

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Corporate governance in third sector organizations: Systematic literature review

Claudio Piontkewicz¹
Universidade do Vale do Itajai – UNIVALI
claudinhoscj@gmail.com

Rosilene Marcon¹
Universidade do Vale do Itajai – UNIVALI
rmarcon@univali.br

Jeferson Lana¹
Universidade do Vale do Itajai – UNIVALI
jlana@univali.br

Resumo: Este estudo explora os estilos comunicacionais argumentativo, narrativo e visual em campanhas cross-media voltadas para adolescentes, um público multitarefa e hiperconectado. Partindo do contexto de consumo digital, onde o apelo visual ganha destaque, a pesquisa busca identificar quais abordagens geram respostas atitudinais mais positivas. O estudo testou 4 hipóteses em 3 experimentos de design *between-subjects* e a análise mediu o envolvimento do público com a mensagem e o meio, investigando a interação entre diferentes estilos persuasivos e sua eficácia na construção de atitudes em relação à marca e intenção de compra. Os resultados destacam a superioridade do apelo visual, evidenciando sua capacidade de capturar atenção, facilitar a memorização e promover respostas emocionais intensas. Em contrapartida, narrativas e argumentos não garantem eficácia uniforme, desafiando visões simplistas de estímulo-resposta. O estudo

¹ Universidade do Vale do Itajai — Centro — CEP 88302-901 — Itajaí (SC) — Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

relata o processo experimental adotado, com intuito de esclarecer como estudos hipotético-dedutivos visam falsear as hipóteses. Gerencialmente, a pesquisa contribui para as definições de estratégias comunicacionais cross-media destinada à adolescentes.

Palavras-chave – Estilos persuasivos; conteúdo publicitário; comunicação cross-media, respostas atitudinais; adolescentes.

Abstract: This study explores the argumentative, narrative, and visual communication styles in cross-media campaigns aimed at teenagers, a multitasking and highly hyperconnected audience. Starting from the context of digital consumption, where visual appeal is prominent, the research seeks to identify which approaches generate more positive attitudinal responses. The study tested four hypotheses in 3 between-subject design experiments, and the analysis measured the audience's engagement with the message and the medium, investigating the interaction between different persuasive styles and their effectiveness in building attitudes towards the brand and purchase intention. The results highlight the superiority of visual appeal, evidencing its ability to capture attention, facilitate memorization, and promote intense emotional responses. In contrast, narratives and arguments do not guarantee uniform effectiveness, challenging simplistic views of stimulus-response. The study reports the experimental process adopted, aiming to clarify how hypothetical-deductive studies aim to falsify the hypotheses. Managerially, the research contributes to the definitions of cross-media communication strategies aimed at teenagers.

Keywords – Persuasive styles; advertising content; cross-media communication; attitudinal responses; adolescents.

Introdução

Do ponto de vista social, em linhas gerais, as Organizações do Terceiro Setor (OTS) desempenham um papel importante na prestação de serviços à sociedade. A título de exemplo podemos citar o seu relevante impacto social de dois países Estados Unidos e Brasil. Nos Estados Unidos, segundo o *Urban Institute, National Center for Charitable Statistics* (2019), de 2006 a 2016, o número de organizações sem fins lucrativos registradas na Receita Federal aumentou de 1,48 milhão para 1,54 milhão, um aumento de 4,5%. Esses 1,54 milhões de organizações compreendem uma gama diversificada de organizações que atuam nas áreas da: arte, saúde, educação e defesa; e associações empresariais e profissionais. Tanto as receitas quanto os ativos cresceram mais rápido do que o PIB; ajustados esses indicadores com a inflação, as receitas cresceram 24,2% e os ativos cresceram 30,9%, em comparação ao crescimento de 13,6% do PIB nacional durante o mesmo período.

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

A área educacional sem fins lucrativas representava 17,2% de todas as instituições de caridade públicas, inclui clubes de reforço, associações de pais e professores e grupos de ajuda financeira, bem como instituições acadêmicas, escolas e universidades. No Brasil, as OTS respondiam por 24% dos cuidados hospitalares, 18% educação básica, 14% da educação universitária e 40% das entidades assistenciais (Fonif, 2016).

Os primeiros estudos sobre GC em organizações sem fins lucrativos, segundo as revisões de Middleton (1987), datam as décadas de 1950-1960. O Conselho era a principal unidade de análise por estar se desenvolvendo naquela época. Uma boa parte da literatura foi escrita de forma prescritiva orientada para a prática. A maioria não tinha fundamentação empírico ou teórico, embora a teoria da Agência era apresentada de forma implícita diante da necessidade da responsabilidade legal (Renz et al., 2022).

Na década de 1990 e início dos anos 2000, a pesquisa em governança nas OTS começou a ganhar impulso (Ostrower & Stone, 2006), principalmente com os temas sobre os conselhos, suas características internas e seu funcionamento. Com o passar dos anos e as novas regulamentações requer-se uma atenção aos mecanismos nessas organizações, devido a fragilidade na gestão e na estrutura organizacional quando comparados, às organizações com fins lucrativos (Fama & Jensen, 1983).

Neste mesmo período surgiram os escândalos corporativos envolvendo a Enron e a *WorldCom* nos Estados Unidos e a Royal Ahold e a Parmalat na Europa. Em sua essência, as práticas da governança devem levar a redução dos custos de agência, de forma a conciliar os interesses de longo prazo da organização. Vários autores, (Eisenhardt, 1989; Henze, 2010; Jensen & Meckling, 2019) evidenciam que o problema de Agência surge, quando um diretor (agente) deseja exercer o controle, tomando decisões que divergem dos acionistas (principal) de uma organização gerando conflitos de interesses. Outro aspecto relevante da Agência apresentado por Berle e Means (1932) é a separação da propriedade e do controle das instituições modernas, atualmente mais evidenciado nas teorias das organizações, conforme destacam Demsetz e Lehn (1985).

Parte-se que a governança é compreendida como um sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos que orientam e monitoram as organizações visando a geração de valor sustentável tanto para elas quanto para a sociedade. Esse sistema assegura que os atores envolvidos atuem de maneira responsável na geração e proteção da riqueza investida na organização (Aguilera et al., 2015; IBGC, 2023).

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Como pressuposto, destacamos que não há um consenso sobre um conceito geral de governança. Atualmente são usadas diferentes abordagens com vários graus de relevância, de acordo com as questões de pesquisa estudadas. Segundo Wirtz, (2017) certas abordagens, ainda hoje são dominantes em estudos de finanças corporativas e atribuem o impacto da governança por meio de um único indicador de desempenho, a riqueza dos acionistas. Mais especificamente, a governança nas OTS, é conceituada como o conjunto de condições que devem ser assimiladas e práticas para melhorar a realização da missão e visão de uma organização (Willems et al., 2017).

