



BBR. Brazilian Business Review

ISSN: 1807-734X

Fucape Business School

Lacruz, Adonai José; Rosa, Alexandre Reis; Oliveira, Marcos Paulo Valadares de
The Effect of Governance on Donations: Evidence from Brazilian Environmental Nonprofit Organizations
BBR. Brazilian Business Review, vol. 20, núm. 1, 2023, Janeiro-Fevereiro, pp. 56-75
Fucape Business School

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.4.en>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123075331004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org

LUZEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

ARTIGO

Efeito da Governança nas Doações: Evidências para Organizações Não Governamentais Ambientais Brasileiras

Adonai José Lacruz¹

adonai.lacruz@ifes.edu.br |  0000-0003-1575-3788

Alexandre Reis Rosa²

alexandre.r.rosa@ufes.br |  0000-0003-0619-7433

Marcos Paulo Valadares de Oliveira²

marcos.p.oliveira@ufes.br |  0000-0003-2646-5247

RESUMO

Este artigo analisa a governança composta como um conjunto de dimensões medidas por fatores de governança que influenciam as doações com restrições de doadores recebidas por Organizações Sem Fins Lucrativos (ONG) ambientais no Brasil, sob a perspectiva da teoria da agência. Os dados foram coletados predominantemente em documentos disponíveis na internet, e a amostra aleatória foi composta por 108 observações. Identificamos as dimensões de governança por meio da Análise de Correspondência Múltipla. A partir dessas dimensões, verificou-se, por meio de *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, se a governança afetou as doações. Observou-se que a governança afetou positivamente as doações e que as certificações públicas fornecidas às ONGs no Brasil não moderaram a relação entre governança e doações. Esses resultados mostram que a governança ajuda a ONG a ter acesso mais fácil ao mercado de doações e que as certificações públicas fornecidas à ONG não contribuem para o aumento das doações. Esses achados são importantes para os profissionais e também para enriquecer o debate sobre políticas públicas para o terceiro setor em ambientes pouco regulamentados.

PALAVRAS-CHAVE

Governança, Doações, Teoria da Agência, Organizações Não Governamentais, Organizações Ambientais

¹Universidade Federal do Espírito Santo – PPGAdm, Vitória, ES, Brazil, e Instituto Federal do Espírito Santo – Viana, ES, Brazil

²Universidade Federal do Espírito Santo – Departamento de Administração, Vitória, ES, Brazil

Recebido: 22/07/2020.

Revisado: 29/03/2021.

Aceito: 14/02/2022.

Publicado Online em: 20/10/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2023.20.1.4.pt>



1. INTRODUÇÃO

A governança é um tema constante em estudos sobre Organizações Sem Fins Lucrativos (ONGs). Em termos gerais, a governança no terceiro setor refere-se ao conjunto de mecanismos internos e externos destinados a limitar o uso indevido de recursos e garantir que a ONG cumpra seu dever fiduciário, bem como para alinhar melhor as metas dos executivos com as da ONG e o público que atende (Harris et al., 2015).

Em geral, a discussão parte da hipótese de que, em igualdade de circunstâncias, as ONGs mais bem governadas recebem mais doações. Estudos anteriores, dependendo da questão de pesquisa específica, analisaram a influência potencial de fatores específicos de governança, por exemplo, tamanho do conselho (ver Harrison & Murray, 2015) ou dimensões de governança, como transparência (ver Blouin et al., 2018) ou prestação de contas (ver Tacon et al., 2017), medido por conjuntos de variáveis manifestas (por exemplo, relatório anual). Por exemplo, Harris et al. (2015) identificaram sete dimensões de governança por meio de análise fatorial (conselho, gestão, políticas, acesso, auditoria, remuneração executiva e atas) e mostraram que doações e subvenções governamentais estão positivamente associadas a seis das dimensões (as atas não tiveram efeito).

Assim, pesquisas anteriores operacionalizam a governança usando uma variedade de medidas (Boland et al., 2020). Por exemplo, Kitching (2009) inclui um indicador específico; Yetman e Yetman (2012) incluem vários indicadores simultaneamente; e Harris et al. (2015) desenvolvem medidas de dimensões de governança. Embora essas abordagens sejam apropriadas para um determinado projeto de pesquisa, o padrão para medir a governança como uma variável latente (um conjunto de dimensões de governança medidas por fatores de governança) continua sendo uma lacuna de pesquisa. Em outras palavras, estudos anteriores construíram fatores unidimensionais e construtos multidimensionais para dimensões de governança e avaliaram o impacto desses fatores e dimensões nas doações.

Governança é um conceito complexo; assim, há razões teóricas para tomá-la como um construto, pois como variável latente ela representa melhor as definições teóricas subjacentes à sua conceituação (Larcker et al., 2007; Harris et al., 2015). Portanto, neste estudo governança é um construto de segunda ordem que contém um conjunto de camadas de dimensões de governança (construtos de primeira ordem) medidos por fatores de governança (variáveis manifestas).

Ao focar nos efeitos da governança, muitos dos quais abordam fatores ou dimensões da governança, estudos anteriores trouxeram importantes contribuições sobre a influência da governança nas doações. No entanto, as doações ainda não contemplaram o impacto potencial da governança como variável latente, ou seja, um conjunto de dimensões, em relação às doações recebidas pela ONG. Algumas dimensões da governança afetam as doações e outras não, como mostrado por Harris et al. (2015), que identificaram associação positiva entre seis das sete dimensões de governança investigadas em doações. Assim, esses achados contribuíram para esclarecer o efeito das dimensões de governança sobre as doações, mas não o efeito da governança como variável latente. Nesse sentido, nossa questão central de pesquisa é se a governança, tomada como um construto de segunda ordem, afeta as doações restritas por doadores.

No nosso caso, examinamos, do ponto de vista da teoria da agência, ONGs ambientais no Brasil que receberam subsídios de patrocinadores para a realização de tarefas específicas.

Além disso, são raros os estudos empíricos com amostra de ONGs, em um contexto de baixa regulação e dificuldade de acesso a informações sobre governança de ONGs (como no Brasil) (por exemplo, Hasnan et al., 2016).

O ambiente pode mudar o comportamento da ONG em relação à sua governança, devido ao papel regulatório do Estado, que cria um ambiente de controle externo através da elaboração

e aplicação das leis (Desai & Yetman, 2015). Além da existência de atos, a intensidade de sua execução é outra medida. Portanto, o ambiente de aplicação da lei (estrito ou não) também pode afetar a governança da ONG (Yetman & Yetman, 2012).

Assim, nossa contribuição está no desenvolvimento de uma governança operacionalizada como um construto de segunda ordem, dadas as múltiplas camadas conceituais das dimensões de governança, para que seja possível avaliar o efeito da governança sobre as doações em um ambiente de baixa regulação e acesso limitado à informação.

2. ESTRUTURA TEÓRICA E HIPÓTESES

Como teoria principal, adotamos a perspectiva da teoria da agência. A base explicativa neste estudo baseia-se na abordagem clássica de Jensen e Meckling (1976), assim como outros estudos (por exemplo, Eisenhardt, 1989; Glaeser, 2003).

Por isso, trouxemos os pressupostos e conceitos da teoria da agência para o contexto das organizações sem fins lucrativos, para discutir os conflitos entre diretor e agente, com foco na relação de agência observada na contratação da ONG (agente) pelo doador (principal), para transferência de doações com restrições de doadores.

Em resumo, assumimos que as práticas de governança permitem que a ONG tenha acesso mais fácil ao mercado de doações, ou, mais especificamente, a governança afeta positivamente as doações da ONG (Harris et al., 2015). A alegação de que a governança alivia o problema da agência que resulta da relação contratual entre doador (principal) e ONG (agente) no processo de doação (Jensen & Meckling, 1976) apoia essa suposição.

