

---

# MENSURANDO A GOVERNANÇA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: PROPOSTA DE ÍNDICE DE GOVERNANÇA

Adonai José Lacruz<sup>1</sup>

Valcemiro Nossa<sup>2</sup>

Katarina Rosa Lemos<sup>3</sup>

Thiago de Andrade Guedes<sup>4</sup>

---

▪ Artigo recebido em: 09/01/2021 ▪▪ Artigo aceito em: 21/05/2021 ▪▪▪ Segunda versão aceita em: 11/08/2021

## RESUMO

Objetiva-se propor um Índice de Governança para o Terceiro Setor (IGov3S) que expresse o perfil de governança das Organizações Não Governamentais (ONGs). Para tanto, foram coletados dados de 108 ONGs do segmento meio ambiente com atuação no Brasil por meio de levantamento documental. Os dados foram analisados por meio de análise de correspondência múltipla (dimensões e pesos do IGov3S), análise de *cluster* (identificação dos níveis do IGov3S) e análise de variância com teste *post-hoc* Hochberg (validação do IGov3S). Dessas análises, foram identificadas seis dimensões de governança, a partir das quais foi desenvolvido o IGov3S. Em seguida, foram apurados quatro perfis distintos de governança, resultando na classificação da qualidade do IGov3S em quatro níveis. Os resultados desta pesquisa podem contribuir com pesquisadores interessados nesta temática que podem se valer do IGov3S, como medida composta de governança no setor sem fins lucrativos, seja como variável dependente, independente ou de controle em seus estudos empíricos,

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Professor no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) *campus* Viana e no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Endereço: Rodovia BR 101, Km 12, Universal, Viana - ES, CEP 29135-000, Brasil. Telefone: (27) 3246-1700. E-mail: adonai.lacruz@ifes.edu.br.

<https://orcid.org/0000-0003-1575-3788>

<sup>2</sup> Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Professor na FUCAPE Business School. Endereço: Av. Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Vitória - ES, CEP 29075-505, Brasil. Telefone: (27) 4009-4444. E-mail: valcemiro@fucape.br.

<https://orcid.org/0000-0001-8091-2744>

<sup>3</sup> Graduada em logística pelo Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) – *campus* Viana. Endereço: Rodovia BR 101, Km 12, Universal, Viana - ES, CEP 29135-000, Brasil. Telefone: (27) 3246-1700. E-mail: katarinarosalemos@gmail.com.

<https://orcid.org/0000-0001-5965-3143>

<sup>4</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória – ES, CEP 29.075-910, Brasil. Telefone: (27) 4009-2794. E-mail: thiagoandradeoficial@gmail.com.

<https://orcid.org/0000-0001-8567-639X>

*Editor responsável pela aprovação do artigo:* Dr. João Estevão Barbosa Neto  
*Editora responsável pela edição do artigo:* Dr<sup>a</sup>. Bruna Camargos Avelino

contornando restrições metodológicas decorrentes da correlação entre os indicadores geralmente utilizados como *proxy* para mensuração da governança.

**Palavras-Chave:** Governança. Índice de governança. Terceiro setor. Organizações não governamentais.

## MEASURING GOVERNANCE OF NONPROFIT ORGANIZATIONS: GOVERNANCE INDEX PROPOSAL

### ABSTRACT

The objective is to propose a Governance Index for the Third Sector (IGov3S) that expresses the governance profile of Nonprofit Organizations (NPOs). Data was collected through a documentary survey, and the sample consisted of 108 NPOs from the environmental sector operating in Brazil. The data was analyzed by multiple correspondence analysis (IGov3S dimensions and weights), cluster analysis (identification of IGov3S levels), and variance analysis with Hochberg *post-hoc* test (IGov3S validation). Six governance dimensions were identified from these analyses, from which the IGov3S was developed. Then, four distinct governance profiles were calculated, resulting in the quality classification of the IGov3S at four levels. The results of this research can contribute to researchers interested in this theme that can avail themselves of a measure composed of governance in the nonprofit sector either as a dependent, independent, or control variable in their empirical models, bypassing methodological restrictions resulting from the correlation between indicators generally used as a proxy for measuring governance.

**Keywords:** Governance. Governance index. Third sector. Nonprofit organizations.

### 1 INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais (ONGs) têm enfrentado intensa concorrência no mercado de doações (Saxton et al., 2014), o que as têm levado a adotar práticas prevalentes de organizações privadas com fins lucrativos (Salamon, 1997), dentre elas às de governança (Lacruz et al., 2019).

Nesse sentido, a governança tem sido muito explorada em estudos aplicados ao terceiro setor, envolvendo uma variedade de temas. Pesquisas têm sugerido que a qualidade da governança está associada ao recebimento de maiores volumes de doações (Saxton et al., 2014), à redução da probabilidade de fraudes (Harris et al., 2017), a maior acurácia nos relatórios financeiros (Yetman & Yetman, 2012), entre outros.

Em termos gerais, a governança no terceiro setor se refere a um conjunto de mecanismos, internos e externos, instituídos para inibir o uso inadequado de recursos, além de alinhar melhor os objetivos dos executivos da ONG com o público a qual ela se direciona, bem como com seus doadores. Nesse encadeamento, a governança tem sido tomada como construto de natureza multidimensional, composto por vários níveis conceituais, para melhor representar as definições teóricas subjacentes a sua conceituação (Harris et al., 2015).

De forma geral, a discussão parte da hipótese que uma maior qualidade da governança aumenta a proteção dos interesses dos doadores contra o risco de espoliação pelos dirigentes oportunistas. Esse aspecto é ainda mais pronunciado para ambientes de baixa regulação e pouco acesso à informação sobre a governança das ONGs, como o brasileiro (Silveira, 2010), já que o papel regulador do Estado cria um ambiente de controle externo (Desai & Yetman, 2015).

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é desenvolver um índice de governança para o terceiro setor (IGov3S), de natureza multidimensional, que simplifique o conceito multifacetado da governança (Boland et al., 2020) que pode ser usado em uma variedade de configurações (i.e variável dependente, independente ou de controle) e de tópicos, por exemplo a investigação sobre a influência da governança nas doações recebidas por ONGs, a análise da eficiência de projetos desenvolvidas pelas ONGs, o exame da remuneração de executivos de ONGs, entre outras na área do terceiro setor. Esforço semelhante foi empreendido no desenvolvimento de índices de governança de empresas brasileiras com fins lucrativos (e.g., Correia et al., 2011) e de governança para o setor público (e.g., Oliveira & Pisa, 2015).

Há evidências de que indicadores utilizados como *proxy* para mensuração da governança no terceiro setor são correlacionados entre si (Boland et al., 2020), o que impõe restrições metodológicas ao desenho das pesquisas. Por exemplo, se medidas de governança forem relevantes para a variável dependente e correlacionadas com variáveis independentes em modelos de regressão de mínimo quadrados ordinários ou de máxima verossimilhança, para evitar problemas de colinearidade entre os preditores, o pesquisador pode promover a exclusão de algumas medidas de governança. Isso provocaria inferências tendenciosas, pois a existência de variáveis correlacionadas e omitidas viola o pressuposto de que os regressores não estão correlacionados com o termo de erro (Antonakis et al., 2010). Pode-se citar como exemplo, modelos de regressão múltipla (Gujarati, 2000), regressão logística (Hosmer & Lemeshow, 2000) e modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (Hair et al., 2020). Assim, uma mensuração abrangente e parcimoniosa que represente os principais aspectos da governança no terceiro setor e que possa ser replicável de forma não onerosa é uma contribuição metodológica para a área.