Nesse artigo exploramos as teorias que embasam a governança nas OTS, e suas perspectivas e tendências, a partir das revisões anteriores (Andersson & Renz, 2021; Marques et al., 2015). Já o trabalho de Cornforth (2003), destaca que o conceito de governança é proveniente de seis diferentes vertentes: a teoria da Agência, a teoria *Stewardship*, a teoria da Dependência de Recursos, a perspectiva Democrática, a teoria dos *Stakeholders* e a teoria da Hegemonia Gerencial. Também reafirma que a teoria da Agência ainda é, e provavelmente continuará sendo, a teoria predominante, porém são necessárias outras lentes alternativas para permitir que os estudiosos olhem para diferentes abordagens teóricas para expandir o escopo da pesquisa em governança.

Ao direcionarmos a atenção para as temáticas utilizadas que tratam da governança nas OTS, surgem os termos como “processos do conselho, envolvimento estratégico do conselho e desempenho organizacional” (Nordberg, 2020); “direitos dos *Stakeholders* e desempenho econômico” (Bøhren & Josefsen, 2013); a introdução de “boa governança” (Wagner, 2014); “*Compliance* das Práticas de gestão instituídas no terceiro setor” (Slomski et al., 2022) entre outros. Esses termos, de forma geral, apontam para o aumento da aplicação de atividades, estratégias, práticas, políticas e conhecimentos de organizações corporativas com fins lucrativos.

Tais termos acenam para que as OTS se utilizam de ferramentas de gestão das organizações com fins lucrativos como: planejamento estratégico, análises de custo-benefício e empregam profissionais remunerados e contratam consultores (Hwang & Powell, 2009). Mediante os processos provenientes de organizações com fins lucrativos, as OTS podem estabelecer parâmetros para medição de desempenho, responsabilidade, eficiência e maiores resultados (Anheier, 2009) ou seja, requerem um ambiente de profissionalização (Vantilborgh et al., 2011).

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

As constantes demandas legais por parte do governo e aumento da competitividade no setor, impulsionam as organizações a se tornarem mais empresariais, tanto as sem fins lucrativos, como as organizações com fins lucrativos (Irvine, 2000; Vantilborgh et al., 2011). Cabe ponderar que, para as OTS, a ‘simples’ importação de modelos gerenciais aplicáveis a outros tipos de organização, sem que sejam resguardadas as devidas especificidades, acarreta o distanciamento de seu objetivo fundamental, que é o benefício da sociedade que as envolve, legitima e mantém (Meyer et al., 2012).

Essas organizações são heterogêneas em relação à missão e propósito, o que implica em uma estrutura de governança mais apropriada. Para tanto, este estudo oportuniza aprendermos a utilização das teorias com maior criticidade e a identificarmos os mecanismos mais estudados na perspectiva de se estabelecer os elementos principais para uma “boa governança” e “melhores práticas” (Wagner, 2014).

Os estudos de revisões de literatura sobre governança nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) mostram um avanço no uso combinado de teorias, refletindo a complexidade do campo. Miller-Millesen (2003) enfatiza a integração da teoria da agência, RDT e teoria institucional para entender melhor a governança. Van Puyvelde et al. (2016) defendem a coexistência de teorias divergentes, sugerindo que a combinação da teoria da agência com outras, como *stakeholders* e *stewardship*, enriquece a compreensão. Renz et al. (2022) destacam a adoção de abordagens multiteóricas, incluindo teorias econômicas e de gestão estratégica, ampliando o escopo das pesquisas em governança no terceiro setor.

O objetivo do nosso estudo, a partir dessa breve contextualização, é apresentar o estado atual da produção científica sobre Governança Corporativa nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) na área de administração. Para tanto, estabelecemos a seguinte questão de pesquisa: quais são as principais perspectivas e tendências dos estudos de governança nas OTS?

A relevância deste estudo para a academia reside na integração dessas teorias, oferecendo uma visão abrangente da governança no terceiro setor e amplia para a relação com os diversos mecanismos internos e externos. Esta perspectiva ajuda a equilibrar controles rígidos com a promoção de confiança e autonomia, favorecendo práticas de governança mais eficazes e sustentáveis. Assim, o estudo contribui teoricamente ao expandir o escopo da pesquisa em governança e a relação entre as teorias. Também oferece insights práticos para a implementação e, aprimoramento dos mecanismos de governança das OTS, atendendo às necessidades dos *stakeholders* e focando nos objetivos sociais.

Na sequência será apresentado o referencial teórico, metodologia, análise dos dados, discussão e as considerações do estudo.

Referencial Teórico

A governança no terceiro setor é um campo de estudo que tem evoluído significativamente, amparado por diversas revisões de literatura que destacam a aplicação simultânea de múltiplas teorias. Miller-Millesen (2003) propõe uma abordagem que transcende a mera descrição, sugerindo a combinação da teoria da agência, dependência de recursos e teoria institucional como forma de capturar a complexidade do fenômeno. Van Puyvelde et al. (2016) defendem a coexistência de quadros teóricos divergentes, enfatizando a complementaridade da teoria da agência com outras, como a teoria dos *stakeholders* e *stewardship*, para enriquecer a compreensão das OTS. Renz et al. (2022) reforçam a necessidade de abordagens multiteóricas, incorporando teorias econômicas e de gestão estratégica, evidenciando a pluralidade necessária para explorar as diversas dimensões da governança no terceiro setor.

Os primeiros trabalhos sobre a teoria da agência (Berle & Means, 1932; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1919), argumentam que os doadores delegam a autoridade de tomada de decisão à instituição e, seus gerentes são considerados os agentes no relacionamento. Cabe ressaltar as diferenças de que o agente em uma OTS tem a responsabilidade de cumprir a missão social e garantir a viabilidade da organização a longo prazo (Ebrahim et al., 2014; Pache & Santos, 2013). Nessas organizações não tem acionistas que sejam os donos da empresa, e a sustentabilidade financeira depende de agentes que cumprem sua responsabilidade orientada e monitorada pela diretoria ou órgão colegiado conforme a modalidade de OTS. As relações entre principal e agente tendem a ser intrinsecamente motivada (Bacchiega & Borzaga, 2003) e a satisfação no trabalho tendem a ser maiores nesses ambientes de trabalho (Borzaga & Tortia, 2006). Quanto a governança externa, essas organizações não são obrigadas a ter conselheiros independentes, e de forma geral, tem obrigações legais mínimas, em comparação as organizações com fins lucrativos, principalmente as grandes corporações, para fornecer transparência às partes interessadas (Hopkins & Gross, 2016).

