

Organizando à Sombra dos Doadores: Novas Tendências de Governança Corporativa das ONG na América Latina

Área temática 3:

Sustentabilidade das organizações da sociedade civil

Adonai José Lacruz¹

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Ralf Luis de Moura

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Alexandre Reis Rosa

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la influencia de los donantes en la organización de los mecanismos de gobernanza en ONGs. Argumentamos que fuerzas internas y externas a la organización pueden derivarse de presiones de los donantes de recursos en la defensa de sus intereses, de acciones de los ejecutivos para mostrar a los donantes y asociados que sus actos no le son perjudiciales y de los propios asociados, para preservar sus intereses. A través del estudio de caso de una ONG que actúa en el segmento de medio ambiente en Brasil, se realizaron entrevistas con ejecutivos de las organizaciones donantes y de la ONG y análisis de documentos como estatuto social, informes anuales, sitios web, estados financieros, contratos y llamadas públicas de apoyo a proyectos. El estudio reveló que los donantes de recursos están más orientados a la gobernanza de los proyectos que apoyan que para la gobernanza de la entidad. La ONG, a su vez, se orienta hacia un modelo de gobernanza alineado al perfil de los donantes, que tienden a transferir de forma arbitraria algunos de sus procesos. Esta transferencia produce dos “sombras” en las ONG: (1) los organismos públicos exigen que las ONG se organicen como el Estado; (2) del lado de los donantes corporativos, se exige una organización alineada al negocio.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the influence of donors in the organization of governance mechanisms in NGOs. We argue that internal and external forces of the organization can be derived from donor pressures to defend their interests, from the actions of the executives to show donors and associates that their actions are not detrimental to them and of the associates themselves, to preserve their interests. Through the case study of an NGO working in the environment segment in Brazil, interviews were conducted with executives from donor and NGO organizations and analysis of documents such as social status, annual reports, websites, financial statements, contracts and public calls to support projects. The study found that resource donors are more oriented toward the governance of supported projects rather than governance of the entity. The NGO, on the other hand, is oriented toward a governance model that is aligned with the profile of donors, who tend to arbitrarily transfer some of their processes. This transfer produces two “shadows” in NGOs: (1) public agencies require NGOs to organize themselves as the state; and (2) on the corporate donor side, an organization aligned with business is required.

¹ Endereço para correspondência: Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, CEP 29.075-910, Vitória – Espírito Santo – Brasil +55 27 4009-7725 E-mail: adonailacruz@uol.com.br

Introdução

O terceiro setor na América Latina tem passado por mudanças significativas nas últimas duas décadas, em particular no Brasil com o enorme crescimento no número de Organizações Não Governamentais (ONGs), a partir do processo de “*NGO-ization*” de movimentos sociais (Alvarez, 2009) e da busca por maior eficiência na implementação de políticas públicas (Silva, 2010). Nesse contexto essas entidades têm adotado práticas de gestão análogas às das organizações empresariais com fins lucrativos (Alvarez, 2009; Silva, 2010; Lacruz & Cunha, 2016), dentre as quais às de governança corporativa. Parcerias feitas com organizações empresariais, estatais, fundações e associações empresariais e outras entidades do terceiro setor, decorrentes de processos de captação de recursos, que desencadeiam arranjos organizacionais para coordenar as atividades frutos das parcerias, além da própria competição por recursos públicos e privados entre as ONGs, têm exercido pressão para a “profissionalização” dos processos de gestão dessas entidades. Tudo isso tem as impulsionado a migrar de um modelo filantrópico para um modelo corporativo (Alvarez, 2009; Silva, 2010).

Há um razoável corpo de estudo sobre governança em ONGs. O argumento geral é que de um conjunto de entidades do terceiro setor, algumas podem se diferenciar com “boa” governança. Essas entidades seriam consideradas mais atraentes para doadores de recursos, o que as levariam a receber maiores recursos em doação (e.g. Harris, Petrovits & Yetman, 2015; Hedge, Nico & Fox, 2009). Os estudos, sobretudo, têm abordado processos relacionados aos mecanismos de controle interno de governança, em particular, nos limites do Conselho de Administração (Willems, Anderson, Jegers & Renz, forthcoming). Tem-se analisado a governança em ONGs por meio da presença de mecanismos de governança na sua estrutura organizacional (e.g. Bromley & Orchard, 2016), mas não se tem abordado quais são as forças (principalmente externas) que agem para a organização desses mecanismos. Apesar da inegável contribuição de tais estudos, observa-se que esta lacuna de pesquisa permanece sem o devido tratamento, o que nos leva ao questionamento de ***como se configura a governança corporativa de entidades do terceiro setor no atual contexto de pressões externas?***

Utiliza-se a abordagem da teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976) para analisar como ONGs disciplinam suas regras de governança, sob a influência dos seus doadores de recursos vinculados (e.g. Yetman & Yetman, 2012), dos seus executivos (e.g. Cornforth & Macmillan, forthcoming) e dos membros do seu Conselho de Administração (e.g. Andrés-Alonso, Azofra-Palenzuela & Romero-Merino, 2010). Em particular, desenvolvemos um modelo teórico que dialoga com as premissas da governança corporativa (Jensen & Meckling,

1976, 1995; Fama, 1980; Fama & Jensen, 1983; Jensen, 1993, 1994) considerando o ponto de vista das empresas doadoras de recursos e da própria ONG. Entende-se que os aspectos que levam a organização dos mecanismos de governança pelas entidades podem advir tanto das forças internas quanto das externas à organização, pois podem decorrer de pressões dos doadores de recursos na defesa dos seus interesses, de ações dos executivos para mostrar aos doadores e associados que seus atos não lhe são prejudiciais e dos próprios associados, para preservar seus interesses.

Por meio do estudo de caso (Eisenhardt & Graebner, 2007) de uma ONG que atua no segmento de meio ambiente no Brasil, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos das organizações doadoras de recursos e membros do Conselho de Administração e executivos da ONG; e análise documental no estatuto social, relatório anual de atividades, website, demonstrativos financeiros, contratos e editais de apoio a projetos. Após a organização dos dados, foi feita uma análise multigrupo no estágio de codificação da análise de conteúdo (Schreier, 2014). Essa opção é coerente com a teoria da agência, que no terceiro setor tem assumido mais de uma relação de agência (Renz & Anderson, 2014).

Os resultados permitiram visualizar cinco dimensões de governança. Quatro delas estão alinhadas aos princípios de governança corporativa da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), tomadas *a priori*, tais como *accountability*, *disclosure*, *compliance*, *fairness* (OECD, 2004), e uma quinta denominada de *project*, como uma *governança temporária*, considerada uma dimensão que antecede as demais.

Terceiro Setor: Breve Contextualização

A origem das entidades do terceiro setor no Brasil é atribuída às comunidades eclesiais de base surgidas na década de 1960 e às entidades surgidas no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento a partir da década de 1970, ambas com raízes numa tradição filantrópica (Fernandes, 1997). Nessa direção, ao estudar a trajetória histórica do terceiro setor no Brasil, Silva (2010) destaca que essas entidades tinham como principal vínculo as agências e instituições financiadoras internacionais, em contraste com as organizações assistenciais (surgidas até meados do século XX) que se vinculavam ao Estado, tanto administrativa como economicamente. Silva (2010) continua observando que parte relevante dos recursos internacionais foi redirecionada para programas de desenvolvimento de países do leste europeu e do continente africano, em meados da década de 1980, o que levou

essas organizações internacionais a atuar com maior rigor na seleção das entidades do terceiro setor no Brasil, exigindo práticas de planejamento, de avaliação e de prestação de contas.