Pauly e Redisch (1973) foram os primeiros autores a examinar empiricamente a governança em organizações sem fins lucrativos, e Glaeser (2003) propôs funções de utilidade distintas (modelos matemáticos) para diferentes atores como o principal na relação com a agência.

A teoria da agência considera a governança como um conjunto de mecanismos externos e internos destinados a mitigar o problema da agência nas organizações, desarmados da separação de controle e gestão e propriedade e gestão (Fama & Jensen, 1983; Jensen, 1993).

A teoria da agência aborda os conflitos entre diretor e agente, e, em nosso estudo, trouxemos suas suposições e conceitos para o ambiente do terceiro setor, assim como outros estudos, como os de Ho e Huang (2017), Blevins et al. (2020) e Balsam et al. (2020). Aqui examinamos a relação da agência observada na contratação de uma ONG (agente) por uma organização de doadores (principal), para a transferência de doações com restrições de doadores.

A governança ajuda a minimizar o uso indevido dos recursos da ONG e a alinhar os interesses dos executivos com os da ONG e o público a que ela se dirige. Assim, informações sobre governança podem ajudar os doadores em suas decisões, permitindo que eles avaliem o quão bem seus recursos serão utilizados adequadamente. Portanto, nossa hipótese central é:

- **H₁** Melhor Governança afeta positivamente Doações com restrições de doadores para organizações sem fins lucrativos.

Essa hipótese deriva do entendimento de que a governança mitiga o problema da agência, devido à relação contratual entre principal (doador) e agente (ONG), por meio de mecanismos que minimizam diversos efeitos. Algumas delas são assimetria da informação, funções de utilidade distintas (motivação e objetivos), diferentes níveis de aversão ao risco, comportamento racional do agente, horizonte de planejamento diferente e falta de um contrato perfeito (ver Lacruz, 2020). Assim, a governança assegura aos doadores que seus interesses prevalecerão na aplicação dos recursos dados à ONG.

Para apoiar essa hipótese, as evidências sugerem que os doadores institucionais têm uma percepção favorável de organizações sem fins lucrativos que são bem geridas (por exemplo, Harris et al., 2015). No entanto, também existem razões para esperar que a governança não influencie as decisões dos doadores. Em geral, os doadores podem monitorar mais diretamente o desempenho da organização por meio do projeto que apoiam (Lacruz et al., 2019), ou ser mais sensíveis ao status social (Bekkers & Wiepking, 2011); portanto, eles estarão menos propensos a usar informações sobre a governança da ONG para sua decisão de doação. No contexto brasileiro, diferentemente do observado no norte-americano e no europeu, os doadores podem não ter informações disponíveis sobre a governança da ONG, o que os faria considerar outros elementos para a tomada de decisão (Lee, 2016).

Em ambientes onde não há um regime de divulgação obrigatório para informações sobre a governança da ONG, os doadores podem ter acesso a essas informações, incluindo questões relacionadas à governança em suas chamadas de apoio a projetos (Lacruz et al., 2019) ou através de divulgação voluntária pela ONG.

Percebemos também que as ONGs podem receber algumas certificações públicas fornecidas no Brasil (como a OSCIP [Organização da Sociedade Civil de Interesse Público]), que lhes conferem benefícios, e a seus doadores, bem como obrigações adicionais (por exemplo, auditoria das Declarações Financeiras previstas no estatuto da ONG). Além disso, um número significativo de ONGs que fizeram parcerias com o Governo Brasileiro recebeu algum tipo de certificação (FGV Projetos & Secretaria-Geral da Presidência da República, 2014). Assim, desenvolvemos a segunda hipótese:

- **H₂** A certificação da ONG modera a relação entre Governança e Doações com restrições de doadores, com impacto positivo.

Essa hipótese considera que o entendimento de que o sistema político, legal e regulatório (Jensen, 1993), operado pelo Estado, ajuda a ONG a desempenhar sua função social e uma reputação favorável. Assim, os doadores tenderiam a transferir mais recursos para a ONG com tais certificações, devido aos requisitos adicionais para obtê-los. O financiamento da ONG é volátil, pois depende de doadores externos (Verbruggen et al., 2011). Esse fato explica por que a ONG busca uma certificação, que é uma medida de boa gestão para apresentar aos doadores (para fortalecer sua imagem e alcançar o reconhecimento). Nesse sentido, Feng et al. (2016) e Desai e Yetman (2015) mostraram que as certificações e os requisitos legais, respectivamente, estão associados ao aumento das doações. Por outro lado, Lee (2016) sugere que a regulação estatal não afeta a adoção de políticas de boa governança pela ONG, mostrando que os requisitos para relatórios e registros geralmente têm pouco efeito na adoção de políticas de boa governança da ONG. A seção a seguir apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

3. DESENHO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para analisar a relação entre governança e doações.

3.1. DADOS

Escolhemos como unidades de análise ONGs do setor ambiental com atuação no Brasil. Ao delimitar o estudo para uma área de atuação e um campo geográfico de ação, em um recorte operacional, contribuimos para a homogeneidade das unidades de análise em todas as ONGs

selecionadas. Ao mesmo tempo, aspectos relacionados à relevância do objeto social promovido pela ONG ambiental fortalecem essa opção.

Considerando o nível de significância de 0,05, poder estatístico de 0,8, tamanho do efeito de 0,35, e seis preditores, o tamanho mínimo da amostra foi de 46 observações. Como realizamos a avaliação de moderação por meio da análise multigrupo (dois grupos), consideramos como tamanho mínimo 92 observações, ou dois grupos de 46. Assim desenvolvemos o plano amostral (Tabela 1).

Tabela 1

Plano de amostragem

Elementos	Descrição
ONG Ambiental	2.242
ONG registrada no CNEA	654
Tamanho mínimo da amostra	92
Tamanho da amostra	108
Faixa geográfica	Brasil
Alcance temporal	2015

Fonte: Elaborado pelos autores.

Construímos a amostra de forma simples e aleatória, a partir da lista de ONGs registradas no Cadastro Nacional de Entidades Ambientais do Brasil (CNEA). Não foi identificada a necessidade de novos sorteios, sem repetição, pois os dados necessários para todas as ONGs inicialmente sorteados não foram identificados.

Coletamos dados predominantemente nas Demonstrações Financeiras, Relatórios Anuais e Estatutos, disponíveis nos sites da ONG, ou encontrados no repositório “Mapa das Organizações da Sociedade Civil”. Além disso, entramos em contato com a ONG (telefone e e-mail) cujos documentos não conseguimos acessar diretamente utilizando registros no Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

Os dados foram coletados nos dois primeiros meses de 2017, e referem-se ao exercício de 2015, a fim de evitar viés devido a informações infalíveis. Como o órgão responsável só divulga todos os documentos de um ano específico no ano subsequente, não queríamos correr o risco de ter dados incompletos, caso trabalhássemos com informações referentes a 2016 ou 2017.

3.2. VARIÁVEIS

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a estrutura de governança da ONG e as doações. Portanto, as doações com restrições de doadores foram a variável endógena.

As ONGs frequentemente desenvolvem suas atividades por meio de projetos (Diallo & Thuillier, 2004). Para tanto, elas submetem propostas a organismos nacionais e internacionais a fim de captar recursos para projetos que realizarão as atividades definidas por sua missão institucional (Lacruz et al., 2019). O mais recente anuário “Análise de Gestão Ambiental 2013/2014” (Análise Gestão Editorial, 2015) mostra que 97% dos recursos da ONG ambiental brasileira foram doações de parceiros e organizações nacionais e internacionais. Portanto, o volume de outros recursos (receitas de serviços prestados e venda de mercadorias) é mínimo.