A teoria dos *stakeholders* (T. Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010). Essa perspectiva teórica insere as organizações no centro de uma rede de relações com os *stakeholders* e ao adotar essa

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

visão, as organizações devem atingir seus próprios objetivos e, ao mesmo tempo, atender as reivindicações legítimas de seus *stakeholders* (Freeman & McVea, 2005). A gestão dos *stakeholders* se concentra na gestão explícita dos atores que podem ser internos, externos ou interagir com uma organização (Savage et al., 1991). Ao contemplar suas definições e seus processos na perspectiva dos *stakeholders*, essa teoria promove o aperfeiçoamento da governança corporativa, sem prejudicar a missão geral da organização (Carver, 2011), integrando-os à estrutura de governança (Hu, 2012). Associado a estrutura governança identifica-se a distribuição de direitos e responsabilidades entre os participantes, como o conselho de administração, gerentes, acionistas, credores, auditores, reguladores e outras partes interessadas na corporação (OCDE, 2016). Tal perspectiva evidencia a responsabilidade da organização para com os diferentes grupos da sociedade.

A teoria institucional (Giddens, 1979) enfatiza que as regras, diretrizes e estruturas claras, resulta no funcionamento eficaz e eficiente de uma organização. Nela se destaca a importância do uso de métodos para se ‘fazer as coisas’, que é normalizado ao longo de um período de tempo e, é essencial para criar uma política organizacional (Aguilera et al., 2015; Miller-Millesen, 2003). O papel do conselho para essa teoria, consiste em comparecer as reuniões, cumprir a legislação pertinente, administrar a documentação, supervisionar a gestão financeira do capital e evitar potenciais situações de conflito de interesses (Ingram, 2009; Miller-Millesen, 2003). Essa teoria aplicada nas OTS ajuda explicar as pressões de seus ambientes diante da busca constante por recursos. Autores (Andersson & Self, 2015) defendem a presença da atividade comercial nas OTS e defendem que a sustentabilidade dessas entidades está cada vez mais vinculada ao cumprimento de regras, normas e valores sociais.

A teoria *stewardship* (J. H. Davis et al., 2018; L. Donaldson & Davis, 1991) parte de um ângulo oposto da teoria da agência (L. Donaldson, 1990; L. Donaldson & Davis, 1991). Em um contexto sem fins lucrativos, por exemplo, alguns autores sugeriram que o controle (teoria da agência) e a parceria (teoria da *stewardship*) devem encontrar um equilíbrio entre elas (Hyndman & McDonnell, 2009). Caso ocorra muito controle, a motivação intrínseca dos gerentes pode ser eliminada. Ou, se houver pouco controle, pode resultar em maior oportunismo. Essa teoria assume que os gerentes podem ser confiáveis para agir nos melhores interesses da organização e dos proprietários e compartilham de interesses comuns (Hyndman & McDonnell, 2009). A teoria da *stewardship* se aplica quando os membros do conselho estão convencidos de que os gerentes agirão no interesse da organização (Renz et al., 2022). Nesse caso, o

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

conselho sem fins lucrativos exercerá apenas baixo controle. Essa teoria apresenta os gerentes motivados por uma abordagem coletivista e social, buscando atender necessidades mais elevadas de autoestima e realização pessoal (J. A. Davis et al., 2011).

A teoria Econômica (Jegers, 1997) postula que um sistema de governança é o conjunto de regras, princípios e instituições que estruturam uma transação (Williamson, 1987). Há uma estreita ligação entre as teorias econômicas que explicam a existência e o funcionamento das OTS e aquelas que explicam os mecanismos de governança sem fins lucrativos (Newton, 2015).

A teoria de dependência de recursos (RDT) (Boyd, 1990; Daily & Dalton, 1994; Hillman et al., 2000; Johnson et al., 1996; Pfeffer & Salancik, 2003; Singh et al., 1986) sustenta que a capacidade de adquirir e manter os recursos é essencial para a sobrevivência organizacional (Pfeffer & Salancik, 2003). A sua utilidade está na medida em que destaca a capacidade do conselho de unir a organização com seu ambiente, oportunizando maior fomento de recursos para as OTS, e assumem uma função de embaixadores, defensores e representantes da comunidade. Essa teoria postula que o conselho das OTS é útil para ajudar a organização a aprender, responder, e, eventualmente se adaptar as restrições que dominam seu ambiente operacional (Middleton, 1987; Pfeffer & Salancik, 2003). Vários estudos nessa perspectiva teórica descreveram o conselho como um recurso-chave (Brown et al., 2012; Miller-Millesen, 2003) e apontam para o capital do conselho, definido como capital humano (por exemplo, especialização) e, capital relacional (por exemplo, laços sociais), como sendo um recurso-chave, do qual as OTS dependem para atingir suas metas de caridade e desempenho.

Na sequência apresentamos os procedimentos metodológicos para identificar os dados da pesquisa.

Procedimentos Metodológicos

Método

Utilizamos a revisão sistemática da literatura que oportuniza conhecer, compreender a produção científica de um determinado tema, e conseqüentemente sua área de conhecimento (Guilherme Magalhães-Timotio & Vidal Barbosa, 2020). O estudo está baseado em revisões anteriores (Miller-

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Millesen, 2003; Renz et al., 2022; Van Puyvelde et al., 2016), para explorar temas de Governança Corporativa (GC) e Organizações do Terceiro Setor (OTS).

Procedimentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados tomamos como referencia o protocolo *Proknow-C*, que oferece uma abordagem sistemática para a construção de portfólios bibliográficos (Ensslin et al., 2010). Seleccionamos artigos completos em bases de dados relevantes nas ciências sociais aplicadas, como administração de empresas, administração pública e contabilidade que implicou na coleta, manuseio e análise de dados bibliográficos quantitativos derivados de publicações científicas (Botelho et al., 2011). Foram efetuados os testes em todas as bases (21), e foram seleccionadas as que atenderam a esses critérios (13) e, dessas foram seleccionadas três: *Ebsco*, *Scopus*, *Springer*, que obtiveram maior retorno de resultados.

Posteriormente, efetuamos os testes com os descritores para observar a aderência e certificar de que os principais *journals* estariam contemplados. Cabe observar, que devido a heterogeneidade de produção a respeito da governança, na investigação utilizamos os descritores com maior aderência ao tema e mais recorrentes, evitando utilizar termos específicos associado a um único mecanismo, visando manter a neutralidade na identificação deles. Os descritores utilizados foram ("*corporate governance*") AND ("*nonprofit*" OR "*non profit*" OR "*non-profit*" OR "*third sector*"). Na sequência foram utilizados filtros relacionados aos títulos, palavras-chave e resumo, dos artigos publicados em periódicos científicos. Essa escolha se sustentou pelo controle de qualidade dos trabalhos analisados. Essa abordagem nos permitiu identificar um conjunto de artigos que se referem diretamente a governança nas OTS.