Com a Constituição de 1988 são criados dispositivos que conferem às organizações do terceiro setor a participação nas ações e serviços públicos de saúde, assistência social e educação ao prever a descentralização das ações sociais do Estado (Bresser Pereira, 1998). Nesse período a concepção das entidades do terceiro setor foi fortemente influenciada pela agenda da *New Public Management* (Dangino, 2011).

Pode-se generalizar que as entidades do terceiro setor promovem suas atividades com recursos financeiros captados por meio de projetos apoiados por organizações dos três setores econômicos (organizações empresariais, estatais e outras entidades do terceiro setor), nacionais e internacionais; e por meio de doações (não vinculadas a projetos), contribuições de associados, comercialização de bens e serviços e cessão de direitos autorais e de propriedade intelectual. Ressalta-se que o montante de recursos ofertado é inferior ao demandado pelas entidades do terceiro setor, do que se pode assumir nesse cenário uma competição por recursos entre as entidades (Lacruz & Cunha, 2016). Nesse ínterim, para Silva (2010, p. 1318) “[...] a sobrevivência organizacional [das entidades do terceiro setor] passou a se vincular à adoção de práticas que possibilitem a aferição e demonstração de seus níveis de eficiência, eficácia, efetividade e transparência”.

A trajetória histórica da formação das entidades no terceiro setor no Brasil permite assumir que a motivação para adoção de práticas de governança pelas entidades do terceiro setor decorra, em parte, das parcerias feitas com organizações empresariais, estatais, fundações e associações empresariais e outras entidades do terceiro setor (decorrentes do processo de captação de recursos), pois desencadeiam arranjos organizacionais para coordenar as atividades fruto das parcerias (Alvarez, 2009; Silva, 2010; Lacruz & Cunha, 2016). Além disso, a competição mais intensa por recursos públicos e privados exerce força para a profissionalização das entidades do terceiro setor, dentre eles a adoção de práticas de governança corporativa, na busca por maior eficiência e isso as impulsiona a migrar de um modelo filantrópico para um modelo corporativo (Alvarez, 2009; Silva, 2010).

Governança Corporativa no Terceiro Setor

Existem dezenas de definições do termo governança corporativa na literatura acadêmica, guias de melhores práticas, instituições de mercado e órgãos internacionais. Apesar de não haver uma definição acordada, há certo consenso que se refere à direção e ao controle de uma

organização, talvez por influência do *Cadbury report* (Cadbury Committee, 1992), e aos princípios da responsabilidade da prestação de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*), conformidade legal (*compliance*) e equidade (*fairness*), possivelmente influenciado pelos princípios de governança corporativa definidos pela OECD (OECD, 2004).

A base explicativa da teoria da agência assumida neste estudo parte da clássica abordagem de Jensen e Meckling (1976). Nessa abordagem a firma é definida como uma ficção legal que serve como foco para um processo complexo no qual os objetivos conflitantes dos indivíduos são trazidos ao equilíbrio dentro de uma estrutura de relações contratuais. A firma, então, representa uma maneira de integrar os objetivos conflitantes dos diversos participantes de um contexto contratual legal de forma eficiente. Ou seja, o comportamento da firma é semelhante ao do mercado, sendo resultado de um complexo processo de equilíbrio. Resumem-se os aspectos teóricos sobre teoria da agência, organizando os conceitos fundamentais na Figura 1.

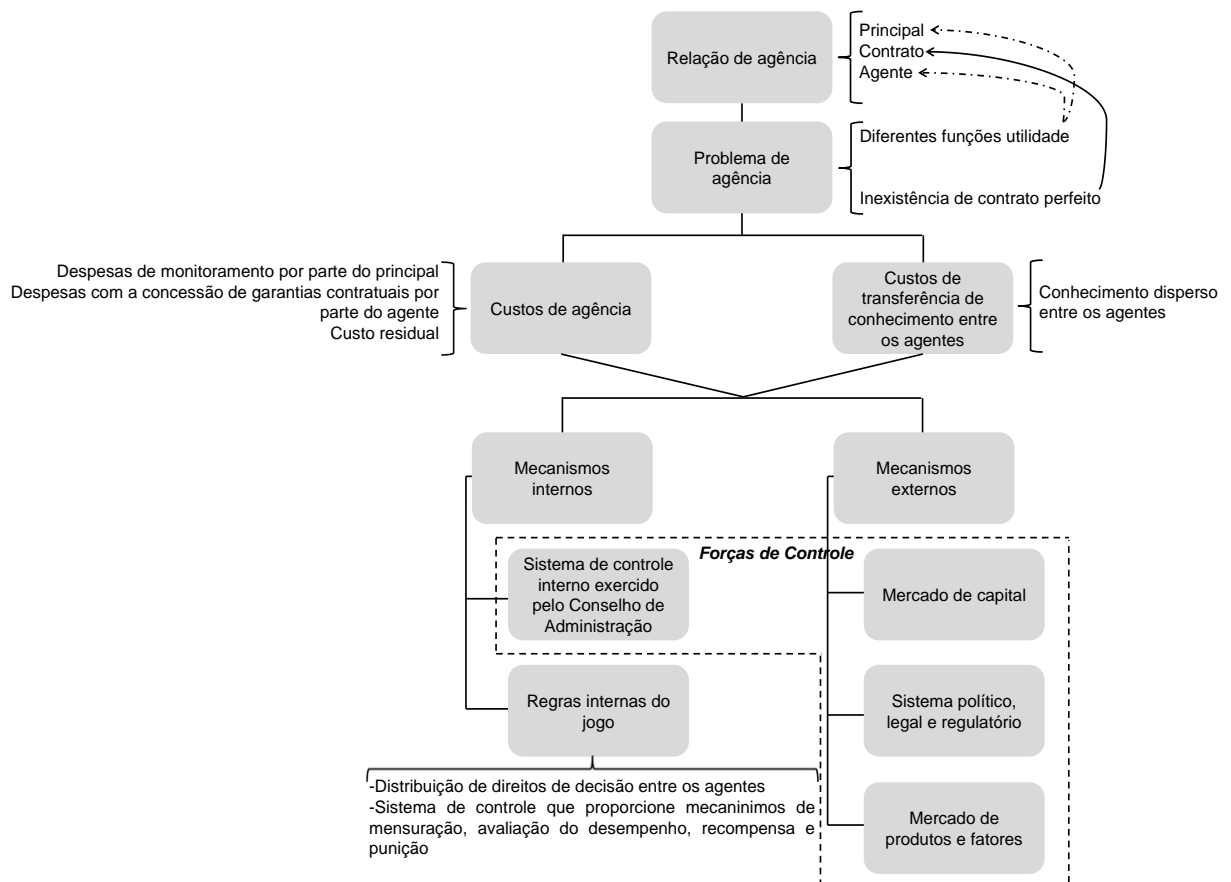


Figura 1. Modelo conceitual (Teoria da Agência).

Fonte: Elaborado a partir de Fama & Jensen (1983), Fama (1980), Jensen & Meckling (1995) e Jensen (1993).

A teoria da agência diz respeito ao relacionamento existente entre a agência, no qual o principal contrata o agente para executar algo que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade pelo principal ao agente, disso decorre a relação de agência. Assume também que haja divergências de interesses entre o principal e o agente porque cada um possui diferentes funções de utilidade e não há contrato perfeito capaz de assegurar os interesses do principal (tal situação se denomina problema de agência). Em razão disso o principal incorre em custos para alinhar os interesses do agente aos seus (tais custos são denominados custos de agência). Além disso, o conhecimento necessário à tomada de diferentes decisões está disperso entre diversos agentes e há custos de transferência de conhecimento entre os agentes. Tudo isso implica em desenvolver sistemas de controle internos e externos para reduzir os problemas de agência. Nesse encadeamento a governança corporativa surge com o objetivo de atenuar problemas de agências. Na Figura 2 mostra-se um modelo conceitual derivado da revisão da literatura sobre governança corporativa.