Como medida de governança (fator explicativo), utilizamos a presença de um conjunto de fatores de governança (*proxies*) identificados na literatura, seguindo outros autores (por exemplo Bromley & Orchard, 2016; Feng et al., 2016).

Para avaliar a possível moderação da Certificação da ONG na relação entre Governança e Doações, incluímos como variável moderadora as certificações públicas fornecidas à ONG pelo Governo Federal do Brasil.

Além disso, examinamos a necessidade de incluir a variável de controle Idade da ONG no modelo, assumindo que a ONG precisa de tempo para operar e implementar práticas de governança (Saxton et al., 2014).

Lamentavelmente, não pudemos usar o tamanho da ONG como uma covariável, sob o argumento de que ONGs maiores tendem a ter mais recursos para implementar práticas de governança (Feng et al., 2016; Haski-Leventhal & Foot, 2016). A Tabela 2 mostra a operacionalização das variáveis.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 3 mostra a estatística descritiva das variáveis relativas às doações e à idade da ONG.

Há uma discrepância relevante nas doações com restrições e na idade da ONG na amostra, o que esperávamos, dado o perfil heterogêneo das ONGs no Brasil (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2018). Também apresentamos as estatísticas de frequência das variáveis manifestas na Tabela 4.

3.4. MÉTODO

Como queríamos investigar as relações entre variáveis latentes, escolhemos a técnica Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Como as variáveis relacionadas às variáveis manifestas são qualitativas, assumindo valores dicotômicos, e essa técnica não é adequada para medir construtos nessa condição (Hair et al., 2016), inicialmente realizamos a Análise de Correspondência Múltipla (ACM) para identificar a estrutura de governança subjacente na ONG.

Utilizamos as dimensões detectadas na ACM como construtos para especificar o modelo estrutural. Assim como as Doações, um construto de item único, utilizamos como valor das observações o escore padronizado da soma das observações das variáveis de cada dimensão.

Em relação ao potencial efeito moderador (H_2), como os dados assumiram valores dicotômicos (zero e um), avaliamos por meio de uma análise multigrupo, como sugerido por Hair et al. (2016) e Sanchez (2013).

No processamento de dados, utilizamos os pacotes de software R (R Core Team, 2017) e psych, para correlação; FactoMineR e nFactors, para ACM; e plspm para PLS-SEM.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, identificamos primeiro as dimensões de governança na ONG. Em seguida, a partir dessas dimensões, verificamos se a governança afetou as doações e se as certificações públicas fornecidas a ONGs no Brasil moderavam a relação entre governança e doações.

4.1. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA SUBJACENTE

Para identificar a estrutura de governança subjacente na ONG, realizamos uma ACM. Utilizando os critérios de *scree plot* e análise paralela, mantivemos cinco dimensões, que juntas representaram 74% da variância das variáveis.

Em seguida, ao avaliar as medidas de discriminação das variáveis, decidimos acrescentar uma sexta dimensão, uma vez que não obtivemos medidas de discriminação para três dimensões acima da inércia das dimensões. As seis dimensões explicaram 78% da variância e permitiram que pelo menos um valor da medida de discriminação estivesse acima da inércia de sua dimensão correspondente. Isso melhorou o ajuste do modelo.

Tabela 2
Operacionalização de variáveis

Variável		Escala	Descrição
Endógena	Doações	Contínua	Logaritmo natural das Doações com restrições de doadores nas Demonstrações Financeiras para o período encerrado em 31 de dezembro de 2015
	Conselho de Administração (CA)	Nominal (dicotômica)	Existência de Conselho
Eleição do CA	Regras formais para a eleição dos membros do Conselho		
Mandato do CA	Membros do Conselho com Mandato Formal		
Remuneração do CEO	Remuneração do CEO aprovada pelo Conselho		
Independência do CA	CEO não participa, com direito a voto, nas reuniões do Conselho.		
Conselho Fiscal (CF)	Existência do Conselho Fiscal		
Eleição do CF	Regras formais para eleição dos membros do Conselho Fiscal		
Mandato do CF	Membros do Conselho Fiscal com Mandato Formal		
Comitê assessorio	Existência de pelo menos um comitê consultivo		
Plano ontológico	Missão institucional, visão e valores formalmente estabelecidos		
Planejamento anual de atividades	Plano Anual de Atividades aprovado pelo Conselho		
Políticas e códigos	Políticas e/ou códigos aprovados pelo Conselho		
Auditoria independente	Existência de auditoria independente		
Apreciação do Relatório Anual de atividades pela Assembleia Geral	Relatório Anual aprovado pela Assembleia Geral		
Divulgação dos Demonstrativos Financeiros	Demonstrações Financeiras em sites públicos		
Apreciação dos Demonstrativos Financeiros pelo CF	Demonstrações Financeiras apreciadas pelo Conselho Fiscal		
Divulgação do Relatório Anual de atividades	Relatório Anual em sites públicos		
Envio do Relatório Anual de atividades	Relatório Anual enviado aos doadores		
Apreciação do Relatório Anual de atividades pelo CA	Relatório Anual avaliado pelo Conselho		
Divulgação da qualificação da equipe	Qualificação de membros do conselho e CEO em sites públicos		
Avaliação do CEO	Avaliação formal do CEO pelo Conselho		
Moderadora	Certificação	Nominal (dicotômica)	Certificada como OS ou OSCIP ou CEBAS
Controle	Idade	Contínua	Anos desde que a ONG foi fundada, até 31 de dezembro de 2015.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3*Estatística descritiva*

Estatísticas	Doações com restrições de doadores (Em milhares de dólares) ^a	Idade ^b
Média	1.317	16,7
Desvio-padrão	2.585	7,7
Mínimo	26	5
Máximo	16.667	29
1º quartil	110	10
2º quartil	308	16
3º quartil	1.282	24

Fonte: Elaborado pelos autores.^aUSD 1,00 = BRL 3,90 (data: 31/12/2015). ^b Anos desde a fundação da ONG (data: 31/12/2015)**Tabela 4***Estatísticas de frequência*

Variáveis de manifesto	Frequência
Conselho Fiscal	92%
Apreciação dos Demonstrativos Financeiros pelo Conselho Fiscal	92%
Eleição do Conselho Fiscal	90%
Mandato do Conselho Fiscal	89%
Envio do Relatório anual de atividades	86%
Conselho de Administração	82%
Plano Anual de Atividades	82%
Eleição do Conselho de Administração	81%
Mandato do Conselho de Administração	81%
Apreciação do Relatório anual de atividades pelo Conselho de Administração	80%
Apreciação do Relatório anual de atividades pela Assembleia Geral	77%
Plano ontológico	72%
Independência do Conselho de Administração	64%
Remuneração do CEO	59%
Avaliação do CEO	53%
Política e códigos	50%
Comitê assessorio	44%
Divulgação da qualificação da equipe	43%
Divulgação do relatório anual de atividades	42%
Auditoria independente	38%
Divulgação dos demonstrativos financeiros	31%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Devido ao domínio teórico definido para cada dimensão, decidimos agrupar algumas variáveis com as dimensões para as quais apresentaram maiores medidas de discriminação. Dois se referiam a dimensões para as quais suas medidas de discriminação não eram as mais altas. No entanto, eram superiores à inércia da dimensão à qual estavam associados. Assim, organizamos a estrutura de governança subjacente de acordo com as seguintes dimensões, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5*Análise de correspondência múltipla*

Conselho de Administração (Inércia = 0,30)	Conselho Fiscal (Inércia = 0,18)	Transparência (Inércia = 0,12)
<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Administração (CA) • Eleição do CA • Mandato do CA • Remuneração do CEO • Apreciação do Relatório Anual de Atividades pelo CA • Avaliação do CEO • Independência do CA • Comitê assessorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Fiscal (CF) • Eleição do CF • Mandato do CF • Apreciação dos Demonstrativos Financeiros pelo CF 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação dos Demonstrativos Financeiros • Divulgação do Relatório Anual de Atividades • Divulgação da qualificação da equipe
Gestão (Inércia = 0,08)	Prestação de contas (Inércia = 0,06)	Auditoria (Inércia = 0,05)
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Anual de Atividades • Plano Ontológico • Políticas e Códigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciação do Relatório Anual de Atividades pela Assembleia Geral • Envio do Relatório Anual de Atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria independente

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entendemos, portanto, que a Governança compreende um conjunto de dimensões, composta por mecanismos de incentivo e controle, a fim de mitigar o problema da agência decorrente da relação contratual entre diretor e agente, minimizando assim os custos da agência (Jensen & Meckling, 1976).