A busca nas bases de dados, a partir dos delineamentos dos termos de pesquisa, resultou em 502 artigos rastreados. Tal procedimento realizamos em outubro de 2023. No primeiro filtro consideramos o alinhamento dos títulos e resumos dos trabalhos identificados com o tema investigado, ou seja, aqueles que subsidiavam com maior abrangência a análise da governança no terceiro setor na perspectiva educacional.

Após essa verificação, resultou em 222 artigos que discutiam sobre GC e OTS. Na sequência, observamos os trabalhos duplicados e excluímos 23, restando 199 trabalhos no portfólio bibliográfico. Desses artigos realizamos um filtro pela leitura integral dos resumos para confirmar a maior aderência ao tema, o que resultou em 47 publicações de 32 periódicos. Entre esses, utilizamos o *SCImago Journal &*

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Country Rank (SJR) para classificarmos o desempenho e impacto de revistas científicas *internacionais* onde foram publicados.

Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados realizamos através de quadros analíticos, categorizando os artigos por ano de publicação, autores, periódicos, teorias abordadas, tipo e abordagem de pesquisa, contexto pesquisado, mecanismos de governança e agenda de pesquisas futuras.

Com o portfólio definido, realizamos a análise dos artigos, com quadros analíticos que incluiu categorias por item, a saber: i) ano da publicação, ii) nome do(s) autor(es), iii) periódicos em que foram publicados, iv) teoria(s) abordada(s), v) tipo de pesquisa (teórica ou empírica), vi) abordagem de pesquisa (qualitativa ou quantitativa), vii) contexto pesquisado; viii) principais mecanismos de governança e ix) agenda de pesquisas futuras.

Análise dos Dados

O mapeamento temporal compreende o período de 1997 a 2023, resultante dos critérios de seleção estabelecidos e das análises dos 47 artigos publicados em 32 periódicos. Como resultado destacamos 19 (40%) artigos por possuírem a classificação maior que 0,8 SJR, evidenciando publicações em *Journal* considerados de alta qualidade. Na Figura 1 ilustramos o processo de busca e os filtros empregados para formação do portfólio bibliográfico analisado.

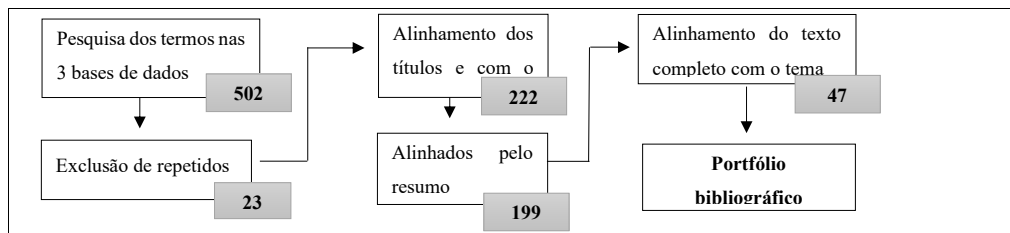


Figura 1. Processo de formação do portfólio bibliográfico

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Na tabela 1 destacamos os periódicos contemplados, país de origem e estão classificados do maior para o menor H-index e, SJR, seguido do quantitativo de artigos por periódicos e sua respectiva representação em porcentagem.

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Tabela 1.

Periódicos, país de origem, H-index e SJR, quantitativo de artigos e porcentagem.

Journal	Country	H index	SJR	47	%
Strategic Management Journal	United Kingdom	318	9443	1	2,13
Academy of Management Review	United States	293	10687	1	2,13
Organization Science	United States	269	6541	2	4,26
Journal of Business Research	United States	236	2316	1	2,13
Journal of Business Ethics	Netherlands	229	2438	2	4,26
Journal of Management Studies	United Kingdom	206	4638	1	2,13
Journal of Banking & Finance	Netherlands	185	1466	1	2,13
European Management Journal	United Kingdom	117	1625	1	2,13
British Journal of Management	United Kingdom	115	2047	1	2,13
Higher Education	Netherlands	118	1729	1	2,13
Journal of Corporate Finance	Netherlands	120	2103	2	4,26
Sustainability	Switzerland	109	0.664	1	2,13
Corporate Governance: An International Review	United Kingdom	99	1182	2	4,26
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	United States	96	1356	4	8,51
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	United Kingdom	82	1945	1	2,13
Public Management Review	United Kingdom	87	1974	1	2,13
Strategic organization	United Kingdom	70	4284	1	2,13
Management Research Review	United Kingdom	65	0.717	1	2,13
Strategic organization	United Kingdom	64	2719	1	2,13
Voluntas	United States	60	0.898	7	14,89
Nonprofit Management and Leadership	United States	62	0.959	2	4,26
Journal of Management and Governance	United States	57	0.587	2	4,26
International Journal of Public Administration	United States	47	0.586	1	2,13
Tertiary Education and Management,	United Kingdom	41	0.502	1	2,13
European Business Organization Law Review	Switzerland	24	0.482	1	2,13
Journal of Management History	United Kingdom	22	0.490	1	2,13
Corporate Ownership and Control	Ukraine	21	0.148	1	2,13
Nankai Business Review International	United Kingdom	16	0.313	1	2,13
Current Issues in Auditing	United States	15	0.473	1	2,13
Journal of Legal Analysis	United States	11	0.190	1	2,13
Studies in Public and Non-Profit Governance	United Kingdom	7	0.197	1	2,13
North American Business Press	United States	2	0.111	1	2,13

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Ao sistematizar os periódicos observamos uma frequência irregular nas produções a partir da primeira publicação, com pico em 2012, 2016 e 2022, marcado por oscilações nos intervalos desses anos, porém evidenciando crescimento no transcorrer dos anos. Também identificamos que 42% dos artigos abordaram a Governança nas OTS contemplando as áreas em geral (20 artigos); ao segmentar por áreas de atuação específicas, obtivemos: 32% sendo assistencial (15 artigos); 15 % saúde (7 artigos) e 10% educacional (5 artigos). Podemos considerar que há várias oscilações nos intervalos desses anos, porém evidenciando um contínuo crescimento no transcorrer de todos os anos. A Figura 2 ilustra o mapeamento temporal das produções de Governança Corporativa nas OTS por ano.