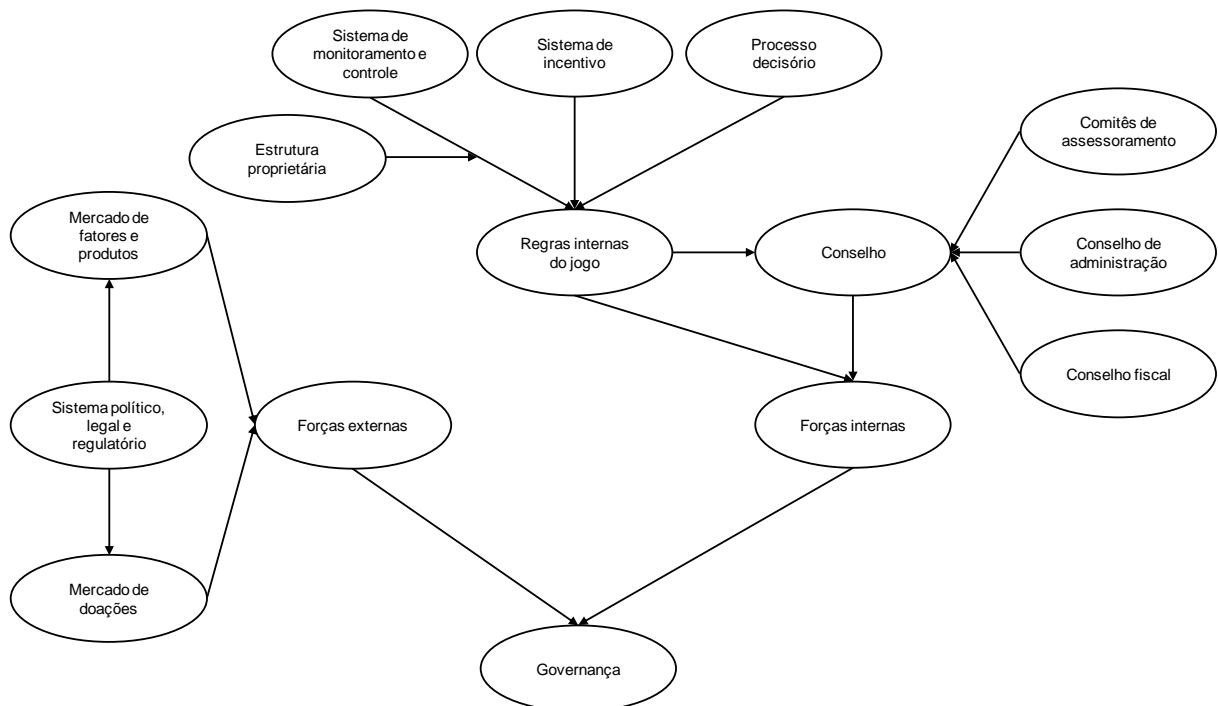


Figura 2. Modelo conceitual (Governança Corporativa).

Fonte: Elaborado a partir de Fama e Jensen (1983), Jensen (1993) e Jensen e Meckling (1995).

Como se mostra na Figura 2, assume-se que o Sistema político, legal e regulatório impacta o Mercado de fatores e produtos e o Mercado doações, e que os três constituem a dimensão de Forças externas (Jensen, 1993). A dimensão Forças internas é composta pelas subdimensões Conselho (Jensen, 1993), constituída pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitês assessórios, e Regras internas do jogo (Jensen & Meckling, 1995). Essa última dimensão é composta pelo Sistema de monitoramento e controle, pelo Sistema de incentivo e pelo Processo decisório (Fama & Jensen, 1983). Por fim, as Forças internas e externas formam a Governança.

Para Jensen e Meckling (1976) os custos de agência surgem em qualquer situação envolvendo esforço cooperativo entre duas ou mais pessoas, mesmo que não exista uma clara relação agente-principal. Portanto, este conceito pode ser estendido às entidades do terceiro setor, pois o problema de agência não se restringe somente às situações nas quais se observa uma relação hierárquica entre principal e agente, mas estão presentes em todas as atividades que envolvam laços de cooperação, mesmo que não exista uma clara relação agente-principal. Como aponta Glaeser (2002 p.54), “*Non-profit firms have governance problems that resemble the problems in for-profit firms, but are often far more extreme*”. A aplicabilidade da teoria da agência às entidades do terceiro setor foi igualmente defendida por Fama e Jensen (1983) e Jensen (1994), para os quais o problema de agência não se resolve somente pelo incentivo ao altruísmo, característico nas entidades do terceiro setor. Nesse sentido, é preciso instituir mecanismos que minimizem os problemas de agência, observando-se que tais mecanismos sobrecarregam os custos de agência. Não obstante é uma lente teórica recorrente nos estudos sobre governança no terceiro setor (Renz & Andersson, 2014).

Sob a ótica da teoria da agência a governança corporativa é vista como um conjunto de mecanismos internos e externos que visam a amenizar o conflito de agência derivados da separação entre propriedade e gestão das organizações. Jensen (1993) classifica os mecanismos de governança como externos e internos. Os externos estão vinculados a fatores exógenos à organização, sujeitos, portanto, à conjuntura econômica, social, cultural etc. (mercado de capital; sistema político, legal e regulatório; e mercado de produtos e fatores) e os internos referem-se às iniciativas de prescrição, monitoramento e controle endógenas à organização, portanto, passíveis de maior controle – o que Jensen (1993) denominou genericamente de sistema de controle interno exercido pelo Conselho de Administração.

A discussão sobre governança corporativa demanda uma análise específica da natureza organizacional do objeto de análise. Então, é preciso alinhar os conceitos de governança corporativa, geralmente associados às organizações empresariais, às entidades do terceiro

setor. A relação agente-principal se dá de forma diferente do que quando se discute a governança corporativa em organizações empresariais, pois no terceiro setor há conformações contratuais de parcerias intrasetoriais e intersetoriais decorrentes de doações às entidades do terceiro setor. Nesse sentido, consoante com Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983), que consideram empresas como um complexo de contratos (entre proprietários e gestores; e detentores de fatores de produção e clientes, respectivamente), no artigo governança corporativa é entendida genericamente como um processo que visa a harmonizar os diferentes interesses entre as partes dos contratos de forma que possam desenvolver ações cooperativas. Nesse contexto, na relação de agência, dois atores assumem o papel de principal, os doadores de recursos e os instituidores; e a entidade, no primeiro caso, e sua equipe executiva, no segundo, o de agente.

Pesquisas recentes têm aceitado que no ambiente do terceiro setor haja mais de um principal (Renz & Andersson, 2014); o que por um lado torna mais complexo o entendimento da relação de agência, por outro explica melhor a “realidade” das organizações sem fins lucrativos. Estudos têm classificado os doadores de recursos e instituidores como o principal da relação de agência e a entidade como o agente (e.g. Glaeser, 2002; Harris, Petrovits & Yetman, 2015). Advoga-se que essa classificação é incompleta, pois a teoria da agência, em síntese, refere-se ao relacionamento existente entre a agência, no qual o principal contrata o agente para executar algo que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade (Jensen & Meckling, 1976). Logo, ao sobrepor da teoria da agência às entidades do terceiro setor, os associados, no caso de associação, ou instituidor, no caso fundação, respectivamente representados pela Assembleia geral e Conselho Curador, também são assumidos como principal, pois são os “acionistas” numa perspectiva das organizações empresariais. Do que não se poderia eleger a entidade como agente, mas sua equipe executiva. Defende-se que tal qual a relação contratual entre a entidade e os doadores, há a relação contratual entre a entidade e a equipe executiva – pela pura sobreposição da teoria da agência no caso concreto.