As unidades de análise escolhidas foram ONGs do segmento meio ambiente com atuação no Brasil, juridicamente constituídas sob a forma de associação ou de fundação privada sem fins lucrativos, o que contribui para homogeneidade das unidades de análise entre as próprias ONGs, diante do perfil altamente heterogêneo das entidades que compõe o terceiro setor, em especial no Brasil, como partidos políticos, sistema S, condomínios (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2018).

Como resultado do estudo, foram identificadas seis dimensões de governança, tomando como base vinte e dois indicadores no processamento da Análise de Correspondência Múltipla (ACM). Em seguida, como base nos valores da inércia e das medidas de discriminação da ACM, foi desenvolvido o IGov3S. Adiante foram identificados, usando análise de *cluster*, quatro perfis distintos de governança entre as ONGs, que foram validados por meio de teste de hipótese ANOVA com teste *post-hoc* Hochberg, resultando na classificação da qualidade da governança.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estudos têm demonstrado que uma boa governança permite às ONGs acesso mais fácil ao mercado de doações (e.g., Hedge et al., 2009), sob o argumento que a governança minimiza problemas de agência que resultam da relação contratual estabelecida entre doadores (principal) e ONG (agente) no processo de doação (Jensen & Meckling, 1976, 1995; Jensen, 1993). Assim, há o entendimento que doadores consideram informações sobre a estrutura de governança das ONGs ao tomar decisões de doação (Lacruz, 2020).

A teoria da agência tem sido a lente mais recorrente nos estudos sobre governança no terceiro setor (Renz & Andersson, 2014; Marques et al., 2015). No geral, a teoria da agência no terceiro setor tem sido adotada a partir da abordagem de Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983) para discutir os conflitos existentes entre principal e agente.

Estudos anteriores operacionalizaram a governança no terceiro setor sob diversas formas, cada um buscando uma mensuração especificada teoricamente para a sua questão de pesquisa.

Por exemplo, Kitching (2009) usou um indicador específico de governança, a qualidade da auditoria (*Big5 firms*), a partir de dados da *National Center for Charitable Statistics (IRS Statistics of Income e IRS Form 990)*, nos Estados Unidos.

Yetman e Yetman (2012) mediram a governança usando múltiplos indicadores simultaneamente (e.g., comitê de auditoria), a partir de dados da *National Center for Charitable Statistics (IRS Statistics of Income e IRS Form 990)* e da *Federal Audit Clearinghouse*.

Fredette e Bradshaw (2012) mensuraram a efetividade da governança pela avaliação de do grau em que os Conselhos de Administração das ONGs cumprem funções principais da governança (desempenho geral do conselho, supervisão fiduciária e financeira, salvaguardar e cumprir a missão da organização, e fornecer *feedback* regular sobre o desempenho do diretor executivo). Operacionalizaram a governança como como variável latente, composta por quatro indicadores (funções principais de governança) medidos numa escala do tipo Likert de dez pontos.

Já Harris et al. (2015) usaram múltiplas dimensões de governança, compostas por um conjunto de indicadores, medidos de forma dicotômica, extraídos do *IRS Form 990*, que emergiram de análise fatorial exploratória.

Blouin et al. (2018), por sua vez, utilizaram uma medida formada pela soma de um conjunto de variáveis *dummy*, com pesos positivos (e.g., política de conflito de interesse) e negativos (e.g., Conselho de Administração remunerado), extraídos do *IRS Form 990*. De forma semelhante, Balsam et al. (2020) usaram a soma de políticas de governança reportadas no *Form 990* (e.g., comitê de auditoria) para compor um índice de governança.

Nesse encadeamento, há também proposições de índices de governança para o terceiro setor, igualmente operacionalizados de várias maneiras, cada qual alinhado ao seu desenho de pesquisa.

Alguns estudos desenvolveram índices para dimensões específicas de governança. Por exemplo, Dumont (2013) propôs um índice de *accountability* virtual para organizações sem fins lucrativos, por meio de análise fatorial

exploratória, da qual emergiram cinco fatores (*accessibility, engagement, performance, governance* e *mission*) que em conjunto explicam a variação da *accountability* virtual. Para elaboração do índice, os indicadores de cada fator foram ponderados para 20 pontos, dando ao índice um total de 100 pontos possíveis e a mesma proporção para cada fator, sob o argumento de não distorcer o índice em favor de um fator ou item específico. Os dados foram coletados diretamente pela avaliação dos sites de organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, para o que adotaram uma escala de 0 a 3 para medir os indicadores.

Por sua vez, Cabedo et al. (2018) propõem um índice para mensurar a transparência de projetos de organizações sem fins lucrativos espanholas, decorrente de três dimensões (*technical, financial* e *scope*) compostas por um conjunto de 11 indicadores. O índice é determinado pelo quociente da soma das dimensões pela soma do número de indicadores de cada dimensão; sendo cada dimensão calculada pelo quociente do número de projetos nos quais a ONG publica informações sobre um item específico pelo número total de projetos da ONG. Os dados foram levantados pela análise de relatórios de 49 ONGs.

Índices para a governança, tomada como um todo, também foram elaborados. Por exemplo, Willems et al. (2012) desenvolvem um índice de qualidade da governança por meio de um construto de segunda ordem, formado por 5 construtos de primeira ordem (*External stakeholder involvement, Consistent planning, Structures and procedures, Continuous improvement* e *Leadership team dynamics*), por sua vez compostos por 38 indicadores. Por meio de modelagem de equações estruturais baseada em covariância, três (*Consistent planning, Structures and procedures* e *Leadership team dynamics*) das cinco dimensões de governança (construtos de primeira ordem) se mostraram estatisticamente significativas ( $p\text{-value} < 0,05$ ) para explicar o índice de qualidade da governança (construto de segunda ordem). Os dados utilizados foram coletados por meio de questionário junto a respondentes que ocupavam cargos de liderança (diretores no conselho de administração, membros do comitê etc.) em organizações sem fins lucrativos.

Já Ávila e Bertero (2016) propõem um índice de governança desenvolvido a partir da adaptação de recomendações do “Código das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais”, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2009), ao avaliarem a relação entre governança e desempenho econômico-financeiro e volume de operações da Fundação Rádio e Televisão Educativa de Uberlândia. O índice foi composto usando como indicadores 15 variáveis relacionadas às dimensões independência, prestação de contas e transparência, que foram validadas por meio de análise fatorial confirmatória. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado a servidores da Universidade Federal de Uberlândia e funcionários da fundação. O índice foi determinado pela média das respostas obtidas com a aplicação do questionário (i.e., como uma medida composta). Lamentavelmente, não foi possível conhecer as adaptações promovidas no código que serviu de inspiração para construção do índice (desenvolvido para fundações e institutos empresariais) nem saber quais foram as variáveis utilizadas como indicadores.