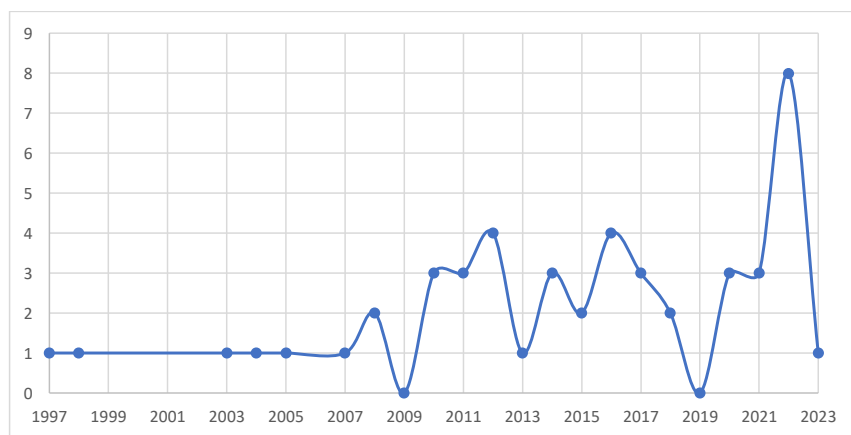


Figura 2. Mapeamento temporal das pesquisas em GC em OTS.

Fonte: Dados da pesquisa (2023). O ano de 2023 contempla até o mês de outubro.

Ao investigar sobre os autores, destacamos Jegers, M., com 4 publicações. Os autores Andersson, F.O., Renz, D.O., Caers, R., e Du Bois, C., possuem duas publicações conforme a Tabela 2. Os demais tiveram uma única publicação. Entre os artigos de Jegers, M. mais citado (408 citações), em coautoria com Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., os dois últimos também já citados, abordaram a teoria principal-agente de forma mais abrangente nas OTS, combinando a teoria da Agência com aspectos da teoria dos *Stakeholders*, teoria da *Stewardship* e a literatura empírica sobre a governança e gestão de OTS.

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Tabela 2.

Autores mais citados na pesquisa

Autores	H-index	Citações	Nº de artigos
Jegers, M.	43	8122	4
Renz, D.O.	20	4747	2
Du Bois, C.	17	2470	2
Andersson, F.O.	15	834	2
Caers, R.	-	-	2

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Profiles Google Scholar H-index e Citações (2023).

Como critério de destaque dos autores, dado que os demais autores estão presentes em uma única publicação, além dos já citados destacamos na Tabela 3, Lungeanu, R., Aguilera, R., Paruchuri, S., & Tsai, W. que publicaram em revistas de maior impacto.

Tabela 3.

Autores com publicações mais relevantes na pesquisa em GC e OTS

Autores	Revistas	H-index	SJR
Lungeanu, R., Paruchuri, S., & Tsai, W.	<i>Strategic Management Journal</i>	318	8497
Aguilera, R. V., & Jackson, G.	<i>Academy of Management Review</i>	293	10687
Golden-Biddle, K., & Rao, H.	<i>Organization Science</i>	269	6541
Peterburgsky, S.	<i>Journal of Business Research</i>	236	2895

Fonte: *SCImago Journal & Country Rank* (SJR)

Estas publicações examinaram como as empresas de má conduta recuperam a aprovação social por meio de novos laços ao participar no conselho de fundações independentes. Os autores Aguilera, R. V., & Jackson, G. desenvolvem um modelo teórico para descrever e explicar a variação na governança corporativa entre economias capitalistas avançadas, identificando as relações sociais e os arranjos institucionais que moldam quem controla as empresas, quais interesses as empresas servem e a alocação de direitos e responsabilidades entre as partes interessadas corporativas. Os autores Golden-Biddle, K., & Rao, H. abordaram empiricamente a inserção cultural dos conselhos em uma OTS. O autor Peterburgsky, S. investigou um grupo de CEOs, e estudou a cultura burocrática e caótica de muitas OTS, que muitas vezes, atrai e/ou molda indivíduos com hábitos gerenciais abaixo da média. Outro aspecto, que se confirma nesse estudo, já constatado em outras revisões de literatura (Miller-Millesen, 2003; Van Puyvelde et al.,

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

2016; Renz et al., 2022), há uma predominância de autores que pesquisam sobre o conselho de administração e suas conexões e, sobre os executivos e seus comportamentos. A tabela 4 apresenta os autores com maior H-index e suas respectivas citações das publicações mais relevantes.

Tabela 4.

Autores com maior H-index e citações das publicações mais relevantes

Autores	H-index	Citações	Autores	H-index	Citações
Aguilera, Ruth	61	28239	Paruchuri, S.	19	2567
Rao, H.	54	21042	Lungeanu, R.	5	318
Golden-Biddle, K.	30	9098	Peterburgsky, S.	-	-
Tsai, W.	21	29389			

Fonte: Profiles Google Scholar, 2023.

Referente aos aspectos metodológicos quanto a tipologia utilizada, destacamos a predominância dos trabalhos empíricos com (68%) e em menor ocorrência os teóricos (32%). Quanto a abordagem evidenciamos com maior predominância a qualitativa (53%), na sequência a quantitativa (36%) e em menor uso a mista (11%). Constatamos que os artigos pesquisados foram estudos empíricos e de abordagem qualitativa, associados principalmente a estudos de caso. Em menor expressividade observamos estudos de revisão de literatura. A tabela 5 apresenta a tipologia e abordagem usadas pelos artigos do portfólio bibliográfico analisado.

Tabela 5.

Aspectos metodológicos das pesquisas de GC em OTS.

	N. de artigos	%
Tipologia	47	100
Teórico	15	32
Empírico	32	68
Abordagem	47	100
Qualitativo	25	53
Quantitativo	17	36
Misto	5	11

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

As teorias empregadas nos estudos de GC e OTS foram identificadas no conjunto de estudos analisados, composto por 47 artigos (Tabela 1). Uma parte representativa de autores mencionaram a aplicação de várias teorias de forma concomitantemente. As teorias mais recorrentes foram: teoria da agência (45%), teoria dos *stakeholders* (14%) e teoria institucional (12%), teoria *stewardship* (10%), teoria econômica (10%), teoria de dependência de recursos (9%). Outras perspectivas teóricas e abordagens teóricas adotadas em um único estudo foram: responsabilidade social corporativa, voluntariado e triângulo de fraudes de Cressey. A teoria da agência destaca-se por estar em quase metade dos trabalhos, enquanto as demais teorias: *stakeholders*, *stewardship*, RDT, institucional e econômica são utilizadas com menor referência. A figura 3 apresenta as principais teorias empregadas do portfólio analisado.