Assim, a partir desse domínio teórico, assumimos que a governança é uma abstração de ordem superior que opera por meio de um conjunto de dimensões. Harris et al. (2015), entre outros, caracterizaram os atributos teóricos que são potenciais determinantes da governança como variáveis latentes, assumindo o caráter reflexivo para os construtos. Assim, no contexto desta pesquisa, consideraram-se as variáveis observáveis (*proxies*) como indicadores que refletem os construtos teóricos subjacentes.

Operacionalmente, a governança é um construto de segunda ordem refletida pelas dimensões que emergiram da ACM: Conselho de Administração, Gestão, Conselho Fiscal, Transparência, Prestação de Contas e Auditoria Independente. Por sua vez, essas dimensões são compostas de mecanismos de governança que surgiram a partir do embasamento teórico.

O Conselho representa o órgão de tomada de decisão coletiva responsável por manter a direção estratégica da ONG. Em outros termos, ele é responsável pela definição de diretrizes que apoiam as práticas e negócios da ONG, e cuja principal função é estabelecer um elo entre causa e gestão – de acordo com Fama e Jensen (1983), Jensen (1993) e Jensen e Meckling (1995). Operacionalmente, o construto Conselho envolve elementos relacionados aos seus aspectos constitutivos (eleição, mandato, independência e comitês) e atribuições (aprovação da remuneração do CEO e do Relatório Anual).

Uma explicação razoável para a associação do Conselho com a governança é a percepção dos doadores de que é um órgão importante para a separação entre controle e gestão (Fama & Jensen, 1983), que fiscaliza as ações de gestão, e reduz o risco de o agente operar contra seus próprios interesses (principal).

No entanto, o Conselho, neste estudo, não inclui entregas decorrentes de suas ações de monitoramento de agentes, ou ações de agentes cujo comportamento não é prejudicial ao

principal (Jensen & Meckling, 1976; Harris et al., 2015). Neste estudo, esses aspectos referem-se à dimensão Gestão, a qual envolve os elementos norteadores das atividades da equipe executiva, do Conselho Executivo, do Conselho Fiscal e da Assembleia Geral ou do Conselho Curador (Identidade Corporativa, Plano Anual de Atividade, Códigos e Políticas).

A presença de políticas formais, em um sentido amplo, pode incentivar os funcionários a denunciar confidencialmente comportamentos antiéticos, evitar conflitos de interesse (por exemplo, código de conduta, política anticorrupção) e servir como guia para práticas de gestão. Como essas políticas podem melhorar a governança da ONG, reduzindo a assimetria das informações, aumentarão a confiança dos doadores de que seus recursos contribuem para o avanço da missão institucional da ONG.

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da gestão contábil e financeira da ONG, envolvendo seus aspectos constitutivos (eleição e mandato) e atribuições (avaliação das demonstrações financeiras). Assim, ele é diferente do Conselho de Administração, cujo domínio teórico se refere à manutenção dos propósitos da ONG, enquanto o Conselho Fiscal trata da supervisão dos atos administrativos, fornecendo opiniões sobre as demonstrações financeiras da organização (Lamb, 2002). A presença de um Conselho Fiscal, devidamente constituído, pode ser uma linha adicional de defesa para o interesse do principal.

A transparência, neste estudo, é semelhante ao princípio da divulgação da OCDE (2004), e significa a divulgação pública de informações relevantes. Em nosso estudo, consistiu em divulgar informações através da Internet (sites, fanpages etc.) sobre as demonstrações financeiras (auditadas ou não auditadas), o Relatório Anual e a qualificação profissional da equipe da ONG (executivos e membros do conselho).

A prestação de contas, por sua vez, também semelhante ao princípio da OCDE (2004), envolve um órgão administrativo que se reporta a uma autoridade superior; no presente caso, é a avaliação, pela Assembleia Geral ou Conselho Curador, do Relatório Anual apresentado pelo Diretor executivo da ONG; e também prestação de contas aos doadores, enviando-lhes o Relatório Anual.

Autoridades superiores e doadores exercem o controle através da recepção regular de informações de acompanhamento por executivos da ONG, que os conscientiza sobre o uso adequado dos recursos.

Por fim, em relação aos construtos de primeira ordem que refletem a Governança, temos a Auditoria, um construto de item único: a auditoria das demonstrações financeiras por uma empresa de auditoria independente. Essa empresa independente emite um parecer sobre as demonstrações financeiras da ONG, se não apresentam distorções relevantes e atendem às normas vigentes (Verbruggen et al., 2015).

Assim, o relatório de auditoria é uma medida da reputação da ONG (Watts & Zimmerman, 1978), além de fornecer uma visão externa, reduzindo assim os custos da agência (Harris et al., 2015; Watts & Zimmerman, 1978). Isso torna os doadores mais confiantes sobre a confiabilidade das informações contábil-financeiras da ONG e seguros sobre a proteção dos recursos doados.

Em seguida, examinamos a necessidade de incluir a variável Idade da ONG no modelo, assumindo que a ONG precisa de tempo para operar e implementar práticas de governança (por exemplo Haski-Leventhal & Foot, 2016). Como não identificamos nenhuma correlação estatisticamente significativa entre idade e governança, medida pela soma dos escores das dimensões identificadas no ACM ($r = 0,093$; $p\text{-valor} = 0,339$), não incluímos essa variável no modelo. A Figura 1 mostra o modelo de pesquisa inicial.