Muitos códigos de melhores práticas de governança também foram estruturados em diversos países. Por exemplo, *The UK corporate governance code*

(Financial Reporting Council [FRC], 2016) e Código de melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2015) para o setor privado com fins lucrativos; *Good governance principles and guidance for not-for-profit organisations* (Australian Institute of Company Directors [AICD], 2013) e Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundação (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2016) para o terceiro setor. Em 06 de outubro de 2020 havia no site da *European Corporate Governance Network* 583 códigos de melhores práticas de governança (cf. <http://ecgi.global/content/codes-0>). Na Tabela 1 mostram-se as dimensões consideradas em alguns códigos de melhores práticas para entidades do terceiro setor identificados neste estudo.

**Tabela 1**

Códigos de melhores práticas de governança para organizações do terceiro setor

<b>Code of conduct for non-government development organisations</b> (Australian Council for Overseas Aid [ACFOA], 2002)	
-Organisational integrity -Governance <sup>a</sup> -Communication with the public	-Finances -Personnel and management practice
<b>Standards for excellence: an ethics and accountability code for the nonprofit sector</b> (Maryland Association of Nonprofit Organizations [MANO], 2004)	
-Mission and program -Governing body <sup>a</sup> -Conflict of interest -Human resources	-Financial and legal -Openness -Fundraising -Public affairs and public policy
<b>Code of ethics and conduct for NGOs</b> (World Association of Non-Governmental Organizations [WANGO], 2004)	
-Guiding principles -NGO Integrity -Mission and activities -Governance <sup>a</sup> -Human resources	-Public trust -Financial and legal -Fundraising -Partnerships, collaboration and networking
<b>Good governance principles and guidance for not-for-profit organisations</b> (AICD, 2013)	
- Board and responsibilities - Board effectiveness -Organization performance -Organization building -Purpose and strategy	-Roles and responsibilities -Integrity and accountability -Culture and Ethics -Engagement -Risk
<b>Principles and practices for nonprofit excellence</b> (Minnesota Council of Nonprofit [MCN], 2014)	
-Governance <sup>a</sup> -Transparency and accountability -Financial management -Fundraising -Evaluation -Planning	-Civic engagement and public policy -Strategic alliances -Human resources -Volunteer management -Leadership and organizational culture
<b>Guia de melhores práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundações</b> (IBGC, 2016)	
-Missão, denominação da marca e respeito às leis -Formas de constituição e órgão superior de deliberação -Órgão colegiado superior (Conselho superior ou Conselho curador)	-Gestão organizacional -Auditoria independente -Conselho Fiscal -Conduta, conflito de interesses e divulgação de informações

<sup>a</sup> Aborda aspectos relacionados à dimensão Conselho de Administração (*Board*).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Desta revisão da literatura se toma a governança como sendo composta por vários níveis conceituais, cujas dimensões (e.g., Conselho de Administração) definem seu conceito geral. Essas dimensões, assim como a própria governança, dificilmente podem ser medidas por um único indicador. Portanto, não apenas a governança foi tomada como construto (variável latente), mas também suas dimensões, que por sua vez são definidas por um conjunto de indicadores (variáveis observáveis), identificados em outros estudos (e.g., Blouin et al., 2018) e em guias de melhores práticas (e.g., IBGC, 2016).

Apesar da inegável contribuição desses estudos, o campo ainda carece de pesquisas empíricas em ambientes de limitado acesso à informação acerca da governança das ONGs e de baixa regulação (como exceções pode-se remeter a Hasnan et al., 2016 e Lin & Li, 2020), como o Brasil (Silveira, 2010), pois a ambiência pode alterar o comportamento das ONGs em relação a sua governança e também dos doadores em relação as suas decisões de doação às ONGs (Desai & Yetman, 2015; Yetman & Yetman, 2012).

Assim, este estudo contribui para melhor compreensão de como se configura a governança em ambientes de baixa regulação e pouco acesso à informação sobre as ONGs, podendo auxiliar futuras pesquisas sobre governança no terceiro setor, semelhante ao esforço de Willems et al. (2012) para ambientes com alta regulação e transparência.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para propor um índice de governança que expresse o perfil característico de governança entre as associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento de meio ambiente no Brasil, foi utilizada amostra composta por 108 ONGs, cujos dados foram coletados por meio de levantamento documental em demonstrativos financeiros, relatórios anuais de atividades e estatutos disponíveis nos sites das ONGs ou, alternativamente, tomados por contato direto (telefone e e-mail), no repositório Mapa das OSC (cf. <http://mapaosc.ipea.gov.br>) e registros do Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas (CNEA).

Importa registrar que foram consideradas associações e fundações sem fins lucrativos do segmento meio ambiente àquelas com finalidade de atuação classificada como Meio ambiente e proteção animal na pesquisa “As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil” (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012).

Explica-se que devido a totalidade de documentos analisados ser elaborada e divulgada no ano subsequente ao seu exercício social, a coleta de dados, realizada no primeiro bimestre de 2017, limita-se ao exercício de 2015 por dispor dados financeiros completos quando da coleta de dados.

Como medida das dimensões de governança (fator explicativo), foi usada a presença de um conjunto de mecanismos de governança (*proxies*) identificados na revisão da literatura, tanto em estudos anteriores (e.g., Harris et al., 2015) quanto em guias de melhores práticas de governança para o terceiro setor (e.g., IBGC, 2016). Na Tabela 2, mostram-se as definições operacionais das variáveis do estudo.

**Tabela 2**  
Operacionalização das variáveis

Variável	Escala	Descrição	Fontes
Conselho de Administração	Nominal (dicotômica)	Existência de Conselho de Administração	Balsam et al. (2020); Blouin et al. (2018); IBGC (2016); Harris et al. (2015); MCN (2014); AICD (2013); Yetman e Yetman (2012); Fredette e Bradshaw (2012); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Eleição do Conselho de Administração		Regras formais para eleição dos membros do Conselho de Administração	IBGC (2016); MCN (2014); AICD (2013); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Mandato do Conselho de Administração		Mandato dos membros do Conselho de Administração estipulado formalmente	IBGC (2016); MCN (2014); AICD (2013); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Remuneração do CEO <sup>a</sup>		Remuneração do CEO aprovada pelo Conselho de Administração	Balsam et al. (2020); Blouin et al. (2018); IBGC (2016); Harris et al. (2015); MCN (2014); AICD (2013); MANO (2004); WANGO (2004)
Independência do Conselho de Administração		CEO não participa, com direito a voto, das reuniões do Conselho de Administração	Balsam et al. (2020); Blouin et al. (2018); IBGC (2016); Harris et al. (2015); MCN (2014); AICD (2013); Yetman e Yetman (2012); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Conselho Fiscal		Existência de Conselho Fiscal	IBGC (2016)
Eleição do Conselho Fiscal		Regras formais para eleição dos membros do Conselho Fiscal	IBGC (2016)
Mandato do Conselho Fiscal		Mandato dos membros do Conselho Fiscal estipulado formalmente	IBGC (2016)
Comitê assessorio		Existência de ao menos um comitê assessorio	Balsam et al. (2020); Blouin et al. (2018); IBGC (2016); Harris et al. (2015); MCN (2014); AICD (2013); Yetman e Yetman (2012); MANO (2004); WANGO (2004)
Plano ontológico		Missão, visão e valores institucionais formalmente estabelecidos	IBGC (2016); MCN (2014); Dumont (2013); AICD (2013); Fredette e Bradshaw (2012); Willems et al. (2012); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Planejamento anual de atividades		Planejamento anual de atividades aprovado pelo Conselho de Administração	IBGC (2016); MCN (2014); Dumont (2013); AICD (2013); Willems et al. (2012); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)