Estudos sobre governança em entidades do terceiro setor, sob a perspectiva da teoria da agência, têm sido realizados principalmente sob a premissa dos doadores como principal e da entidade do terceiro setor como agente. A revisão da literatura mostra que têm sido empreendidos esforços teóricos em alinhar o conceito de governança corporativa ao terceiro setor (e.g. Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers, 2012); na realização de estudos empíricos sobre a relação de indicadores isolados de qualidade da governança sobre alguma medida de desempenho organizacional (e.g. Yetman & Yetman, 2012) ou de uma dimensão específica da governança, principalmente o Conselho de Administração (e.g. O'Regan & Oster, 2005); e,

mais recentemente, da qualidade da governança de forma mais integrada sobre medidas de desempenho (e.g. Harris, Petrovits & Yetman, 2015). A maioria dos estudos foi feita em relação aos elementos da dimensão Forças internas, mais especificamente a influência dos mecanismos de governança presentes na estrutura das entidades sobre variáveis de interesse, como na eficiência a organizacional.

Defende-se que os aspectos que levam a instituição dos mecanismos de governança pelas entidades advêm tanto das forças internas quanto das externas, sob a proposição que a governança decorre de ambas forças, consoante com Jensen (1993); e também que contempla elementos dos dois tipos de relação de agência no terceiro setor (Instituidor x Executivo e Doador x Entidade). Nesse encadeamento, propõe-se modelo teórico (Figura 3) com elementos do Instituidor (Estatuto social), do Doador (Mercado de doação), da entidade/executivo (Mecanismos não estatutários) na relação com os recursos captados (vinculados e desvinculados).

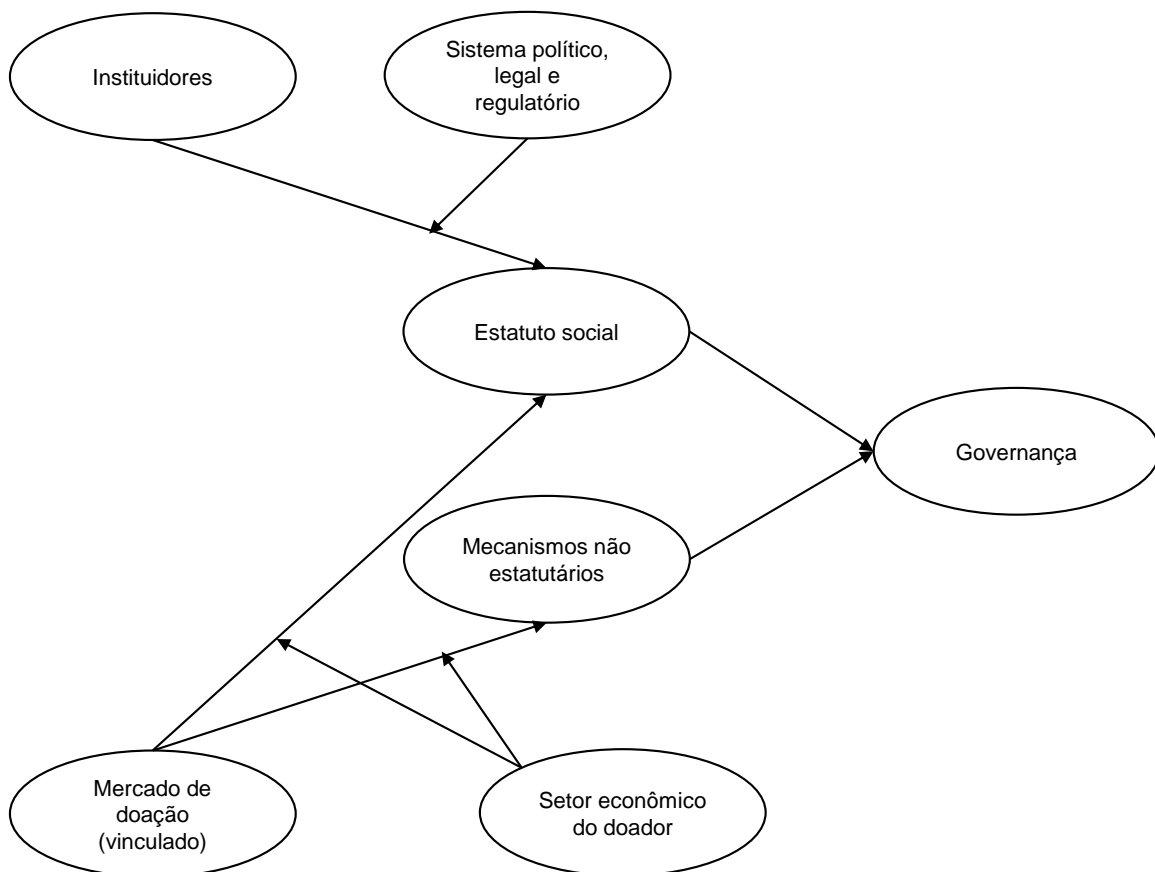


Figura 3. Modelo conceitual (Governança Corporativa no Terceiro Setor).

Fonte: Elaboração própria.

Como se mostra (Figura 3) propõe-se que no terceiro setor a governança (composta pelo conjunto de mecanismos externos e internos) decorra do Estatuto social da entidade, cujo conjunto de normas disciplina o relacionamento interno e externo da entidade e lhe atribui identidade, e de Mecanismos não estatutários, que podem surgir de ações dos executivos para mostrar aos associados/instituidor que seus atos não lhe são prejudiciais ou dos próprios associados/instituidor, para preservar seus interesses – consoante com o proposto por Jensen e Meckling (1976) no conceito de custo de agência. Ainda, que a relação dos Instituidores com o Estatuto social é moderada pelo Sistema político, legal e regulatório, que impõe restrições e obrigações aos desejos dos instituidores em relação à entidade. Também, que o Mercado de doações influencia a dimensão Mecanismos não estatutários, pois exigências dos doadores, adicionais ao que impõe o Estatuto, podem levar à adoção (ainda que temporária) de novos mecanismos de governança; e que a relação do Mercado de doações com os Mecanismos estatutários é moderada pelo Setor econômico do doador, assumindo que doadores da administração pública, das organizações empresariais e do próprio terceiro setor podem ter interesses diferentes.

Metodologia

A opção pelo estudo de caso se apoiou na consistência notada entre a maneira como a pesquisa evoluiria e os principais aspectos do método estudo de caso: fenômeno examinado em seu contexto, dados coletados por múltiplas fontes; um ou poucos elementos sendo examinados; sem utilização de controles ou manipulação; foco em evento contemporâneo; e resultados dependerem fortemente da capacidade de integração do pesquisador (Yin, 2001).

O caso analisado é uma associação privada sem fins lucrativos, fundada em 1998, com atuação no vale do Rio Doce (Minas Gerais e Espírito Santo), cujo nome será mantido anônimo a pedido da entidade. A escolha desta ONG ambiental se justifica por três principais motivos: (1) o segmento de meio ambiente, no contexto brasileiro, envolve volumes consideráveis de investimento, permitindo que essas organizações conduzam projetos de mais longo prazo estreitando o relacionamento com seus doadores; (2) esta ONG possui relação com um conjunto variado de doadores de diversos segmentos da sociedade como órgãos governamentais, fundações empresariais, empresas privadas e outras ONGs tanto nacionais como internacionais; essa abrangência cobre diferentes atores permitindo uma visibilidade maior de suas relações com diferentes *players*, o que permite entender como se configura a

governança em por diferentes pontos de vista; e por fim (3) possibilidade de acessar documentos que não são públicos, como o Estatuto Social e os contratos.