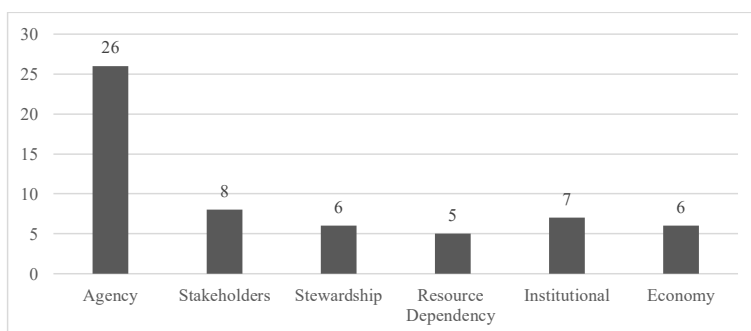


Figura 3. Teorias empregadas nas pesquisas de GC e OTS

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na análise do estudo, identificamos a teoria da agência como dominante, com um total de 6 estudos que utilizam apenas essa teoria. Outros 20 estudos contemplam essa teoria relacionando com outras combinações teóricas, como: teoria *stakeholders*; teoria da dependência de recursos (RDT); teoria *stewardship* e teoria institucional para abordar questões relacionadas aos conflitos de interesse e alinhamento de objetivos dentro das OTS. A Teoria dos *Stakeholders*, está associada a 8 estudos principalmente com a teoria da agência e em combinações com as teorias: *stewardship*, dependência de recursos (RDT) e institucional, enfatizando a importância de considerar as expectativas de diversos grupos de interesse. A teoria institucional está em 7 estudos. Um estudo abordou-a de forma isoladamente. Os

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

demais estudos apresentados são combinações com a teoria da agência, RDT e *stakeholders*. Identificamos a Teoria *Stewardship* em 6 estudos associados principalmente com a teoria da agência, e menos expressivo com as teorias da dependência de recursos (RDT) e *stakeholders*, sugerindo uma abordagem colaborativa da governança. A teoria Econômica está presente em 6 estudos, em conexão com as teorias da agência, *stewardship*, dependência de recursos (RDT), *stakeholders* e a teoria da Hegemonia Gerencial. Por fim, a Teoria da Dependência de Recursos aparece em 5 estudos, relacionando-se principalmente com a teoria da agência e, em menor ocorrência, com as teorias dos *stakeholders* e a institucional, destacando a gestão estratégica de recursos para a sustentabilidade das organizações. Estes indicadores refletem a multiplicidade de perspectivas teóricas que enriquecem o campo de estudo da governança nas OTS.

A tabela 6 a partir destas teorias, estabelece uma análise para explorar as dimensões, de concorrência e complementaridade destacando como cada teoria pode ser aplicada.

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Tabela 6.

Principais teorias, argumentos identificados de concorrência, complementariedade, aplicação das teorias.

Teorias	Concorrente	Complementar	Aplicação	Exemplos de estudos
Teoria da agência	Teoria <i>Stewardship</i> , uma vez que a Teoria da Agência assume um conflito intrínseco entre principal e agente, enquanto a Teoria <i>Stewardship</i> assume uma identificação e confiança mútua entre as partes.	À Teoria dos <i>Stakeholders</i> , pois ambas reconhecem a importância de alinhar os interesses dos agentes com os objetivos da organização.	É mais aplicável em contextos onde há clara separação de interesses entre principal e agente, como em grandes organizações com múltiplos níveis hierárquicos.	(Cornforth & Macmillan, 2016; Maier & Meyer, 2011; Van Puyvelde et al., 2016).
Teoria dos <i>stakeholders</i>	Pode concorrer com a Teoria Econômica, que tende a focar mais em eficiência e resultados financeiros diretos, ao invés de uma base ampliada de interesses.	À Teoria Institucional ao enfatizar a legitimidade das práticas de governança por meio do engajamento dos diversos interessados.	Adequada para organizações que necessitam gerenciar múltiplos interesses e buscar legitimidade e apoio de uma base ampla de <i>stakeholders</i> .	(Maier & Meyer, 2011; Nigri et al., 2020; Speckbacher, 2008).
Teoria <i>stewardship</i>	Teoria da Agência assume um conflito intrínseco entre principal e agente.	Pode ser complementar à Teoria dos <i>Stakeholders</i> e à Teoria Institucional, já que todas reconhecem a importância da confiança, legitimidade e engajamento na governança	Ideal em ambientes onde existe uma forte identificação dos agentes com a missão organizacional, promovendo governança colaborativa.	(Cornforth & Macmillan, 2016; Maier & Meyer, 2011; Nigri et al., 2020; Nordberg, 2020; Van Puyvelde et al., 2016).
Teoria de dependência de recursos – RDT	Pode entrar em concorrência com teorias que não focam fortemente em recursos externos, como a Teoria <i>Stewardship</i>	À Teoria Institucional ao considerar as pressões externas e a necessidade de recursos como determinantes das práticas de governança	Mais relevante para organizações que dependem de recursos externos e precisam gerenciar suas relações estratégicas com outras entidades.	(Maier & Meyer, 2011; Miller-Millesen, 2003; Renz et al., 2022).
Teoria Institucional	Pode concorrer com abordagens puramente econômicas que não consideram normas e pressões institucionais.	À Teoria dos <i>Stakeholders</i> e à RDT, pois todas consideram o ambiente externo e a legitimidade como fatores-chave para a governança.	Útil para analisar como normas e pressões institucionais moldam as práticas de governança, especialmente em ambientes regulatórios complexos.	(Miller-Millesen, 2003; O'Boyle, 2012).
Teoria Econômica	teorias que enfatizam aspectos sociais e normativos, como a Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Teoria Institucional	À Teoria da Agência ao focar em eficiência e resultados econômicos.	É mais eficaz em contextos onde a eficiência econômica e a maximização dos resultados financeiros são prioritários.	(Kalodimos, 2017; Speckbacher, 2008).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Ao analisar a teoria da agência na perspectiva da governança das OTS, (Blevins et al., 2022) identifica-se um aumento crescente de problemas relacionados à agência nessas organizações (Stone & Ostrower, 2007). Tal afirmação infere ao relacionar com o quantitativo de vezes que essa teoria é utilizada, representando 45% em relação a todas as demais teorias.

Grande parte das pesquisas (Alexander & Weiner, 1998; Speckbacher, 2008; Zhu et al., 2016) abordam as diferenças da governança corporativa entre as organizações com fins lucrativos e as sem fins lucrativos. Os resultados mais recorrentes são quanto aos requisitos obrigatórios de relatórios, supervisão regulatória, monitoramento externo por acionistas que se dão de forma distintas entre uma e outra organização. Dadas as distinções, estudos de gestão apontam a crescente ligação entre os dois tipos de organizações (Gras & Mendoza-Abarca, 2014; Rodell, 2013) ao abordar sobre o impacto da governança no desempenho das OTS (Brown et al., 2012; Brown & Guo, 2010; Cornforth & Brown, 2013).