Variável		Descrição	Fontes
Políticas e códigos		Políticas e/ou códigos aprovados pelo Conselho de Administração	Blouin et al. (2018); IBGC (2016); Harris et al. (2015); MCN (2014); AICD (2013); Yetman e Yetman (2012); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Auditoria independente		Existência de auditoria independente	IBGC (2016); Harris et al. (2015); MCN (2014); Dumont (2013); AICD (2013); Yetman e Yetman (2012); Kitching (2009); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
<i>Big Six</i>		Auditoria independente é uma <i>Big Six</i> (Deloitte, PwC, KPMG, EY, BDO ou Grant Thornton) <sup>b</sup>	Yetman e Yetman (2012); Kitching (2009)
Apreciação do Relatório anual de atividades pela Assembleia Geral		Relatório anual de atividades apreciado pela Assembleia Geral	IBGC (2016); MCN (2014); ACFO (2002)
Divulgação dos Demonstrativos financeiros		Demonstrativos financeiros publicados na Internet	Cabedo et al. (2018); IBGC (2016); MCN (2014); Dumont (2013); AICD (2013); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Apreciação dos Demonstrativos financeiros		Demonstrativos financeiros apreciados pelo Conselho Fiscal	IBGC (2016)
Divulgação do Relatório anual de atividades		Relatório anual de atividades publicado na Internet	Cabedo et al. (2018); IBGC (2016); MCN (2014); Dumont (2013); AICD (2013); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Envio do Relatório anual de atividades		Relatório anual de atividades enviado aos doadores	IBGC (2016); MCN (2014); ACFO (2002)
Apreciação do Relatório anual de atividades pelo Conselho de Administração		Relatório anual de atividades apreciado pelo Conselho de Administração	IBGC (2016); MCN (2014); AICD (2013); MANO (2004); WANGO (2004); ACFO (2002)
Divulgação da qualificação da equipe		Qualificação dos membros dos conselhos e do CEO na Internet	Cabedo et al. (2018); IBGC (2016); Harris et al. (2015); Dumont (2013); WANGO (2004)
Avaliação do CEO		Avaliação formal do CEO pelo Conselho de Administração	IBGC (2016); MCN (2014); AICD (2013); Fredette e Bradshaw (2012); MANO (2004); WANGO (2004)

<sup>a</sup> CEO: *Chief Executive Officer*.

<sup>b</sup> Considerando-se a receita total anual em 2015.

Fonte: Elaborada pelos autores.

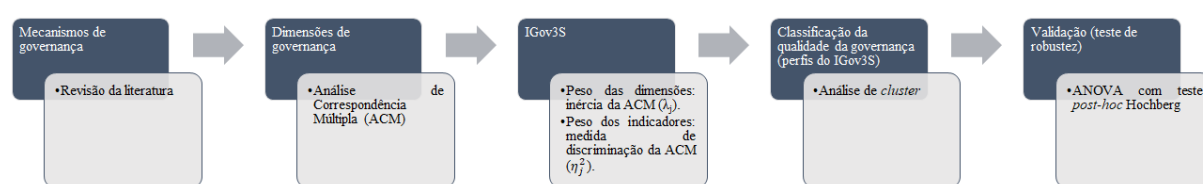
Devido as variáveis relacionadas aos mecanismos de governança terem sido operacionalizadas de forma dicotômica (i.e., presença ou ausência da variável), optou-se por processar os dados por meio da ACM para identificar a estrutura subjacente de governança nas ONGs (ou seja, as dimensões de governança), pois é uma técnica de redução dimensional adequada para o tratamento de dados dessa natureza (Hair et al., 2009).

A partir dessa estrutura subjacente, foi desenvolvido o IGov3S, no qual o valor da inércia é o peso para as dimensões; e o valor da medida de discriminação, o peso dos indicadores.

Em seguida, foram identificadas, por meio da técnica análise de *cluster*, ONGs com perfil distinto de governança, o que permitiu elaborar um modelo de classificação da qualidade da governança (i.e., níveis do IGov3S).

Por fim, tomou-se como medida de desempenho da ONGs as receitas operacionais vinculadas (i.e., doações com restrições de uso pelas ONGs e associadas à entregas específicas) para o ano 2015, e foi avaliado por meio de teste de hipótese ANOVA com teste *post-hoc* Hochberg se os agrupamentos se diferenciam em relação a esse parâmetro, adotando-se o nível de significância estatística de 0,05. Esclarece-se, em complemento, que foram assegurados os pressupostos do teste ANOVA em relação à normalidade dos resíduos, homogeneidade de variâncias e ausência de *outliers*.

Na Figura 1, apresenta-se resumo esquemático dos procedimentos adotados no desenvolvimento do IGov3S.



**Figura 1** - Etapas da construção do IGov3S

Fonte: Elaborada pelos autores.

Informa-se, em adição, que no processamento dos dados foi utilizado o software R versão 3.5.3 (R Core team, 2019), usando funções nativas (e.g., aov) e os pacotes FactoMineR e nFactors no processamento da ACM; ClusterR para análise de *cluster*; DescTools para o teste *post-hoc* Hochberg e o teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors; car para o teste Levene; e stats para distância de Cook.

## 4 CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA PARA O TERCEIRO SETOR (IGOV3S) E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de iniciar os procedimentos de extração da estrutura subjacente de governança, faz-se a caracterização das ONGs da amostra em relação ao volume de receitas operacionais vinculadas e à idade (Tabela 3). Observa-se grande discrepância tanto nos valores recebidos em receitas operacionais

vinculadas quando na idade entre as ONGs que compuseram a amostra deste estudo; o que era esperado haja vista o perfil heterogêneo das entidades do terceiro setor no Brasil (IPEA, 2018).

**Tabela 3**

Receita operacional vinculada e Idade

<b>Estatísticas</b>	<b>Receita operacional vinculada (em milhares de Reais) <sup>a</sup></b>	<b>Idade <sup>b</sup></b>
Média	5.137	16,7
Desvio padrão	10.081	7,7
Mínimo	100	5
Máximo	65.000	29
1º quartil	430	10
2º quartil	1.200	16
3º quartil	5.000	24

*Nota.* n = 108.

<sup>a</sup> Total de receitas operacionais com restrições para o exercício findo em 2015.

<sup>b</sup> Anos completos de fundação em 31/12/2015.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As variáveis relacionadas na Tabela 4 correspondem aos indicadores de governança tomados nesse estudo, e a sua natureza dicotômica é utilizada para verificar a frequência com que ocorrem dentro das 108 ONGs do segmento de meio ambiente analisadas.

**Tabela 4**

Caracterização das variáveis

Variáveis	fr
Conselho Fiscal	92%
Apreciação dos Demonstrativos Financeiros	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%
<i>Big Six</i>	12%

Nota. n = 108.

Fonte: Elaboração dos autores.

As variáveis mais frequentes dizem respeito à existência do Conselho Fiscal na estrutura organizacional da entidade e a análise dos Demonstrativos Financeiros pelo Conselho Fiscal (92% da amostra). As variáveis menos frequentes são relacionadas à disponibilização dos Demonstrativos Financeiros na Internet (31%), a realização de auditoria independente dos Demonstrativos Financeiros (38%) e, conseqüentemente, a auditoria independente ser uma das *big six* (12%).