A fim de obter várias fontes para o mesmo fenômeno, criando condições para triangulação dos dados durante a fase de análise dos resultados, foram tomadas como fontes de evidência entrevistas semiestruturadas e documentos, como se apresenta na Tabela 1.

Organizações	Entrevistas			Documentos
	Sujeitos	Duração	Forma	
Entidade do terceiro setor	Conselheiro A	1h	Skype	-Demonstrativo financeiro (2015/2014) -Relatório anual de atividades (2015) -Estatuto social -Website institucional
	Conselheiro B	45 min.	Telefone celular	
	Executivo A	1h	Telefone	
	Executivo B	1h	Skype	
Doadores institucionais de recursos vinculados	Executivo da Organização Pública A	45 min.	Telefone	-Editais -Contratos
	Executivo da Organização Pública B	-	E-mail	
	Executivo da Organização Empresarial A	1 h	Telefone	
	Executivo da Organização Empresarial B	-	E-mail	
	Executivo da Fundação Empresarial A	1h	Telefone	
	Executivo da Fundação Empresarial B	45 min.	Telefone	
	Executivo da ONG A	45 min.	Telefone	
	Executivo da ONG B	45 min.	Telefone	
	Executivo da ONG C	45 min.	Telefone	

Tabela 1. Sujeitos de pesquisa e técnicas de coleta de dados

Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados iniciou-se pela análise documental a fim de identificar mecanismos de governança formalmente estabelecidos, e também para buscar compreender as relações institucionais entre os entes. O resultado da coleta foi a base para a criação roteiro das entrevistas semiestruturadas.

Da estrutura conceitual da pesquisa e das informações oriundas da análise documental foram elaborados dois roteiros de entrevista específicos, haja vista serem sujeitos de naturezas distintas (membros do Conselho de Administração e executivos da ONG e executivos dos doadores), de acordo com as sugestões propostas por Spradley (1979), ou seja, envolvendo questões introdutórias, descritivas, estruturais, de contraste e de saída, e um *prompt list* para levantamento de dados nos documentos.

Nenhum dos entrevistados permitiu que a entrevista fosse gravada e todos solicitaram que o roteiro de entrevista fosse enviado por e-mail antes. A transcrição das entrevistas e as informações coletadas a partir da análise documental foram colocadas em um mesmo plano analítico para facilitar a triangulação dos dados. Desta forma, as transcrições de ambas as fontes formaram em conjunto único de dados submetidos à análise.

Para analisar como se configura a governança de entidades do terceiro setor partiu-se de categorias definidas *a priori* formadas pelos princípios de governança corporativa definidos pela OECD: *accountability*, *disclosure*, *compliance* e *fairness* (OECD, 2004). Os rótulos relacionados às categorias, por sua vez, foram identificados a partir dos mecanismos de governança presentes nos guias de melhores práticas de governança para entidades do terceiro setor, a exemplo de estudo que têm assumido esses guias como *proxy* de qualidade de governança (e.g. Feng, Neely & Slatten, 2016; Bromley & Orchard, 2016).

Descortinando a Governança Corporativa nas ONGs

Inicialmente foram evidenciados mecanismos de governança na estrutura organizacional da entidade objeto de estudo, por meio de análise documental e de entrevistas com membros do seu Conselho de Administração e seus executivos. A própria existência do Conselho de Administração e de determinados documentos, a exemplo do relatório anual de atividades, dos demonstrativos financeiros auditados, bem como sua disponibilização na Internet, configuram-se evidências de mecanismos de governança.

Na análise dos dados foram identificados 24 rótulos, que foram agrupados e rearranjados de forma a facilitar a hierarquização e a formação de categorias². Para tal, foram criados 14 grupos de rótulos vinculados a um mesmo tema (subcategorias). Na Tabela 3 resumem-se as categorias e subcategorias encontradas no processo codificação.

Categoria central	Categorias		Subcategorias
<i>Temporary Governance</i>	<i>Compliance</i>	Diz respeito à conformidade às normas reguladoras e à ética.	<i>Polices</i>
			<i>Internal Polices</i>
			<i>Agent actions limits</i>
	<i>Accountability</i>	Refere-se a prestação de contas e responsabilização por atos e omissões.	<i>Values</i>
			<i>Mission</i>
	<i>Fairness</i>	Caracteriza-se pelo tratamento equânime entre os principais e demais partes interessadas.	<i>Mutual interest</i>
			<i>Stakeholders</i>
			<i>Counterpart Relationships</i>
	<i>Disclosure</i>	Refere-se à transparência nas ações. Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições legais.	<i>Practices</i>
			<i>Transferred practices</i>
<i>Project</i>	Caracteriza-se por organizações temporárias visando um objetivo único.	<i>Support</i>	
		<i>Follow up Management</i>	

Tabela 3. Codificação aberta de categorias

² Optou-se por fazer os rótulos e a categoria central em inglês para manter a língua assumida para as categorias.

Fonte: Elaboração própria.

Das cinco categorias, quatro foram definidas *a priori* (*Compliance, Accountability, Fairness e Disclosure*). Suas subcategorias têm alguma conexão com as dimensões encontradas por Harris, Petrovits e Yetman (2015) que, investigando a influência da qualidade da governança na captação de recursos, identificaram sete dimensões de governança por meio de análise fatorial: *Board, Management, Policies, Access, Audit, Executive compensation e Minutes*. Há certo consenso que os princípios de governança definidos pela OECD dão sustentação à “boa” governança, pois delas decorrem mecanismos que visam a diminuir os efeitos da assimetria informacional, minimizando os problemas de agência (Lacruz, 2016).

Por sua vez, a dimensão *Project* emergiu durante a pesquisa, não tendo sido tomada previamente. Por definição, “*A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result*” (PMI, 2013, p. 9). Esse conceito envolve três características-chave dos projetos: temporário, progressivo e que gera entregas. No campo o conceito de temporalidade associado à dimensão *Project* emergiu mostrando uma perspectiva inesperada, o que levou a que fosse feita uma análise multigrupo no estágio de codificação da análise de conteúdo (Schreier, 2014). A Figura 4 ilustra as categorias, resultantes da codificação aberta, mais presentes nas falas dos executivos dos doadores e dos conselheiros da entidade.

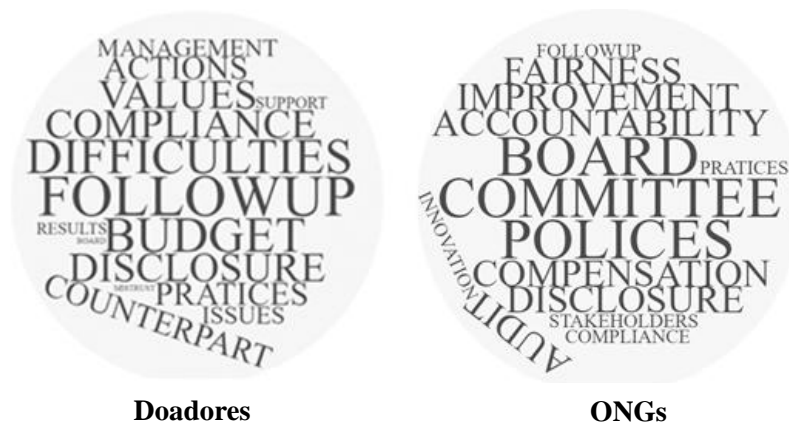


Figura 4. Nuvem de rótulos da análise multigrupo.