Considerando os dados encontrados, verifica-se que há um número de estudos que se sustentam em uma única teoria e, outra parte de estudos mais expressiva empregaram mais de uma teoria concomitantemente e de forma complementar. Nesse sentido, observa-se que as lentes teóricas lançadas sobre a GC em OTS ainda são bastante plurais. Em conformidade com as revisões de literatura (Moi et al., 2014; Renz et al., 2022), confirma-se nesse estudo a predominância do uso da teoria da agência e, o uso de várias outras teorias de forma concomitante. Embora isso possa causar fragmentação do campo, tal pluralidade, sejam elas complementares ou concorrentes, ajudam a elucidar as diferentes facetas do fenômeno oportunizando a discussão e debates mais aprofundados acerca dos seus mecanismos intrínsecos.

Os trabalhos de revisão de literatura que analisamos respaldam o crescimento do uso das teorias de forma concomitante da Governança nas OTS. O trabalho de Miller-Millesen, (2003) instiga o aumento dos estudos em ‘entender em vez de descrever’ a governança do conselho relacionado às OTS. Relaciona a teoria da agência, RDT e a teoria institucional e destaca que cada teoria apresenta um quadro incompleto de um fenômeno complexo, porque cada teoria se concentra em um conjunto diferente de atividades e funções. A partir dos pressupostos das três diferentes perspectivas teóricas, fundamenta a literatura de ‘melhores práticas’ e que essas múltiplas diferenças podem ser combinadas e comparadas para ‘entender’ o fenômeno.

Outro relevante trabalho, foi de Van Puyvelde et al. (2016), em que o campo não procura conciliar quadros teóricos divergentes, mas sugere que eles podem coexistir permanentemente – onde cada um é valorizado por sua utilidade na compreensão de uma ou mais dimensões específicas da governança nas OTS. Como exemplo, considera que nas organizações sem fins lucrativos, não está claro quem deve ser considerado o principal (Anheier, 2009; Brody, 1995; Ostrower & Stone, 2006), recomenda complementar a teoria da agência com outras perspectivas teóricas. Nessa perspectiva, a combinação da teoria da agência com outras visões como: a teoria dos *stakeholders*, da teoria *stewardship* e da literatura empírica, podem contribuir significativamente para uma compreensão da governança e gestão dessas organizações.

O último trabalho de revisão e mais recente, é de Renz et al., (2022) que resgata os estudos dos últimos 50 anos sobre os sistemas e processos de governança, as práticas que empregam, suas relações e impactos nas OTS. Consta que há uma grande aceitação de que a pesquisa em governança deve abranger uma ampla gama de teorias e abordagens multiteóricas. Por exemplo, destaca que a partir de 2010, além das teorias consideradas tradicionais, (institucional, RDT, *stewardship*, *stakeholders* e especialmente agência), o campo vem empregando teorias econômicas (relacionando custo transacional), teorias de gestão estratégica (abordando a hegemonia gerencial); teorias de processo de grupo e desenvolvimento de equipe (para explicar as dinâmicas intra e intergrupos); teorias do comportamento individual (para abordar a identidade social e contrato psicológico).

Outra análise que realizamos no conjunto de artigos, não identificada nas demais revisões de literatura, como contribuição desse trabalho, diz respeito aos mecanismos de Governança nas OTS. Como critério de lente teórica para classificação utilizamos o estudo de (Aguilera et al., 2015) que distingue o *locus* de ação, sejam internos ou externos, como base de um determinado mecanismo de governança. Sendo três os mecanismos internos: conselho de administração, propriedade e incentivos gerenciais e, seis os mecanismos externos: sistema jurídico, mercado de controle, auditores externos, ativistas de partes interessadas, organizações de classificação e a mídia. Nossa pesquisa evidenciou o predomínio dos estudos sobre os mecanismos internos, sendo o Conselho de Administração com 53,4% do total dos estudos; na sequência, a respeito dos executivos com 17,2% e de propriedade 3,4%. Dos mecanismos externos destacam-se principalmente, o mecanismo de auditoria com 10,3% e posteriormente a respeito dos *stakeholders* 3,4%. Houve pouca evidência dos mecanismos de mercado de controle e jurídico. Alguns estudos, que representam 10,3%, abordaram os mecanismos internos e externos de forma geral. A tabela

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

7, apresenta os principais mecanismos, a descrição de organizações sem fins lucrativos e exemplos de estudos em GC.

Tabela 7.
Principais mecanismos estudados nas pesquisas de GC nas OTS

Mecanismos	Descrição	Exemplos de autores
Conselho de Administração	Ampla gama de membros no conselho; correm poucos riscos; são voluntários de grupos de partes interessadas; a missão principal é servir a um interesse social e, tendem a não ter conhecimento específico do setor ou da organização bem como, podem ter poucas conexões entre si.	(Alexander & Weiner, 1998; Coombes et al., 2011; De Andrés-Alonso et al., 2010; Miller-Millesen, 2003; Minciullo & Pedrini, 2020; Nordberg, 2020; Zhu et al., 2016)
Executivos	Responsável pela organização das operações; cooperador do conselho; age de acordo com os melhores interesses da Organização.	(Parker, 2007; Siebart, 2005; Van Puyvelde et al., 2016)
Estrutura de Propriedade	Recursos provenientes de doadores ou pagamento da prestação de serviços; o lucro é reinvestido na própria organização.	(Böhren & Josefsen, 2013; Nordberg, 2020)
Auditoria	Contribui para os procedimentos internos de integridade; incentiva a comunicação de irregularidades; na aplicação efetiva de códigos de ética e conduta, políticas e diretrizes; detecta e sana desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados na entidade.	(Garven & Scarlata, 2021; Slomski et al., 2022)
Stakeholders	Primários, (alto grau de envolvimento, “proprietários das organizações”) e os Comuns (com menor grau de envolvimento, como governo, comunidade).	(Minciullo & Pedrini, 2020; Speckbacher, 2008)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A atenção aos mecanismos de governança corporativa em OTS é essencial, devido o baixo nível de qualidade de governança nessas organizações, em relação às organizações com fins lucrativos (Fama & Jensen, 1983; Glaeser, 2002).