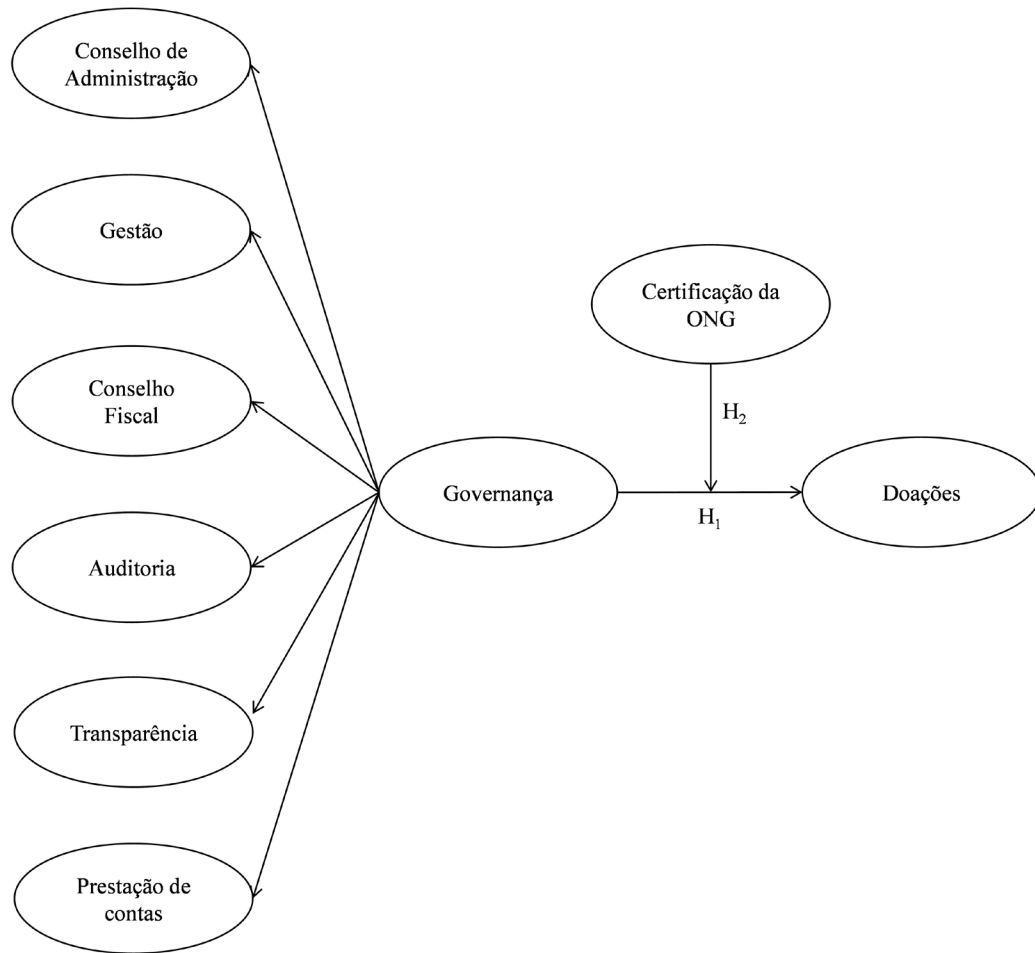


Figura 1. Modelo inicial de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Operacionalizamos a variável Doações, principal beneficiária dos resultados da pesquisa, por meio da quantidade de doações com restrições de doadores, relatadas nas Demonstrações Financeiras.

Além disso, o construto de item único “Certificação da ONG” teve como *proxy* as certificações públicas fornecidas às ONGs no Brasil como OS (Organizações Sociais), OSCIP, ou um certificado de CEBAS (Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social). Esperávamos que tais certificações, algumas delas relacionadas a mecanismos de governança (provisão estatutária de auditoria independente, ou exigência de órgão de deliberação superior), à medida que aumentassem a lista de obrigações, poderiam moderar positivamente a relação entre Governança e Doações. Assumimos que as certificações públicas fornecidas às ONGs seriam semelhantes aos padrões de qualidade (por exemplo, ISO). Tradicionalmente, as empresas buscam certificação para obter vantagem competitiva (Rao, 1994), e muitas ONGs estão adotando tais práticas como forma de melhorar sua posição competitiva no mercado de doações (Slatten et al., 2011).

Nesta pesquisa, o construto governança compreendeu apenas os mecanismos internos. Em relação aos mecanismos externos, ao Mercado de Produtos e Fatores e ao Sistema Político, Legal e Regulatório, foram utilizados para delimitar o objeto da investigação empírica (semelhante a uma variável de controle); por outro lado, os principais efeitos desta pesquisa recaem sobre o Mercado de Doações, ou seja, o impacto da Governança nas Doações com restrições de doadores. Também utilizamos uma especificidade relacionada ao sistema político, legal e regulatório (Certificação

da ONG) para verificar um potencial efeito moderador na relação entre Governança e Doações. Assim, exploramos o conjunto de dimensões de governança.

4.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Realizamos a validação do modelo estrutural utilizando o pacote plspm verificando a significância estatística ($\alpha = 0,05$) e relevância dos coeficientes de caminho, por meio do procedimento de *bootstrapping*; e a avaliação do coeficiente de determinação (R^2) como medida da precisão do modelo.

A Figura 2 mostra os valores de R^2 , os coeficientes de caminho e sua significância estatística.

Em sintonia com Sarstedt et al. (2020) e Schamberger et al. (2020), uma análise posterior foi realizada para que o presente artigo possa confirmar que os dados não contêm *outliers* com potencial para distorcer os resultados de modelos de equação estrutural (distância de Cook), as relações do modelo são lineares (Linktest) e foi descartado viés de omissão de variável (RESET para variáveis omitidas). Inicialmente, o modelo foi estimado para implementar os testes, utilizando as pontuações de construção resultantes como entrada para ele. Não foram identificados *outliers* ($D < 1$), evidenciando a robustez do efeito linear (p -valor = 0,09) e que o viés de variáveis omitidas não ocorre (p -valor = 0,31).