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 4 evidencia as diferenças observadas na análise multigrupo. Notou-se que os atores envolvidos (doadores e entidade), apesar de terem visões e preocupações diferentes, têm em comum o fato de lidar com os mecanismos de governanças tendo os projetos como elementos centrais e antecedentes.

A governança corporativa na ONG se forma em grande medida por influência da governança do projeto, que num conjunto de projetos confluem para práticas de governança no nível da organização (Figura 5). A esse respeito, Andrés-Alonso, Cruz e Romero-Merino (2006) evidenciaram que a participação de doadores institucionais ativos está positivamente relacionada à eficiência técnica (custo operacional/custo total) e alocativa (custos de projetos/receitas de doações).

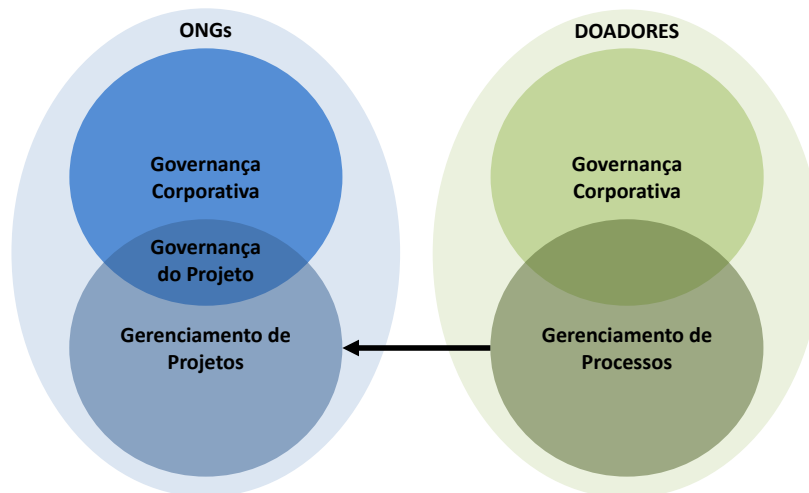


Figura 5. Governança temporária.

Fonte: Elaboração própria.

A temporalidade é uma característica que difere projetos das organizações tradicionais. Packendorff (1995) e Burke e Morley (2016) afirmam que as organizações tradicionais são estudadas como se fossem “eternas” com atividades e operações rotineiras que não se encaixam na realidade dos projetos. Já Cleland e Kerzner (1985) e Turner e Muller (2003), reforçam que projetos são organizações temporárias, com um ciclo de vida determinado, ou seja, são extintas em um ponto futuro. Ludin e Söderholm (1995) defendem que projetos são organizações temporárias e que as organizações temporárias são desacopladas de atividades organizacionais passadas e futuras, e que apesar de terem interações (Baker et al., 2016), essas somente acontecem dentro do seu limitado tempo de vida. A temporalidade e o desacoplamento podem explicar o fato das ONGs incorporarem em seus mecanismos de governança apenas elementos necessários e impostos (transpostos) pelos doadores durante o período do projeto. Ao se extinguir o projeto esses mecanismos são na sua maioria descontinuados para serem novamente incorporados ou modificados em um novo projeto futuro de acordo com as demandas dos seus doadores. Então, essas organizações tornam-se

um “portfólio de projetos” (Krause, 2012, p.619) e estabelecem uma governança corporativa que suporte também o gerenciamento dos seus projetos.

Assim, foi possível identificar o foco em Gestão de Projetos e uma certa “doutrinação”, de efeito temporário, das ONGs pelos doadores em metodologias proprietárias de gerenciamento de projetos.

No início do convênio damos um treinamento bem extenso sobre nossa forma de gerenciar os projetos, sobre prestação de contas, apuração de resultados. Durante todo o período de apoio, oferecemos consultorias gratuitas. (ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL A)

A [ONG A] possui uma estrutura própria para o monitoramento de projetos por meio de manuais, elaborados mediante seus mais de 30 anos de experiência na área de projetos. A ONG deve seguir estes manuais e apresentar os documentos solicitados. (ONG A)

Sempre que possível, buscamos levar os valores da [Fundação B] para as instituições atendidas. Por exemplo: temos um projeto . . . onde os empregados levam toda a metodologia . . . para as instituições, desde o levantamento dos problemas até a solução dos mesmos. (FUNDAÇÃO EMPRESARIAL B)

Em relação ao princípio *Fairness* importar registrar que Tsai e Yamamoto (2005) sugerem que seja um princípio de governança que não se aplica às entidades do terceiro setor, para o que argumentam que nessas entidades não há acionistas majoritários e minoritários; e que apesar de haver doadores que aportam diferentes montantes de recursos, não se constituem proprietários da entidade.

Baseado na teoria da agência, seria mais adequado considerar para as entidades do terceiro setor a separação entre controle (principal) e gestão (agente) do que entre propriedade (principal) e gestão (agente). Por outro lado, ampliando o sentido do termo “direito residual”, pode-se complementar que os associados ou instituidores são detentores de direitos residuais que necessariamente seriam reinvestidos no objeto social da entidade, pois o direito residual pode ser entendido além da apropriação para si do lucro/superávit. Logo, há de se reconhecer custos de agência relacionados às perdas residuais, dos quais decorrem problemas de agência de natureza propriedade x gestão também em entidades do terceiro setor. Portanto, nosso entendimento, em contraste com Tsai e Yamamoto (2005), é que também o princípio *Fairness* é aplicável às entidades do terceiro setor. Neste estudo assumimos a dimensão *Fairness* num sentido mais amplo, como tratamento equânime entre os principais e demais partes interessadas, consoante com estudos recentes que tem assumido mais de uma relação agente-principal nas entidades do terceiro setor (Renz & Anderson, 2014).

Acerca do princípio *Compliance*, que se refere à conformidade legal e à ética, foi possível observar que se manifesta para além do controle institucional do Estado, pois sofre grande influência das “práticas de gestão” dos Doadores.

CLÁUSULA SEGUNDA – DAS OBRIGAÇÕES

...

2.1.2 – Ao CONVENIENTE

...

g) observar e cumprir as regras da Lei nº. 8.666/93 na celebração de contratos necessários para execução do objeto do presente convênio, admitida a adoção da modalidade de licitação prevista na Lei nº. 10.520/02; e. (CONTRATO - ORGANIZAÇÃO PÚBLICA A)

O que temos conseguido nesses anos é passar para elas [entidades apoiadas] práticas de gestão. Importância do planejamento, do controle, de medir e, por consequência, gerenciar. (ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL B)

Isso gera duas sombras sobre as ONGs: das organizações públicas que exigem que as ONGs se organizem analogamente ao Estado, apesar de terem distintas personalidades jurídicas. ONGs são organizações de direito privado, ainda que operem recursos públicos. Mesmo que se revertendo de caráter público, haja vista o beneficiário de suas ações ser a sociedade *lato sensu*, não são organizações vinculadas ao aparelho do Estado (Lacruz, 2014). Isso, em parte, contradiz a raiz motivacional de ações de descentralização do Estado, que esperam das ONGs processos mais ágeis e flexíveis (Bresser Pereira, 1998).

Assim, o Estado espera das ONGs a velocidade nos processos do setor privado com fins lucrativos, mas os ritos processuais do Estado – numa aparente contradição –, imputando as ONGs um perfil por vezes “bipolar”: ora agindo como o Estado; ora, como organização privada com fins lucrativos. Do lado dos doadores corporativos, exige-se uma organização alinhada ao seu *business* das ONGs. Geralmente organizações empresariais de grande porte fazem investimento social, diretamente ou pelos seus institutos empresariais. Para muitas ONGs esses processos de gestão ultrapassam os limites da sua estrutura organizacional. Poucas são as ONGs de grande porte no Brasil (IBGE, 2012) e, ainda assim, não se assemelham a muitos dos seus doadores.