O Conselho Fiscal é órgão não deliberativo, não obrigatório e não remunerado, de fiscalização da administração contábil financeira da ONG, que emite opinião sobre os demonstrativos financeiros *ex-post* (Bortolonet al., 2019). A baixa frequência da auditoria independente pode contribuir para a alta frequência observada do Conselho Fiscal, pois a empresa de auditoria independente também emite parecer acerca dos demonstrativos financeiros da ONG, posicionando-se sobre se estão livres de distorções relevantes e de acordo com as normas vigentes, e na ausência da auditoria pode haver o entendimento da importância da existência do Conselho Fiscal.

Os custos demandados pela contratação de uma auditoria independente *big six* possivelmente não são apoiados pela capacidade financeira ou mesmo pela necessidade de algumas ONGs dada sua estrutura, o que traz justificativa

razoável para que esse seja o mecanismo com menor frequência encontrado nas observações.

Adiante, foram identificadas as dimensões de governança nas ONGs por meio da ACM. Orientando-se pelos critérios de *scree plot* (Cattell, 1966) e da análise paralela (Horn, 1965), foram retidas seis dimensões, que conjuntamente explicam 74% da variância (Tabela 5).

**Tabela 5**

Dimensões de governança

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Inércia = 0,27</b>	<b>Conselho Fiscal</b>	<b>Inércia = 0,17</b>
* Conselho de Administração (CA)	$\eta^2 = 0,59$	* Conselho Fiscal (CF)	$\eta^2 = 0,70$
* Eleição do CA	$\eta^2 = 0,62$	* Eleição do CF	$\eta^2 = 0,54$
* Mandato do CA	$\eta^2 = 0,61$	* Mandato do CF	$\eta^2 = 0,59$
* Remuneração do CEO	$\eta^2 = 0,43$	* Apreciação dos Demonstrativos Financeiros	$\eta^2 = 0,70$
* Apreciação do Relatório Anual de Atividades pelo CA	$\eta^2 = 0,67$		
* Avaliação do CEO	$\eta^2 = 0,35$		
* Independência do CA	$\eta^2 = 0,45$		
* Comitê assessorio	$\eta^2 = 0,25$		
<b>Transparência</b>	<b>Inércia = 0,11</b>	<b>Gestão</b>	<b>Inércia = 0,07</b>
* Divulgação dos Demonstrativos Financeiros	$\eta^2 = 0,19$	* Planejamento Anual de Atividades	$\eta^2 = 0,37$
* Divulgação do Relatório Anual de Atividades	$\eta^2 = 0,43$	* Plano Ontológico	$\eta^2 = 0,34$
* Divulgação da qualificação da equipe	$\eta^2 = 0,20$	* Políticas e Códigos	$\eta^2 = 0,35$
<b>Auditoria</b>	<b>Inércia = 0,07</b>	<b>Prestação de Contas</b>	<b>Inércia = 0,05</b>
* Auditoria independente	$\eta^2 = 0,42$	* Apreciação do Relatório Anual de Atividades pela Assembleia Geral	$\eta^2 = 0,13$
* <i>Big six</i>	$\eta^2 = 0,49$	* Envio do Relatório Anual de Atividades	$\eta^2 = 0,48$

Nota. n = 108.

Fonte: Elaboração dos autores.

Então, operacionalmente, as dimensões que emergiram da ACM (Conselho de Administração, Gestão, Conselho Fiscal, Transparência, Prestação de Contas e Auditoria) foram tomadas como dimensões de governança e as variáveis como indicadores (*proxies* de mecanismos de governança) que refletem os construtos teóricos subjacentes (dimensões de governança). Os resultados mostram que 74% da governança das ONGs é explicada por seis dimensões de governança (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Transparência, Gestão, Auditoria e Prestação de Contas) que têm seu impacto expresso pelos valores de inércia encontrados (Tabela 5).

A governança no terceiro setor, como um conjunto de mecanismos de incentivo e controle, internos e externos, é refletida na capacidade da ONG de

realizar ações que limitem o uso inadequado de recursos e garantam que a ONG cumpra sua responsabilidade fiduciária; além de salvaguardar a missão institucional, pelo alinhamento dos objetivos dos seus executivos aos da organização; bem como de fornecer *feedback* regular aos associados, doadores e ao público ao qual se destina (Fredette & Bradshaw, 2012; Harris et al., 2015).

Desse domínio teórico de governança, pode-se toma-la como um construto. Mais, como um construto de ordem superior operacionalizado por intermédio de outros construtos (as dimensões de governança), mensurados, por sua vez, por mecanismos de governança presentes na estrutura organizacional da ONG.

Assim, neste estudo, o Conselho de Administração representa o órgão colegiado de deliberação encarregado de manter o direcionamento estratégico da ONG, constituindo-se elo entre causa e gestão – consoante com o proposto por Fama e Jensen (1983), Jensen (1993) e Jensen e Meckling (1995). Operacionalmente, o construto Conselho de Administração foi constituído envolvendo elementos relacionados aos seus aspectos constitutivos (eleição, mandato, independência e comitês) e de atribuições (aprovação da remuneração do principal executivo da ONG, aprovação do relatório anual de atividades e avaliação do principal executivo da ONG).

A dimensão Gestão, por sua vez, trata dos produtos (*deliverables*) decorrentes de ações de monitoramento do principal em relação ao agente ou do agente para mostrar que seu comportamento não é prejudicial ao principal (Jensen & Meckling, 1976), semelhante ao estudo de Harris et al. (2015). Essa dimensão abarca elementos que norteiam as atividades da equipe executiva, dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Assembleia Geral ou do Conselho Curador (Plano Ontológico, Plano Anual de Atividades, Códigos e Políticas).

O Conselho de Fiscal representa o órgão de fiscalização da administração contábil e financeira da ONG, e seu construto envolve itens relacionados aos seus aspectos constitutivos (eleição e mandato) e de atribuições (apreciação dos demonstrativos financeiros). Assim, seu domínio se direciona para a fiscalização dos atos praticados pela administração, opinando sobre as demonstrações financeiras da ONG.

A dimensão Transparência diz respeito à divulgação (tornar público) de informações relevantes e foi operacionalizada pela divulgação na Internet (website, fanpage etc.) dos demonstrativos financeiros (auditados ou não), do relatório anual de atividades e da qualificação profissional da equipe da ONG (executiva e membros de conselhos).

O construto Prestação e Contas, por sua vez, trata da prestação de contas de órgão administrativo à instância superior e também aos seus doadores. Sua operacionalização foi feita por meio de indicadores relativos à apreciação pela Assembleia Geral ou pelo Conselho Curador do Relatório Anual de Atividades que foi apresentado pelo principal executivo da ONG e ao envio do Relatório Anual de Atividades aos doadores.

Por fim, a auditoria independente foi operacionalizada pela realização de auditoria dos demonstrativos financeiros e de a empresa de auditoria ser uma *big six*. A empresa de auditoria emite parecer acerca dos demonstrativos financeiros

da ONG, posicionando-se sobre se estão livres de distorções relevantes e de acordo com as normas vigentes.