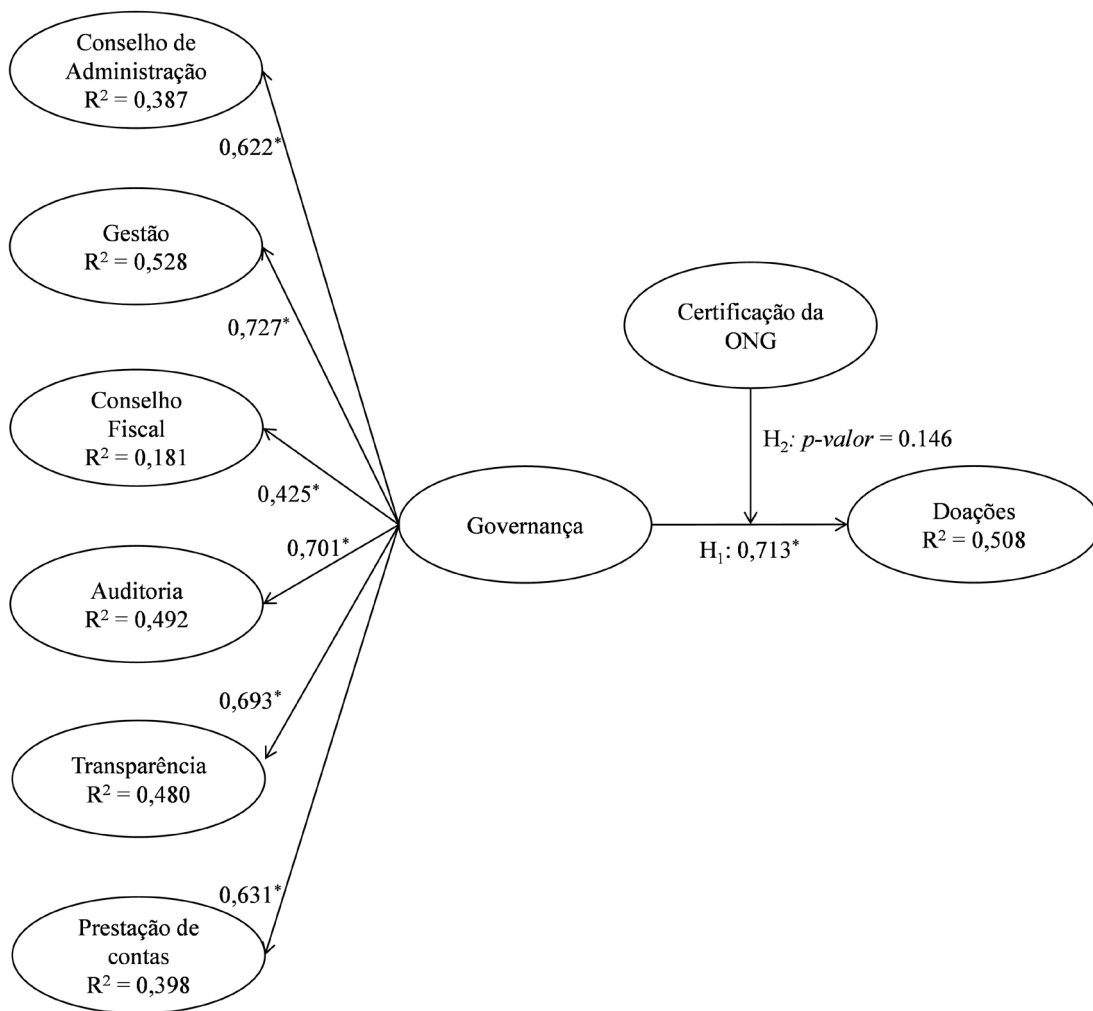


Figura 2. Resultados do modelo estrutural

Nota. * Significativo no nível 0,01. Tamanho da amostra = 108. Bootstrapping = 1.000 subamostras.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em segundo lugar, de acordo com Sarstedt et al. (2019), avaliamos o modelo de medição da construção de ordem superior, representado pelas relações entre o componente de ordem superior e seus componentes de ordem inferior: unidimensionalidade (alfa de Cronbach entre 0,7 e 0,9, rho de Dillon-Goldstein entre 0,7 e 0,9, e a dominância do primeiro autovalor), validade convergente (cargas externas superiores a 0,7, e a variância média extraída acima de 0,5) e validade discriminante (ou seja, carga cruzada e critério de Fornell-Larcker).

A Figura 2 mostra que as relações diretas do modelo estrutural foram significativas e causaram impacto positivo, uma vez que os coeficientes da trajetória assumiram valores positivos. Dentro do modelo hierárquico de segunda ordem, é possível observar que o Conselho Fiscal menciona a Governança de forma menos pronunciada, com um coeficiente de caminho de 0,425. A governança aparece nas demais dimensões de forma semelhante (entre 0,631 e 0,727). Isso pode ocorrer porque o Conselho Fiscal, no ambiente jurídico da amostra de ONGs (ONG brasileira), não é um órgão obrigatório para a ONG ou para as empresas.

Observa-se, na Figura 2, que a Governança afeta as doações com um coeficiente de caminho estatisticamente significativo de 0.713.

Esse resultado fortalece o campo da teoria da agência, que se embasou e inspirou este estudo, pois indica que a Governança afetou positivamente as doações. Isso confirma Singh e Indgdal (2007), que discutiram as melhores práticas para doadores de ONG no Nepal, e mostraram que os doadores exigem uma série de práticas de governança da ONG para decidir doar. Assim, as práticas de governança permitem que a ONG tenha um acesso mais fácil ao mercado de doações, uma vez que garantem operações mais eficientes e eficazes (Greiling & Stötzer, 2015). Isso contribui para o aprimoramento da reputação da organização no mercado de produtos e fatores, e reduz a assimetria da informação e consequentes custos com agências; portanto, segue-se que os agentes aplicam os recursos de acordo com os interesses do principal (mitigando os problemas da agência).

Portanto, a ausência ou más práticas de governança podem resultar na relutância dos doadores em contribuir para a ONG. De acordo com Fisman e Hubbard (2005), uma má governança leva a um mau monitoramento da gestão, aumentando assim os custos das agências.

A Figura 2 apresenta the R^2 de cada variável endógena latente, que é uma medida da precisão do modelo. É importante mencionar que R^2 da variável latente do construto reflexivo de primeira ordem indica o quanto essa variável latente é um sinal da variável latente do construto de segunda ordem e, portanto, a analisamos, pois também gera caminhos no modelo estrutural.

Encontramos valores R^2 relevantes, especialmente considerando o conjunto de variáveis ausentes no modelo.

Um R^2 de 0.508 indica que as relações estabelecidas respondem por 51% da variância das Doações, o que proporciona ao modelo um ajuste razoável, dado o seu caráter econômico; pela graduação exibida por Sanchez (2013), valores de R^2 menores que 0,2, entre 0,2 e 0,5, e acima de 0,5 apresentaram poder explicativo baixo, moderado e alto, respectivamente.

De acordo com Wetzels et al. (2009), nos modelos do tipo reflexivo-reflexivo, os construtos de primeira ordem refletem os construtos de segunda ordem, o que leva à conclusão de que os valores R^2 das variáveis latentes dos construtos reflexivos de primeira ordem indicam o quanto refletem as variáveis latentes dos construtos de segunda ordem. R^2 da variável latente do construto reflexivo de primeira ordem indica o quanto essa variável latente é afetada pela variância variável latente do construto de segunda ordem. Usando os termos de Wetzels et al. (2009), destacamos que, no construto Governança, a subdimensão que melhor a reflete é a Gestão, $R^2 = 0,528$, enquanto para a subdimensão Conselho Fiscal obtivemos $R^2 = 0,181$.

Para avaliar o possível papel moderador da Certificação da ONG na relação entre Governança e Doações, realizamos uma análise multigrupo, com 54 observações para cada grupo.

Ao contrário da intuição, observou-se que a Certificação da ONG não moderava a relação entre Governança e Doações. Ou seja, não confirmamos a hipótese de que a Certificação da ONG, com pelo menos uma certificação do Governo Federal brasileiro, aumentaria a relação de Governança com Doações (p -valor = 0,1461).

Esse resultado discorda da Feng et al. (2016), que identificaram que a certificação Standards for Excellence® esteve associada ao aumento de doações, em comparação com um grupo controle de ONGs que não recebeu a mesma certificação. No entanto, essa certificação é concedida pela Maryland Association of Nonprofit Organizations, e os requisitos para obtê-la e mantê-la são mais rigorosos do que para as outras certificações consideradas neste estudo (OS, OSCIP e CEBAS). Também não confirma os resultados de Desai e Yetman (2015), que constataram que os requisitos legais e de relatórios exigidos pela ONG moderavam a relação entre o percentual de mudanças nos gastos de caridade e o percentual de mudanças nas receitas do programa. Esses achados apoiam a noção de que a regulação estatal, por meio de requisitos adicionais para certificação, ajuda a ONG a desempenhar seu papel social. Por outro lado, os resultados de Lee (2016), com dados do National Center for Charitable Statistics, sugerem que a regulação estatal não afeta a adoção de políticas de boa governança pela ONG. As ONGs que operam em estados os quais exigem relatórios e registro não foram mais suscetíveis à adoção de políticas de prestação de contas do que organizações com atuação em estados sem tais requisitos.

Por outro lado, o resultado de nossa pesquisa indica que, para a amostra composta por organizações brasileiras, as certificações públicas fornecidas à ONG (como OS, OSCIP ou CEBAS) não contribuem para aumentar as Doações com restrições de doadores. Assim, os doadores brasileiros não responderam favoravelmente à certificação da ONG, quanto ao volume de doações. Sugerimos que os doadores não perceberam os benefícios (tangíveis ou intangíveis) dessas certificações, por vários motivos: (i) uma possível falta de crédito do emissor (o Estado brasileiro), uma vez que se espera que as certificações levem à legitimidade e reputação, pois o emissor empresta sua credibilidade ao destinatário – neste caso, seria um ‘credenciamento desacreditado’; (ii) porque ONGs sem certificação incorporaram voluntariamente mecanismos não obrigatórios, por pressão dos doadores (Lacruz et al., 2019), de modo que os doadores não podem distinguir ONG com e sem selo de distinção, apenas observando suas práticas de governança; ou (iii) porque a presença de mecanismos de governança é suficiente, o que torna a certificação desnecessária, do ponto de vista dos doadores.