Por outro lado, em termos de processos técnicos, associados à execução física do projeto, as ONGs têm maior discricionariedade e gozam de mais prestígio.

Por mais profissionais e capacitados que sejamos, precisamos muito do conhecimento, da *expertise* e, em especial, da penetração dessas organizações nas mais diversas comunidades. (ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL B)

. . . nem sempre têm pessoal necessário ou qualificado, principalmente nas questões administrativas. Sabem e executam muito bem tecnicamente, mas não seguem todas as regras descritas, não prestam atenção nas orientações ou no que está escrito no instrumento [contrato]. (ORGANIZAÇÃO PÚBLICA A)

O princípio *Compliance* também se manifestou por iniciativa da própria entidade. Por exemplo, como se observa no seu website, cuja seção Denúncia aponta dois canais específicos (e-mail e endereço para correspondência) acessados exclusivamente pelos membros do

Comitê de Gestão do Conselho de Administração. Do que se evidenciam três mecanismos de governança: Canal de denúncia, Comitê assessorio e Conselho de administração.

O processo de decisão de doações com chamada pública de apoio a projetos, geralmente, compreende duas etapas: habilitação jurídica e avaliação do mérito do projeto. Isso exerce grande força para que as ONGs busquem estar em conformidade com a legislação aplicável, sob o risco de sequer se habilitar para o pleito de recursos em doação de apoio a projetos. Alguns mecanismos recorrentes de governança não têm previsão legal, a exemplo do Conselho de Administração, que não é órgão obrigatório no Brasil para ONGs, mas ainda assim são “exigidos” pelos Doadores na etapa de habilitação jurídica.

8. DOCUMENTAÇÃO OBRIGATÓRIA

8.1 O proponente deverá apresentar cópia dos documentos relativos à sua regularidade fiscal e jurídica, no ato da inscrição e encaminhamento do projeto, conforme listados abaixo:

...

- Cópia da ata de eleição e posse da atual diretoria, devidamente registrada; (EDITAL - FUNDAÇÃO EMPRESARIAL A)

4. CADASTRO DA INSTITUIÇÃO

...

Documentos exigidos (cópia digital), no ato do cadastro da instituição:

...

- Ata que elegeu a diretoria, com mandato atual válido, devidamente registrada; (EDITAL - ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL B)

Assim, usando a classificação de Jensen (1993), no ambiente do terceiro setor, o mercado de doações (doadores) age em complemento ao sistema político legal e regulatório, como mecanismo externo de governança de incentivo para as ONGs na delimitação da segurança jurídica, dado o contexto legal genérico e de pouca fiscalização no Brasil.

Relacionado ao princípio *Disclosure*, pesquisa realizada pela McKinsey levantou que entre as principais preocupações dos investidores em suas decisões de investimento destaca-se a transparência, com 71% (Newell & Wilson, 2002). Esse aspecto se mostrou como uma preocupação, não apenas para doadores, mas também para a própria ONG.

Além disso, a agência executora [entidade apoiada] deve apresentar relatório de progresso semestral, que podem ser disponibilizados na plataforma do Sistema de Monitoramento Online, que nos ajuda no controle e análise de documentos. (ONG A)

A cada trimestre nos é apresentado prestação de contas e mensalmente nos é enviado formulário de acompanhamento de atividades e resultados. (ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL B)

Internamente, em termos de processos de gestão, as coisas estão bem alinhadas. Falta agora contar um pouco mais para todos sobre nossas ações. (CONSELHEIRO A)

O que se evidencia, também, no *hotsite* “Gestão de projetos à vista” da entidade, no qual informa, entre outras coisas, o progresso físico e financeiro dos projetos em andamento, além

de suas entregas, objetivos e patrocinadores. Sobre isso Yetman e Yetman (2012) evidenciaram que ONGs com mais restrições impostas por seus doadores relatam suas informações financeiras com mais precisão. No mesmo sentido, Saxton, Neely e Guo (2014) identificaram relação positiva entre transparência, medida por divulgação na web, e doações.

Esse aspecto se relaciona com o princípio *Accountability*, que se refere à prestação de contas e responsabilização. No caso das ONGs o processo de prestação de contas é uma etapa específica do ciclo de vida de projetos (Lacruz, 2014). Cabe a ONG prestar contas dos seus atos e omissões por meio de relatórios de prestação de contas da execução física e financeira do projeto, inclusive com processos e compras e contratações, registros fotográficos, *clippings* etc. Se a prestação de contas for reprovada pelo doador, os recursos destinados, via de regra, devem ser devolvidos (Lacruz & Cunha, 2016; Lacruz, 2014). Portanto, a ONG assume as consequências de seus atos e omissões nessa relação contratual.

CLAUSULA OITAVA – DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS

...

8.3 - Na hipótese de a prestação de contas não ser aprovada e restarem exauridas todas as providências cabíveis, o CONCEDENTE registrará o fato no Cadastro de Convênios no . . . , instaurará a tomada de contas, comunicará o fato à Secretaria de . . . e encaminhará o processo ao Tribunal de Contas do Estado, sob pena de responsabilidade. (CONTRATO – ORGANIZAÇÃO PÚBLICA A)

Entidades apoiadas pelo Edital, que não cumprirem as metas, prazos e condições estabelecidas em convênio assinado entre as partes e, cuja justificativa para tal fato, não atendam às exigências da Fundação, precisam devolver o recurso recebido. (FUNDAÇÃO EMPRESARIAL B)

Vê-se clara relação entre essas dimensões, no sentido de que o princípio *Disclosure* opera como uma linha de defesa do princípio *Accountability*, uma vez que não apenas *reports performance* (prestações de contas parciais) devem ser enviadas periodicamente pela ONG ao doador antes da prestação de contas final, mas todos os fatos que se mostrarem relevante.

Em contraste, assumindo a forma mais ampla do princípio *Accountability*, a avaliação da efetividade dos resultados alcançados com o projeto, vê-se que apesar de existir uma preocupação com a eficiência e a eficácia, não necessariamente com a efetividade. Em outros termos, os doadores se preocupam se o projeto foi executado no prazo e no custo previstos e se as entregas estão de acordo com o escopo previamente acordado, mas não verificam se os resultados previstos para os beneficiários foram alcançados.

Há o período de prestação de contas, em que é necessário encaminhar uma lista de comprovação da execução técnica e financeira, mas depois disso, percebo que não há um acompanhamento, por questão de outras demandas/atividades dos técnicos. . . Se a ONG deu prosseguimento depois, não acompanhamos. (ORGANIZAÇÃO PÚBLICA A)

Não há acompanhamento. No entanto, antes de concluir o projeto a agência executora [entidade apoiada] deve apresentar um documento descrevendo a sustentabilidade do projeto após encerrado o apoio financeiro. (ONG B)

Por certo, esse tipo de avaliação demandaria, em muitos casos, que sejam estabelecidas métricas que possam ser mensuradas antes e depois das ações do projeto. Além do que, o tempo para que os resultados sejam percebidos geralmente extrapola o limite da relação contratual. Esse aspecto é particularmente curioso, pois desperta um questionamento sobre o porquê de Doadores apoiarem ONGs, uma vez que os aspectos relacionados aos resultados do projeto para os beneficiários são avaliados apenas nos limites da duração da relação contratual. Assim, infere-se que a governança corporativa na ONG seja formada por dois pilares: um da governança temporária (dos projetos) e outro da governança estatutária (*enforcement*), conforme ilustra na Figura 5.