Em seguida, na formulação o IGov3S, para cada um dos indicadores utilizados e das dimensões que emergiram da ACM foram determinados pesos de contribuição para composição do índice de governança, sendo o valor da inércia ( $\lambda$ ) o peso para as dimensões e o valor da medida de discriminação ( $\eta^2$ ) o peso para os indicadores. Dessa forma, o índice é duplamente ponderado (dimensões e indicadores), sob o entendimento que os indicadores podem refletir de forma diferente as dimensões subjacentes da governança ao qual estão relacionados, bem como as camadas de dimensões de governança podem não ser simetricamente distribuídas – em contraste a opção de Dumont (2013) de adotar pesos iguais para as dimensões, sob o argumento de não distorcer o índice em favor de um fator ou item específico. A equação que define o Índice de Governança proposto para o Terceiro Setor é:

$$IGov3S = \frac{\sum_{j=1}^k \lambda_j \times \sum_{i=1}^n (X_{ij} \times \eta_j^2)}{\sum_{j=1}^k (\eta_j^2 \times \lambda_j)} \quad (1)$$

Em que:

$X_{ij}$  = observação da variável  $i$  relacionada a dimensão  $j$

$\eta_j^2$  = medida de discriminação da dimensão  $j$

$\lambda_j$  = inércia da dimensão  $j$

Explica-se que a equação do IGov3S padroniza o índice em uma escala de 0 a 1, sendo 1 o nível mais elevado de governança, e zero o menor. Na tabela 6, mostra-se descrição dos resultados da aplicação do IGov3S na amostra deste estudo.

**Tabela 6**

IGov3S

<b>Estatísticas</b>	<b>IGov3S</b>
Média	0,68
Desvio padrão	0,24
Mínimo	0,04
Máximo	0,98
1º quartil	0,57
2º quartil	0,77
3º quartil	0,85

Nota. n = 108.

Fonte: Elaboração dos autores.

Destaca-se da descrição do IGov3S que a dispersão dos dados em torno de média pode ser considerada de moderada a baixa (coeficiente de variação = 35%), pela gradação de Miles e Shevlin (2001). E também que chama a atenção o valor do 1º quartil acima do valor médio da escala do IGov3S (0,57 > 0,5) assim como o valor da mediana (2º quartil) de 0,77, indicando que metade das observações tem valores entre 0,77 e 0,98 (máximo).

Adiante, foi feita a análise de *cluster* hierárquico, a fim de identificar grupos de ONGs homogêneas entre si e, ao mesmo tempo, diferentes das de outros agrupamentos; ou seja, grupos com perfis distintos de governança.

Da análise de *cluster*, processada pelo método de vínculo nos grupos (*within-groups linkage*) e tendo como medida de similaridade a distância genérica de Minkowski com potência igual a 1 (ou seja, a distância *cityblock*), pela análise conjunta do fator de aceleração do coeficiente de agrupamento e do dendrograma, foram identificados quatro *clusters* (Tabela 7).

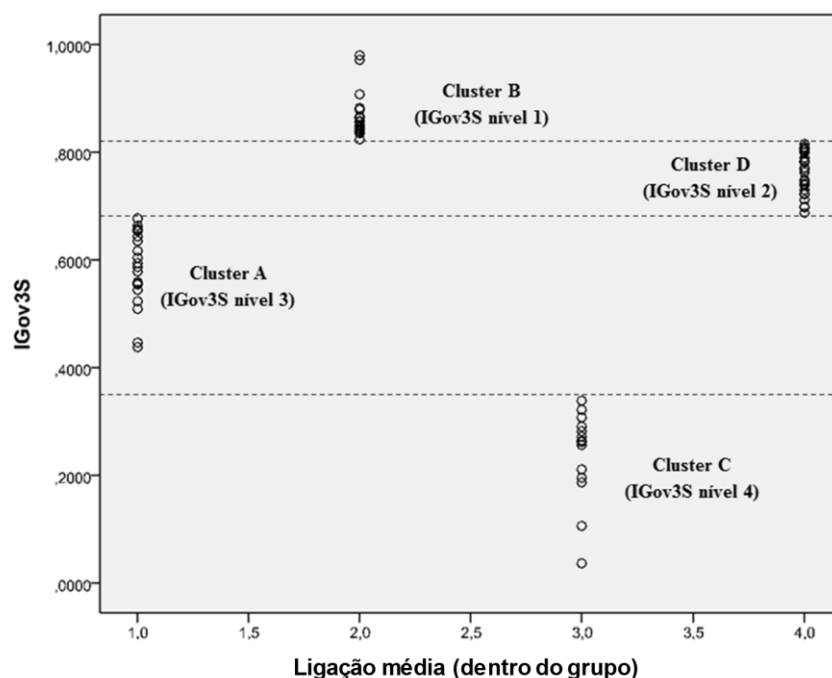
**Tabela 7**

Clusters

Cluster	Número de casos	Percentual
A	21	19%
B	38	35%
C	19	18%
D	30	28%
Total de Observações	108	100%

Fonte: Elaboração dos autores.

Ampliando essa compreensão, mostra-se gráfico do IGov3S x *Clusters* (categorias de ligação média dentro do grupo) que permite observar o comportamento das observações agrupadas em cada *cluster* (Figura 2). Explica-se que os *clusters* foram nomeados da seguinte forma: A – Nível 3, B – Nível 1, C – Nível 4 e D – Nível 2.



**Figura 2** - IGov3S x Ligação média dentro do grupo  
Nota. n = 108.



Ao plotar as linhas tracejadas na Figura 2, é possível perceber as zonas de transição e, dessa forma, que o *cluster* D (IGov3S nível 2) tem uma observação que conflui com as do *cluster* A (IGov3S nível 3), o que não ocorre entre os demais, sugerindo bom ajuste do modelo.

Da análise de *cluster*, o estudo revela quatro *clusters* que agrupam as 108 ONGs observadas de acordo com o IGov3S encontrado para cada uma delas. Visualmente expresso na Figura 2, o *Cluster* B é o que agrupa os maiores índices e é classificado aqui como IGov3S nível 1 (índices mais próximos de 1). Essa interpretação elucida a ideia de que as 38 observações contidas nele representam aquelas com melhor governança.

É importante observar que o índice é influenciado não apenas pela presença dos mecanismos de governança (indicadores), mas também pelos pesos associados a cada indicador (medida de discriminação) e cada dimensão (inércia). Assim, ter melhor IGov3S não está associado à utilização de mais mecanismos; mas a mais mecanismos com maior peso, associados a dimensões que mais impactam na governança (cf. Equação 1).

Em sequência, o *cluster* D com IGov3S nível 2, apresenta outras 30 observações agrupadas em um nível inferior ao *cluster* B, ainda que expressem valores indicativos de boa governança. Este *cluster* apresenta a maior ligação média entre os valores observados, o que permite perceber que o perfil de governança deste grupo de ONGs é mais homogêneo internamente por ter menor amplitude entre a maior e a menor observação.

Avançando na análise de validação do IGov3S, tomou-se como medida de desempenho das ONGs as receitas operacionais vinculadas para o ano 2015, e foi avaliado por meio de teste ANOVA se os agrupamentos se diferenciam em relação a esse parâmetro. Considerando o corpo de estudo que avalia o impacto da governança nas doações recebidas por ONGs (e.g., Petrovits et al., 2011, Harris et al., 2015, Lee & Choi, 2019), admite-se essa referência como *proxy* de confiança do mercado de doações sob o argumento que a maior qualidade da governança aumenta a proteção dos interesses dos doadores contra o risco de uso indevido das doações recebidas.