Como medida geral de ajuste do modelo, obtivemos o índice Goodness-of-Fit (GoF) de 0,4177. Wetzels et al. (2009) sugerem para gradação um GoF baixo = 0,1, médio = 0,25 e alto = 0,36. Por esse critério, o ajuste geral do modelo deste estudo pode ser considerado alto.

Por meio da análise dos intervalos de confiança, avaliou-se a acurácia das estimativas dos parâmetros PLS para os coeficientes de caminho e R^2 , assumindo, para todos eles, nível de significância estatística de 0,05.

A análise permitiu inferir o impacto positivo nas doações com restrição de doadores, bem como a ausência de moderação da certificação de ONG nessa relação (Governança -> Doações).

É possível associar as relações identificadas ao processo de mercantilização (Salamon, 1997), conforme achados de Lacruz et al. (2019). Para lidar com as restrições do mercado de doações, a ONG adotou abordagens de mercado privado com fins lucrativos. Isso levou ao que Salamon (1997) chamou de “mercantilização do setor privado sem fins lucrativos”. Assim, a ONG ampliou

sua responsabilidade externa, e teve que apresentar resultados em termos de eficiência e eficácia (Arvidson & Lyon, 2014), além de adotar modelos de gestão para esse fim (Smith, 2010).

Nesse contexto, um elemento importante é a temporalidade da governança no terceiro setor. As ONGs, em geral, desenvolvem suas ações para atingir suas missões institucionais por meio de projetos (Diallo & Thuillier, 2004). Assim, o projeto, entendido como um esforço temporário para gerar uma entrega específica (Project Management Institute, 2017), segundo Lacruz et al. (2019), refere-se ao objeto da relação contratual entre a ONG e a organização doadora. Assim, trata-se de um empreendimento empresarial executado dentro de um prazo determinado, com custo, escopo e qualidade e custo definidos, mediante doação, e está sujeito a contrato (ou termo relacionado) entre as partes. Portanto, o projeto é objeto do contrato, que, por sua vez, é o elo da relação de agência entre a ONG (agente) e a organização doadora (principal) (Lacruz et al., 2019). Especificamente, nesta pesquisa, delimitamos as doações com restrição de doadores, de acordo com esse entendimento.

A temporalidade do projeto leva ao entendimento de que a governança em NPO se deve, em grande parte, à influência do projeto; cada projeto converge para práticas de governança no nível organizacional (Lacruz et al., 2019).

A temporalidade leva à reflexão de que a ONG, por conta do processo de mercantilização (Salamon, 1997), pode incorporar em sua governança elementos necessários e aqueles impostos pelos doadores ao longo do projeto. No entanto, ao final de um projeto, esses mecanismos são interrompidos e um projeto futuro os incorpora ou modifica, de acordo com as demandas dos novos doadores (Lacruz et al., 2019). Embora os resultados do estudo não o permitam, consideramos, a partir de toda a discussão, que é possível fazer tal proposição.

Essa reflexão tem forte associação com o pressuposto de diferentes horizontes de planejamento da teoria da agência, o que implica a transitoriedade do principal em relação à ONG, cujos esforços se limitam ao tempo da relação contratual, ou seja, ao projeto (Lacruz et al., 2019).

Lacruz et al. (2019) mostram que o mercado de doações funciona como um complemento do sistema político legal e regulatório, como um mecanismo externo de governança para ONG na delimitação da segurança jurídica, dado o contexto jurídico geral e a baixa regulação no Brasil.

A análise de forças externas (por exemplo Desai & Yetman, 2015), em particular o mercado de doações, para a configuração da governança no terceiro setor, ainda carece de evidências operacionais e empíricas para um suporte mais forte (Lacruz et al., 2019). A estrutura de governança subjacente identificada nesta pesquisa é um reflexo das forças internas e externas (incluindo o mercado de doações) na governança de ONGs.

Renz (2007) sugere que a governança de projetos seja a resposta à lacuna entre gestão de projetos (operação) e governança (estratégia) no contexto do terceiro setor. Lacruz et al. (2019) avançam nesse entendimento, propondo que os projetos tragam reflexões para a governança por meio de mecanismos temporários de governança; ou seja, a governança seria (re)configurada por meio dos projetos, em um *continuum*.

5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Este artigo analisa a influência da governança, considerando suas respectivas dimensões, sobre as doações com restrições de doadores recebidas por ONGs ambientais no Brasil. Seus resultados são importantes não apenas para os praticantes, mas também para enriquecer o debate sobre políticas públicas para o terceiro setor em ambientes pouco regulamentados. Os gerentes devem considerar disponibilizar informações sobre a governança da ONG para que os doadores possam

ter acesso a elas e provavelmente serem influenciados positivamente ao tomar uma decisão sobre uma doação.

Outra contribuição relevante diz respeito à identificação de um conjunto de dimensões de governança para ONGs em um ambiente pouco regulado e barreiras ao acesso à informação, à semelhança do que foi feito por Harris et al. (2015) em ambientes sem fins lucrativos e altamente regulamentados.

A elaboração do construto governança foi uma contribuição para a abordagem da teoria da agência, quando aplicada às relações no terceiro setor; bem como uma aplicação original da ACM na validação de modelos de medidas reflexivas constituídos exclusivamente por dados dicotômicos – contornando uma limitação da técnica PLS-SEM.

Este estudo apresenta algumas limitações. Como não tivemos acesso às notas explicativas de todas as Demonstrações Financeiras, não foi possível distinguir os tipos de doadores (por exemplo, doadores governamentais, fundações privadas, fundações corporativas). Diferentes tipos de doadores podem ter diferentes motivações para doar (Kuti, 2008); assim, não podemos descartar que o tipo de doador possa influenciar a relação entre governança e doações.

Ademais, assumimos que mais governança é melhor, como Harris et al. (2015), Hansan et al. (2016) entre outros. Embora apoiando a ideia de que a governança é importante, como parte da responsabilidade da NPO, recomendamos que as decisões sobre governança na ONG passem por uma análise de custo de oportunidade; sem um benefício, as atividades relacionadas à governança (por exemplo, procedimentos de auditoria) estariam desviando recursos da missão institucional da ONG.

Precisamos de pesquisas adicionais para capturar todos os custos e benefícios da governança de ONGs. Embora tenhamos mostrado que uma melhor governança está associada a mais doações, não examinamos se uma melhor governança melhora a eficácia da ONG. Embora difícil, é essencial avaliar até que ponto uma ONG está cumprindo sua missão institucional de servir sua comunidade-alvo e quais fatores, além da governança, podem ajudá-la a atingir seus objetivos. Assim, é apropriado questionar: A ONG com melhor desempenho recebe mais doações do que outras? Algumas variáveis de resultado também podem ser moderadoras da relação entre Governança e Doações.

Ademais, sugerimos estudos adicionais sobre o efeito de um conjunto de dimensões de governança (conselho, auditoria, prestação de contas etc.) nas doações recebidas pela ONG. Nesse caso, os autores desenvolvem hipóteses para cada uma das dimensões de governança consideradas na análise. Ou seja, cada um dos efeitos das dimensões de governança (conselho, administração, conselho fiscal, auditoria, transparência e prestação de contas) sobre as doações, ampliando a possibilidade de mais contribuições teóricas.

Outrossim, pela característica temporal dos projetos e, portanto, pelo aspecto efêmero dessa relação contratual, em contraste com seu horizonte de planejamento, as ONGs devem reduzir sua dependência dos doadores, diversificando suas fontes de recursos e aumentando o volume de doações sem restrições, não vinculados a projetos, a fim de manter suas ações voltadas para causas perenes. Assim, devem incorporar práticas de gestão por sua relevância, e não por pressão dos doadores.