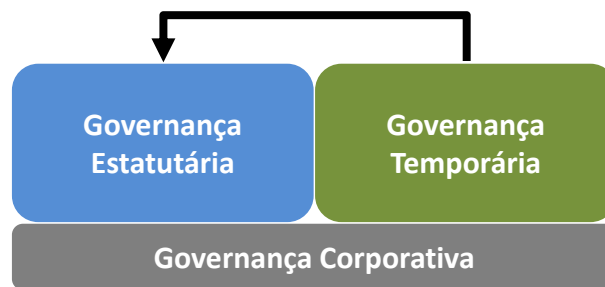


Figura 5. Pilares da Governança Corporativa em ONGs.

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de apresentadas em pilares isolados (Figura 5), por questões didáticas, há a incorporação de processos da governança temporária na governança estatutária. Essa transferência de processos de gestão dos doadores para a ONG produz duas “sombras” nas ONG: (1) das agências públicas há uma influência das Leis e Normas e de ações de descentralização do Estado, exigindo que as ONGs se organizem como o Estado; (2) do lado dos doadores corporativos exige-se uma organização alinhada ao *business*.

Conclusões

Objetivou-se neste estudo investigar como se configura a governança corporativa de entidades do terceiro setor, assumindo como lente analítica a teoria da agência, devido ao alinhamento desse arcabouço teórico à natureza do objetivo da pesquisa. Assim, projetamos os

pressupostos e as relações da teoria da agência no terceiro setor, mais especificamente os mecanismos de governança sobre sua estrutura organizacional.

Os achados deste estudo permitem propor, em complemento a estudos que associaram a “qualidade” da governança com recebimento de recursos em doação (e.g. Harris, Petrovits & Yetman, 2015), que não apenas uma “boa governança” pode levar ao recebimento de mais recursos em doação, mas sobretudo um alinhamento com a estrutura de gestão e organização dos doadores. Assim, a governança corporativa se forma por influência da governança temporária do projeto, que num conjunto de projetos confluem para práticas de governança no nível da organização.

Esta investigação revelou ainda que a ênfase dos doadores na governança do projeto, do que se poderia tomar o projeto como uma “organização temporária”, consoante com Cleland e Kerzner (1985) e Ludin e Söderholm (1995). Isso é particularmente relevante quando se discute a efetividade dos resultados do projeto. Por definição o projeto é temporário; estando os doadores concentrados nos limites do projeto, não são avaliadas as decorrências dos resultados aos beneficiários, a não ser nos casos da continuidade do apoio por meio de projetos sucessivos.

Então, a governança corporativa em ONGs, até certo ponto, pode resultar dos objetivos altruístas dos fundadores e da equipe, mas decorre também da competição nos mercados de produtos e no mercado de doações. Assim, este texto procurou contribuir com o entendimento de como as ONGs disciplinam suas regras de governança, estimulando o debate da governança corporativa nesse segmento de reconhecida relevância social.

Como a dimensão *Project* desempenha papel antecedente importante na nossa discussão, importa registrar que o caráter transversal de nossos dados produziu uma discussão que poderia não demonstrar evidência longitudinal, ou seja a influência de um fenômeno relacionado a uma dimensão específica na ocorrência de outro fenômeno. Porém, como nos relatos dos participantes deste estudo foram baseados em suas memórias, assumimos que essas relações temporais podem ocorrer. Para reforçar a evidência empírica para estas relações, estudos longitudinais são recomendados.

Referências

- Andrés-Alonso, P. de., Cruz, N. M., & Romero-merino, M. E. (2006). The governance of nonprofit organizations: empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(4), 588–604.
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., Sydow, J. (2016). Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719.
- Bresser Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: 34-ENAP.
- 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.
- Burke, C. M., Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6). 1235–1258.
- Cadbury Committee. (1992). *The financial aspects of corporate governance*. London: Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.
- Cleland, D., & Kerzner, H. (1985). *A project management dictionary of terms*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Cornforth, C., & Macmillan, R. (forthcoming). Evolution in Board Chair-CEO relationships: a negotiated order perspective. *Nonprofit and voluntary sector*, 1–22.
- Creswell, J. W. (2003). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. Porto Alegre: Artmed.
- Dangino, E. (2011). Civil society in Latin America. In M. Edwards (Org.), *The Oxford handbook of civil society*. Oxford: Oxford University Press.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288–307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, 26(2), 301–325.
- 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.

- Fernandes, R. C. (1997). O que é o terceiro setor. In E. B. Ioschpe (Org.), *Desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra.
- Glaeser, E. L. (2002). The governance of not-for-profit firms. *Working paper n. 8921*. National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (2006). *The discovery of grounded theory: strategy for qualitative research*. New Burnswick, London: Aldine.
- Harris, E., Petrovits, C. M., & Yetman, M. H. (2015). The effect of nonprofit governance on donations: evidence from the revised form 990. *Accounting review*, 90(2), 579–610.
- Hedge, K. K., Nico, E. & Fox, L. (2009). *Advancing good governance: how grantmakers invest in the governance of nonprofit organizations*. Washington, DC: BoardSource.
- IBGE. (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010*. Rio de Janeiro: Autor.
- Jensen, M. (1994). Self-interest, altruism, incentives and agency theory. *Journal of applied corporate finance*, 7(2), 40–45.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution , exit , and the failure of internal control systems. *Journal of finance*, 48(3), 831–880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge and organizational structure. *Journal of applied corporate finance*, 8(2), 251–274.
- 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.
- Krause, W. (2012). Governança corporativa e o PMO. In A. Barcauí (Ed.). *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- Lacruz, A. J. (2016). Governance for partnership sustainability: an approach from the agency theory. In M. Peris-Ortiz, J. Ferreira, L. Farinha, & N. Fernandes (Orgs.), *Multiple helix ecosystems for sustainable competitiveness*. (pp. 27-43). Switzerland: Springer.
- Lacruz, A. J. (2014). *Gestão de projetos no terceiro setor: uma aplicação prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lacruz, A. J., & Cunha, E. A. (2016). *Escritório de projetos em entidades do terceiro setor: um estudo ex post facto*. Manuscrito aprovado para publicação.
- Lei n. 10.406 (2002, 10 de janeiro). *Institui o Código Civil*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm
- Ludin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian journal of management*, 11(4), p. 437-455.
- Newell, R., & Wilson, G. (2002). Corporate governance: a premium for good governance. *The McKinsey quarterly*, 3, 20-23.

- O'Regan, K., & Oster, S. M. (2005). Does the structure and composition of the board matter? The case of nonprofit organizations. *Journal of law, economics & organization*, 21(1), 205–227.
- OECD. (2004). *OECD principles of corporate governance*. Paris: Author.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319-333.
- PMI. *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: Author.
- Renz, D. O., & Andersson, F. O. (2014). Nonprofit governance: a review of the field. In C. Cornforth & W. A. Brown (Orgs.), *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches*. New York: Routledge.
- Ryan, G. W., & Bernard, R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85–109.
- 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.
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. In O. Flick (Ed.). *The Sage Handbook of qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Belmont: Wadsworth Group & Thomson Learning.
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de administração pública*, 44(6), 1301–1325.
- Tsai, P. Y., & Yamamoto, M. M. (2005). Governança corporativa: Análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. *Anais do Congresso Contabilidade e Controladoria da USP*, São Paulo.
- Turner, J. R., Muller, R. (2003). On the nature of the project as temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Willems, J., Andersson, F. O., Jegers, M., & Renz, D. O. (forthcoming). A coalition perspective on nonprofit governance quality. *Voluntas*, 1-26.
- 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.