Então, assumindo o nível de significância estatística de 0,05, foi processado teste ANOVA, que permitiu rejeitar a hipótese de igualdade de variâncias ( $p\text{-value} = 0,000$ ); ou seja, há evidências de que ao menos um *cluster* é diferente dos demais em relação as receitas operacionais vinculadas.

Adiante, foi feito teste *post-hoc* Hochberg (pois as amostras dos grupos têm tamanhos diferentes) no fator para examinar as diferenças entre os níveis fazendo a comparação entre pares, pode-se rejeitar a igualdade de variâncias entre todas as combinações de pares ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Assim, os resultados permitem validar, por esse critério, o índice de governança proposto para entidades do terceiro setor.

Esclarece-se que foram assegurados os pressupostos do teste ANOVA, pois não foi possível rejeitar as hipóteses de normalidade dos resíduos, pelo teste Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors ( $p\text{-value} = 0,35$ ); nem de homogeneidade de variâncias entre os grupos, pelo teste Levene ( $p\text{-value} = 0,051$ ); e também não foram identificados *outliers* no conjunto de dados, tendo como critério a medida distância de Cook ( $D_i < 1$ ).

Como contribuição metodológica, esse estudo desenvolve e valida o IGov3S, uma medida composta que simplifica a construção empírica complexa de governança no terceiro setor como um conjunto de dimensões de governança que são operacionalizadas por meio de indicadores tomados como *proxies*, em linha com a visão de Boland et al. (2020).

Assim, o IGov3S pode ser útil como variável dependente (e.g.. na influência de práticas de gestão dos doadores na configuração da governança das ONGs), independente (e.g.. na análise da influência da governança nas doações recebidas por ONGs) ou de controle (e.g.. no exame da remuneração de executivos de ONGs).

Em estudos que se valem de técnicas de regressão de mínimos quadrados ordinários ou de máxima verossimilhança, há restrições metodológicas ao desenho da pesquisa decorrentes dos pressupostos de ausência de multicolinearidade entre os preditores e de omissão de variáveis (i.e., que os regressores não são correlacionados com o termo de erro), como advertem Antonakis et al. (2010), uma vez que os indicadores utilizados como *proxy* para mensuração da governança geralmente são correlacionados entre si (Boland et al., 2020).

Para contornar essa limitação, o IGov3S, como medida composta de governança, pode ser usado tanto como variável independente como de controle. Adverte-se, porém, que o IGov3S como variável dependente, por ter seu domínio restrito, um modelo de regressão de mínimos quadrados ordinários, poderia gerar parâmetros tendenciosos e inconsistentes (Gujarati, 2000). A regressão Tobit, por sua vez, que trata de variáveis dependentes censuradas, ou seja, que não estão livremente distribuídas entre  $-\infty$  e  $+\infty$ , como o índice proposto ( $0 \leq \text{IGov3S} \leq 1$ ), apresenta-se como alternativa viável. Além do aspecto metodológico, como variável dependente, sugere-se no mesmo diapasão de Boland et al. (2020), que a medida de governança seja desenvolvida com base no alinhamento entre a questão de pesquisa a teoria e a lógica.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo principal da pesquisa foi propor um índice de governança para o terceiro setor (o IGov3S) e, a partir disso, traçar o perfil de governança das ONGs no Brasil.

Visando a um recorte de investigação mais homogêneo, diante da heterogeneidade dos tipos de organizações pertencentes ao terceiro setor no Brasil (IPEA, 2018), as unidades de análise escolhidas foram as associações e fundações privadas sem fins lucrativos do segmento meio ambiente com atuação no Brasil.

Os dados foram coletados por meio de levantamento documental. Por não se ter identificado repositório público com dados sobre a governança das ONGs, os dados foram tomados de múltiplas fontes (website das ONGs, Mapa das OSC, CNEA etc.).

Infelizmente, essa indisponibilidade dos dados constrange estudos empíricos com dados em larga escala, diferentemente de outras ambiências, como nos Estados Unidos, onde a lista de questões sobre governança do *IRS Form*

990 permite estudos a partir de grande massa de dados. Por exemplo, Boland et al. (2020) usaram amostra composta por 16.824 organizações sem fins lucrativos que relataram informações sobre governança de 2008 a 2012.

Uma iniciativa promissora no Brasil é o Mapa das OSC, cujos dados (disponíveis para *download*), por ora, são limitados às relações das entidades do terceiro setor com o governo federal, e que envolvem poucas questões relacionadas à governança. No mesmo diapasão há o projeto FUNDATA (<http://www.fundata.org.br>) que mantém banco de dados sobre as ONGs de natureza jurídica fundacional de 20 dos 26 estados brasileiros veladas pelo Ministério Público Estadual – a base de dados, porém, não está disponível para *download*.

Esse tipo de iniciativa é importante no fortalecimento do setor, pois lança luz ao segmento servindo de orientação para sociedade. Nesse contexto, Boland et al. (2020) sugerem que a literatura acadêmica sobre governança de ONGs tenha crescido nos últimos anos, em parte, devido à disponibilidade dos dados de governança do *IRS Form 990*.

O método de apuração do IGov3S, por ponderar tanto os indicadores (variáveis efetivamente medidas) quanto as dimensões (dimensões de governança que emergiram da ACM) usando pesos objetivos (medida de discriminação e inércia, respectivamente), permite uma mensuração que leva em consideração diferentes gradações de camadas (dimensões) e subcamadas (indicadores) da governança como construto multifacetado.

Assim, procurou-se uma mensuração para o IGov3S que representasse os principais aspectos da governança no terceiro setor e que pudesse ser replicável de forma não onerosa. Acredita-se, pela revisão da literatura empreendida, na abrangência (em outras palavras, na validade substantiva) do IGov3S; ou seja, a relação teórica entre o construto não observado diretamente e o que pretende representar (i.e., os principais aspectos da governança das ONGs). Igualmente, na sua replicabilidade, pois pode ser (re)criado em diferentes ONGs e períodos de tempo sem que o processo seja oneroso.

Porém, como advertem Boland et al. (2020), não se pretende com isso advogar em favor de uma *proxy* universal para a governança no terceiro setor, pois a medida ideal de governança é aquela especificada de forma teoricamente sólida para a questão de pesquisa especificada.

Como decorrência dos resultados desta pesquisa, seus autores pretendem desenvolver uma plataforma online, de acesso irrestrito e gratuito – análoga ao Métricas de Governança Corporativa (cf. <http://www.ibgc.org.br/metrica>) desenvolvido pelo IBGC – por meio da qual as ONGs possam contar com um instrumento de autoavaliação do nível de qualidade da governança, bem como compará-lo em relação as demais ONGs da base, favorecendo sua reflexão sobre o grau de maturidade da sua governança. Além disso, espera-se que essa plataforma contribua também com doadores, que poderão levar em consideração uma medida objetiva e abrangente de governança da ONG nas suas decisões de doação; e com pesquisadores, que poderão acessar um repositório de dados e informações gratuito e irrestrito, favorecendo conexões entre pesquisadores interessados nesta temática.

Importa destacar limitações importantes em relação a esses resultados. Foi assumido como *proxy* de governança a presença de indicadores de governança, cujos dados foram produzidos de forma dicotômica, como em outros estudos de governança no terceiro setor (e.g., Harris et al., 2015) e também no ambiente das organizações empresariais (e.g., Silveira et al., 2008). Reconhece-se que pode haver diferenças, não captadas, entre os mesmos mecanismos de governança presentes em diferentes ONGs e, também, entre o que está promulgado nos documentos da ONG e suas práticas.