Dessa forma, sugerimos que os estudos foquem na potencial influência do projeto na governança. Por exemplo, é possível um papel mediador na relação entre Governança e Doações.

REFERÊNCIAS

20

Análise Editorial. (2015). Atuação ampliada e transparência. In *Análise Gestão Ambiental 2013/2014* (pp. 214-219).

72

Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion. *Voluntas*, 25(4), 869-886. 2014

Balsam, S., Harris, E. E., & Saxton, G. D. (2020). The use and consequences of perquisite types in nonprofit organizations. *Journal of Accounting and Public Policy*, 39(4), 106737. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106737>

Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 924-973. <https://doi.org/10.1177/0899764010380927>

Blevins, D. P., Ragozzino, R., & Eckardt, R. (2020). "Corporate governance" and performance in nonprofit organizations. *Strategic Organization*, 20(2). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127020921253>

Blouin, M. C., Lee, R. L., & Erickson, G. S. (2018). The impact of online financial disclosure and donations in nonprofits. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(3), 252-266. <https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1452819>

Boland, C. M., Harris, E., Petrovits, C., & Yetman, M. (2020). Controlling for corporate governance in nonprofit research. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 9(1), 1-44. <https://doi.org/10.2308/JOGNA-17-017>

Bromley, P., & Orchard, C. D. (2016). Managed morality: The rise of professional codes of conduct in the U.S. nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 351-374. <https://doi.org/10.1177/0899764015584062>

Desai, M. A., & Yetman, R. J. (2015). Constraining Managers without Owners: Governance of the Not-for-Profit Enterprise. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 4(1), 53-72. <http://doi.org/10.2139/ssrn.661301>

Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. <http://www.jstor.org/stable/725104>

Feng, N. C., Neely, D. G., & Slatten, L. A. D. (2016). Accountability standards for nonprofit organizations: Do organizations benefit from certification programs? *International Journal of Public Administration*, 39(6), 470-479. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1023444>

FGV Projetos, & Secretaria-Geral da Presidência da República. (2014). *Pesquisa sobre as organizações da sociedade civil e suas parcerias com o governo federal*. FGV Projetos / SGPR.

Fisman, R., & Hubbard, G. (2005). Precautionary savings and the governance of not-for-profit organizations. *Journal of Public Economics*, 89(11-12), 2231-2243. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2004.10.005>

Glaeser, E. L. (2003). Introduction. In *The governance of not-for-profit organizations* (pp. 1-43). University of Chicago Press.

Greiling, D., & Stötzer, S. (2015). Performance accountability as a driver for changes in nonprofit-government relationships: An empirical insight from Austria. *Voluntas*, 26(5), 1690-1717. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9609-8>

Hair, J. F., Hult, C. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE.

Harris, E., Petrovits, C. M., & Yetaman, M. H. (2015). The effect of nonprofit governance on donations: Evidence from the revised form 990. *Accounting Review*, 90(2), 579-610. <http://www.jstor.org/stable/24467216>

Harrison, Y. D., & Murray, V. (2015). The effect of an online self-assessment tool on nonprofit board performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1129-1151. <https://doi.org/10.1177/0899764014557361>

Haski-Leventhal, D., & Foot, C. (2016). The relationship between disclosure and household donations to nonprofit organizations in Australia. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 992-1012. <https://doi.org/10.1177/0899764016628673>

Hasnan, S., Mohamad, M., Zainuddin, Z. N., & Abidin, Z. Z. (2016). Corporate governance factors affecting donation: Evidence from charitable organizations in Malaysia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6), 149-153.

Ho, S. J., & Huang, C. L. (2017). Managerial altruism and governance in charitable donations. *Managerial and decision economics*, 38(7), 1058-1068. <https://doi.org/10.1002/mde.2845>

Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. (2018). *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. IPEA.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 303-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 251-274. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00283.x>

Kitching, K. (2009). Audit value and charitable organizations. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(6), 510-524. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.08.005>

Kuti, E. (2008). Differences and similarities between corporate, individual and 1% philanthropy: Their relevance to fund raising efficiency. *International Conference of the International Society for Third Sector Research*, Barcelona, Spain.

Lacruz, A. J., Moura, R. L. de, & Rosa, A. R. (2019). Organizing in the shadow of donors: How donations market regulates the governance practices of sponsored projects in non-governmental organizations. *Brazilian Administration Review*, 16(3), 1-23. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180111>

Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 473-485. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190007>

- Lamb, R. (2002). *Modelagem para uma investigação da efetiva função do conselho fiscal nas sociedades por ações brasileiras*.
- Larcker, D. F. Richardson, S. A., & Tuna, I. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963-1008. <http://www.jstor.org/stable/30243484>
- Lee, Y. J. (2016). What encourages nonprofits adoption of good governance policies? *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 95-112. <https://doi.org/10.1002/nml.21226>
- OECD. (2004). *OECD principles of corporate governance*. OECD.
- Pauly, M., & Redisch, M. (1973). The not-for-profit hospital as a physicians' cooperative. *The American Economic Review*, 63(1), 87-99. <http://www.jstor.org/stable/1803128>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute.
- R Core Team. (2017). *R: A language and environment for statistical computing* (Current Version 3.3.3). R Foundation for Statistical Computing. <https://www.r-project.org>
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the american automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15(special issue), 29-44. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150904>
- Renz, P. S. (2007). *Project governance: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations*. Physica-Verlag Heidelberg.
- Salamon, L. M. (1997). *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads*. Foundation Center.
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Trowchez Editions.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531-554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Chea, J.-H., Becker, J.-M., Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Saxton, G. D., Neely, D. G., & Guo, C. (2014). Web disclosure and the market for charitable contributions. *Journal of Accounting and Public Policy*, 33(2), 127-144. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.12.003>
- Schamberger, T., Schuberth, F., Henseler, J. & Dijkstra, T. K. (2020). Robust partial least squares path modeling. *Behaviormetrika*, 47(1), 307-334. <http://doi.org/10.1007/s41237-019-00088-2>
- Singh, A., & Ingdal, N. (2007). *A discussion paper on donor best practices towards NGOs in Nepal*.
- Slatten, L. A. D., Guidry, B. N., & Austin, W. (2011). Accreditation and certification in the nonprofit sector: organizational and economic implications. *Organization Management Journal*, 8(2), 112-127. <https://doi.org/10.1057/omj.2011.17>
- Smith, S. R. (2010). Nonprofits and public administration: Reconciling performance management and citizen engagement. *The American Review of Public Administration*, 40(2), 129-152. <https://doi.org/10.1177/0275074009358452>

-
- Tacon, R., Walters, G., & Cornforth, C. (2017). Accountability in nonprofit governance: A process-based study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 685-704. <https://doi.org/10.1177/0899764017691637> 20
- Verbruggen, S., Christiaens, J., & Milis, K. (2011). Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 5-32. <https://doi.org/10.1177/0899764009355061> 75
- Verbruggen, S., Christiaens, J., Reheul, A.-M., & Van Caneghem, T. (2015). Analysis of audit fees for nonprofits: Resource dependence and agency theory approaches. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 734-754. <https://doi.org/10.1177/0899764014551279>
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *Accounting Review*, 53(1), 112-134. <http://www.jstor.org/stable/245729>
- Wetzels, M., Odekerken-Shröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 31(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Yetman, M. H., & Yetman, R. J. (2012) The effects of governance on the accuracy of charitable expenses reported by nonprofit organizations. *Contemporary Accounting Research*, 29(3), 738-767. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01121.x>
-

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

AJL: O primeiro autor foi responsável pela idealização e realização da pesquisa. **ARR e MPVO:** O segundo junto com o terceiro autor supervisionou a pesquisa.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores não declaram conflito de interesses.