidade de aprender mais acerca dos serviços e programas comunitários					

17. A oportunidade de desenvolver novas competências					
18. O desafio de trabalhar numa organização comunitária tendo em conta as atuais condições económicas					
19. O valor das relações profissionais que se desenvolvem					
20. A oportunidade de interagir com responsáveis políticos					
21. A oportunidade de trabalhar em prol de uma boa causa					
22. A oportunidade de responder às necessidades da comunidade					
23. A oportunidade de fazer a diferença na qualidade de vida da comunidade					
24. A oportunidade de ajudar na resolução dos problemas da comunidade					
25. A atuação em defesa de indivíduos e grupos de pessoas					
26. A oportunidade de trabalhar com outras pessoas					
27. A oportunidade de completar uma tarefa com sucesso					
28. A oportunidade de conhecer novas pessoas					
29. A oportunidade de ajudar outros membros do conselho de administração					
30. A gratificação das relações pessoais que se desenvolvem					
31. A oportunidade de disponibilizar as minhas competências e conhecimentos ao conselho de administração					
32. O facultar diferentes perspetivas e experiências ao conselho de administração					
33. A oportunidade de escapar aos meus próprios problemas					
34. A oportunidade de lidar com os meus próprios problemas					
35. Sentir-me menos solitário					

V. Desempenho Organizacional

Este grupo pretende perceber a evolução ao nível do desempenho meramente económico que a Fundação conseguiu levar a cabo no triénio de referência.

4.1. Assinale com um X e classifique os Resultados Líquidos obtidos pela Fundação (– para um resultado negativo e + para um resultado positivo) nos últimos anos:

	-	+
2019		
2020		
2021		

5.2. Na sua opinião, e tendo em consideração o que entende por Desempenho Organizacional (performance), como classificaria o seu grau de cumprimento ou de execução dos objetivos estabelecidos no plano anual da sua Fundação, para os últimos 3 anos?

	0-25%	26%-50%	51%-75%	76%-100%
2019				
2020				
2021				

Muito obrigado pela sua colaboração. O seu contributo foi extremamente valioso para nós e para o Terceiro Setor.

Apêndice 2 – Estatística descritiva nº de membros do CA

Nº de membros do CA	Frequência	Percentagem (%)
2	1	1,2
3	26	31,7
4	5	6,1
5	25	30,5
6	6	7,3
7	11	13,4
8	3	3,7
9	3	3,7
10	2	2,4
Total	82	100

Apêndice 3– Estatística descritiva nº de membros do CA com cargos simultâneos

Nº de membros do CA cargos simultâneos	Frequência	Percentagem (%)
0	11	13,4
1	20	24,4
2	14	17,1
3	16	19,5
4	6	7,3
5	10	12,2
6	4	4,9
7	1	1,2
Total	82	100

Apêndice 4 – Estatística descritiva nº de membros do CA do sexo feminino

Nº de membros do CA do sexo feminino	Frequência	Percentagem (%)
0	22	26,8
1	25	30,5
2	18	22,0
3	8	9,8
4	5	6,1
5	2	2,4
6	1	1,2
8	1	1,2
Total	82	100

Apêndice 5 – Itens eliminados através da Análise Fatorial

Dimensão escala original	Item motivacional
Valorização pessoal	4. A oportunidade de desenvolver novas competências que podem contribuir para o progresso da minha carreira.
	8. A oportunidade de fazer novos contactos que possibilitem o avanço da minha carreira
Aprendizagem através da comunidade	14. A oportunidade de obter novas perspetivas relacionadas com questões comunitárias
	18. O desafio de trabalhar numa organização comunitária tendo em conta as atuais condições económicas
	19. O valor das relações profissionais que se desenvolvem

Apêndice 6 – Estatística descritiva nº de membros remunerados do CA

Nº de membros remunerados no CA	Frequência	Percentagem (%)
0	52	63,4
1	17	20,8
2	4	4,9
3	4	4,9
4	1	1,2
5	2	2,4
7	1	1,2
9	1	1,2
Total	82	100

Referências bibliográficas

Marx, J., & Davis, C. (2012). Nonprofit Governance: Improving Performance in Troubled Economic Times. *Administration in Social Work, 36*(1), 40–52.

McMullin, C., & Raggo, P. (2020). Leadership and Governance in Times of Crisis: A Balancing Act for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49*(6), 1182–1190.

Reid, W., & Turbide, J. (2011). Board/Staff Relationships in a Growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*(1), 82–99.

Anexos

Anexo 1 – Carta de solicitação para participação no estudo (enviada às Fundações)

Ex.mo(a) Senhor(a) Presidente da Fundação,

O Instituto Politécnico do Porto (IPP) e o Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação (CIICESI) são promotores de um estudo, inserido numa dissertação de Mestrado, que pretende identificar as características de *Governance* das Fundações Portuguesas (perfil dos Órgãos de Gestão) e a sua relação com o desempenho organizacional.

Este estudo pretende ser um contributo valioso para as Fundações no reforço da sua gestão e na compreensão da influência que determinadas características de *Governance* apresentam na sua *performance*.

Para que este estudo seja bem sucedido e possa contribuir para uma melhoria da gestão das Fundações, agradecemos muito que colaborasse respondendo ao questionário que abaixo enviamos. Este questionário destina-se, exclusivamente, a fins científicos.

Considerando a temática abordada, seria pertinente que fosse respondido por um dos membros dos Órgãos Sociais ou por um colaborador conhecedor da gestão da Fundação.

O link para o preenchimento do questionário é o seguinte: <https://forms.gle/TbTYioJS3tQ469Af8>

Agradecemos a colaboração da Fundação,

Subscrevemo-nos com as mais cordiais saudações,

Autor: João Pedro Gonçalves Domingues

Mestrando em Gestão das Organizações do 3º Setor (ESTG-IPP)

Coordenadora do estudo:

Professora Doutora Amélia Oliveira Carvalho