Além disso, a amostra composta por ONGs do segmento meio ambiente com atuação no Brasil pode trazer limitações à aplicação do IGov3S em outras ambiências, pois, como evidenciado por Yetman & Yetman (2012), diferentes marcos regulatórios e ambientes de aplicação de leis podem influenciar a governança das ONGs. Disso decorre como sugestão de pesquisa a avaliação da aderência do IGov3S em contextos com diferentes níveis de controle externo exercido pelo Estado.

Por fim, uma sugestão de pesquisa que deriva de se ter revelado neste estudo como se manifestam as dimensões de governança na estrutura organizacional das ONGs é a investigação sobre quais dessas dimensões (i.e., Transparência, Auditoria etc.) são mais influentes nas decisões de doações às ONGs. Esse aspecto é importante para o debate de políticas públicas do terceiro setor, pois sinalizaria as informações sobre a governança das ONGs que doadores fazem uso nas suas decisões de doação.

## REFERÊNCIAS

- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: a review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086-1120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Australian Council for Overseas Aid. (2002). Code of conduct for non-government development organizations. Author.
- Australian Institute of Company Directors. (2013). Good governance principles and guidance for not-for-profit organizations. Author.
- Ávila, L. A. C., & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 125-144. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2107>
- 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), 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106737>
- 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. DOI: <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. DOI: <https://doi.org/10.2308/JOGNA-17-017>
- Bortolon, P. M., Silva, L. S., & Barros, L. A. B. C. (2019). Ativismo e solicitação de instalação do Conselho Fiscal: influência do monitoramento, desempenho e estrutura de propriedade. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 216-279. DOI: [https://doi.org/10.21714/1984-3925\\_2019v22n2a7](https://doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a7)
- Cabedo, J. D., Fuertes-Fuertes, I., Maset-Llaudes, A., & Tirado-Beltrán, J. M. (2018). Improving and measuring transparency in NGOs: a disclosure index for activities and projects. *Nonprofit Management & Leadership*, 28(3), 329-348. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21298>
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(1), 245-276. DOI: [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)
- Conselho Nacional do Meio Ambiente. (2016). Cadastro nacional de entidades ambientalistas. Recuperado de <http://www.mma.gov.br/port/conama>.
- Correia, L. F., Amaral, H. F., & Louvet, P. (2011). Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(55), 45-63. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772011000100004>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.2308/ogna-51138>
- Dumont, G. E. Nonprofit virtual accountability: na index and its application. (2013). *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 1049-1067. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764013481285>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. DOI: <https://doi.org/10.1086/467037>
- Financial Reporting Council. (2016). The UK corporate governance code. Author.
- Fredette, C., & Bradshaw, P. (2012). Social capital and nonprofit governance effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 4(2), 391-409. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21037>
- Gujarati, D. N. (2000). *Econometria básica*. Makron Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. Structural model robustness checks in PLS-SEM. (2020). *Tourism Economics*, 26(4), 531-554. DOI: <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>

- Harris, E., Petrovits, C. M., & Yetman, M. H. (2015). The effect of nonprofit governance on donations: evidence from the revised form 990. *The Accounting Review*, 90(2), 579-610. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr-50874>
- Harris, E., Petrovits, C., & Yetman, M. H. (2017). Why bad things happen to good organizations: the link between governance and asset diversions in public charities. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 149-166. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2921-9>
- 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(Special Issue), 149-153.
- Hedge, K. K., Nico, E., & Fox, L. (2009). Advancing good governance: how grantmakers invest in the governance of nonprofit organizations. BoardSource.
- Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression*. Wiley. DOI: <https://doi.org/10.1002/0471722146>
- Horn, J. L. (1965). A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(1), 179-185. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Autor.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. Autor.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código de melhores práticas de governança corporativa*. Autor.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Guia das Melhores Práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundações*. Autor.
- Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (2018). *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Autor.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880. DOI: <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), 305-360. DOI: [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. DOI: <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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.08.005>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190007>
- Lacruz, A. J., Moura, R. L., & 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180111>
- Lee, J. E., & Choi, A. (2019). The effects of financial reporting transparency and high-quality audit on donations to non-profit organizations: evidence from Korean charitable organizations. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(11), 227-238. DOI: <https://doi.org/10.15207/JKCS.2019.10.1.227>
- Lin, Z., & Li, Y. (2020). Examining the relationship between different types of information disclosure of foundations and chinese donations. *Nonprofit Policy Forum*, 11(3), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0035>
- Marques, B. A., Rody, P. H. A., Campos, G. M., & Reina, D. (2015). Terceiro setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 71-89. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.23439>
- Maryland Association of Nonprofit Organizations. (2004). *Standards for excellence: an ethics and accountability code for the nonprofit sector*. Author.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researches*. Sage.
- Minnesota Council of Nonprofit. (2014). *Principles and practices for nonprofit excellence*. Author.
- Oliveira, A. G. de., & Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263-1290. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- Petrovits, C., Shakespeare, C., & Shih, A. (2011). The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. *The Accounting Review* 86 (1), 325-357. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr.00000012>
- R Core Team. (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna: R Foundation for Statistical Computing. Recuperado de <https://www.r-project.org/>

Renz, D. O., & Andersson, F. O. (2014). Nonprofit governance: a review of the field. In C. Cornforth & W. A. Brown (Eds.), *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches* (pp. 17-46). Routledge.

Salamon, L. M. (1997). *Holding the center: america's nonprofit sector at a crossroads*. Foundation Center.

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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.12.003>

Silveira, A. Di M. da. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. Elsevier.

Silveira, A. Di M. da, Perobelli, F. F. C., & Barros, L. A. B. C. (2008). Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), 763-788. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300008>

Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Weijters, B., Vantilborgh, T., Bidee, J., & Pepermans, R. (2012). Nonprofit governance quality: concept and measurement. *Journal of Social Service Research*, 38(4), 561-578. DOI: <https://doi.org/10.1080/01488376.2012.703578>

World Association of non-governmental organizations. (2004). *The code of ethics and conduct for NGO's*. Author.

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. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01121.x>

## **AGRADECIMENTOS**

Os autores agradecem ao Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) pelo apoio financeiro para revisão textual da versão em inglês deste artigo.

## **FINANCIAMENTO**

Este artigo foi apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), processo 154474/2018-5, e pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes), processo 82661812.



**CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES**

<b>Contribuição</b>	<b>Adonai José Lacruz</b>	<b>Valcemiro Nossa</b>	<b>Katarina Rosa Lemos</b>	<b>Thiago de Andrade Guedes</b>
1. Idealização e concepção do assunto e tema da pesquisa	✓	✓		
2. Definição do problema de pesquisa	✓	✓		
3. Desenvolvimento da Plataforma Teórica	✓	✓	✓	✓
4. Delineamento da abordagem metodológica da pesquisa	✓	✓	✓	✓
5. Coleta de dados	✓			
6. Análises e interpretações dos dados coletados	✓	✓	✓	✓
7. Conclusões da pesquisa	✓	✓	✓	✓
8. Revisão crítica do manuscrito	✓	✓	✓	✓
9. Redação final do manuscrito, conforme as normas estabelecidas pela Revista.	✓	✓	✓	✓
10. Orientação	✓	✓		