Nesse sentido podemos destacar comparativamente, algumas diferenças características dos mecanismos no setor com fins lucrativos: o conselho possui um número restrito de membros; as decisões são em favor do interesse dos acionistas; normalmente possuem remuneração; os conselheiros são expostos a riscos judiciais e atuam em mais de um conselho em diferentes organizações. O executivo é o responsável pela gestão da organização; visa os interesses da organização e acionistas. Quanto a propriedade, as receitas são geradas de produtos ou serviços que fornecem; são de propriedade dos acionistas e visam maximizar os lucros e permite distribuí-los entre eles. A auditoria além de auxiliar nos

procedimentos internos de integridade, enfatiza o aspecto financeiro e o cumprimento aos aspectos legais específicos de sua natureza. Os principais *Stakeholders* são os acionistas (os proprietários do direito residual de controle - primários); e em menor grau de envolvimento, os trabalhadores, fornecedores especializados e clientes (Bruni-Bossio & Kaczur, 2022; Zhu et al., 2016; Williamson, 1987).

Enquanto para as OTS, os desafios inerentes ao estabelecimento de um sistema eficaz de governança decorrem da restrição da não distribuição das receitas, a ausência de um mercado para controle corporativo e a singularidade dos objetivos das OTS (Brody, 1995). A literatura empírica existente aponta que a má qualidade da governança distancia os doadores (Hansmann, 1980), enquanto as melhorias na governança estão associadas a operações mais eficientes (Alexander & Weiner, 1998; Callen et al., 2003; Newton, 2015). Nesse sentido, evidenciamos a necessidade da implementação das boas práticas de governança no setor.

O conselho de Administração representa o órgão colegiado de deliberação encarregado de manter, na tomada de decisões, o direcionamento estratégico da entidade (Bailey & Peck, 2013). Cabe destacar que os efeitos dos processos do conselho diferem de acordo com o tipo de organização em questão e na compreensão do seu papel estratégico, que impacta significativamente no desempenho da organização (Zhu et al., 2016). Nas OTS, em comparação com as organizações com fins lucrativos, muitos conselhos são incipientes como ferramenta de controle, por vários aspectos: motivação e envolvimento de seus membros; ocupam a função por indicação de alguma entidade que representam, mecanismos de poder (Bruni-Bossio & Kaczur, 2022); competências limitadas no setor; falta de capacitação técnica, representatividade ‘fraca’ dos *Stakeholders* (primários), falta de remuneração na grande maioria e, de regras claras para sua estruturação. Segundo Renz e Anderson (2014), o tema do conselho de administração é o mais estudado em pesquisas de governança nas OTS, quanto a composição e, quanto ao seu comportamento (De Andrés-Alonso et al., 2010).

O conselho fiscal, mesmo que não é obrigatório para as instituições OTS, corrobora para a fiscalização dos atos administrativos, em especial à verificação da conformidade das obrigações legais e estatutárias (Lamb, 2002); a Estrutura de Propriedade é tratada como um fator relevante sobre os principais conflitos de interesse e problema de Agência a serem enfrentados. Nas OTS, normalmente os ‘acionistas’ majoritários são a própria entidade de caráter religioso ou não, que influenciam diretamente sobre na

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

gestão e no Conselho e, ou diretamente ao agente nos processos de tomadas de decisão, fragilizando o processo de autonomia de governança e, ou ingerência do agente, na condição de executivo.

Os mecanismos externos se caracterizam pelo sistema legal, mercado para o controle corporativo, auditoria externa, agência de *rating*, ativismo dos *Stakeholders* e mídia (Aguilera et al., 2015; Bueno et al., 2018). Para as empresas privadas, o mercado de capitais, possui um papel disciplinar, ou seja, a ineficiência da gestão pode refletir nos preços das ações para o mercado, e em função disso, os principais têm forte incentivo para monitorar as atividades do gestor e o destino de seus recursos. Já para as OTS, o mercado de capitais é inexistente. As receitas financeiras são oriundas, conforme o segmento, de contribuições pelos serviços prestados e doações, e o lucro é revertido em benfeitorias na própria organização. O sistema legal, político e regulatório, é regido por leis próprias de cada país, auferindo imunidades das contribuições sociais e impostos, condicionado aos cumprimentos das obrigações sociais, devidamente comprovadas e passíveis de auditar. Cabe ressaltar que, os atos regulatórios priorizam a transparência e valorizam o papel do conselho fiscal, das auditorias externas e da adoção de práticas administrativas que visam coibir o conflito de interesses. Nesse sentido, tais mecanismos de governança, não evidenciados com expressividade nos estudos analisados, podem corroborar significativamente para que essas Instituições possam atenuar a assimetria informacional e risco moral, e minorar os problemas de Agência, visando a busca do desempenho social eficiente (Botelho et al., 2011; Scott, 2018; Zattoni et al., 2020).

A estrutura de governança nas OTS está inserida no seu contexto ambiental, sujeita as regulamentações compulsória e facultativa de acordo com as legislações vigentes de cada país. A estrutura está a serviço de atender uma missão e visão compartilhada pelos *Stakeholders* primários e comuns (Speckbacher, 2008). A Assembleia Geral dos associados é o órgão deliberativo, indispensável e estância máxima no caso da associação. As competências e obrigações de cada organismos devem estar contidas no estatuto social da entidade. Normalmente possui um conselho de administração, um comitê de auditoria, uma diretoria executiva e conta com auditoria independente. De acordo com o tamanho e demanda na prestação do serviço, cada organização pode implementar, sejam novas diretorias, secretariados, comitês, assessorias, entre outros.

Discussão

As contribuições teóricas deste estudo abrangem as várias dimensões do campo da governança no terceiro setor, que inicialmente foram levantadas de forma mais abrangente, devido a limitação de publicações, e direcionadas para o fenômeno de estudo, Instituição de Ensino Superior do terceiro setor. Esta perspectiva de estudo, contempla a interação dos diversos mecanismos entre si e sua relação com o desempenho. Considera-se uma contribuição significativa para a pesquisa, em relação aos estudos anteriores. A pesquisa se fundamenta em um arcabouço teórico abrangente, que integra várias teorias para oferecer uma visão completa e multifacetada do tema.

A teoria da agência, conforme destacada por Jensen e Meckling (1976), é central na análise, pois aborda os conflitos potenciais entre principal e agentes. Esta teoria enfatiza a necessidade de mecanismos de controle e alinhamento de interesses, essenciais para mitigar conflitos e garantir uma governança eficaz. Em contextos de terceiro setor, onde a separação entre propriedade e controle é frequente, a teoria da agência oferece uma estrutura para entender como as instituições podem gerenciar esses desafios.

A teoria dos *stakeholders*, proposta por Freeman (1984), é outra base importante do estudo. Esta teoria amplia o foco da governança para incluir diversos grupos de interesse, ressaltando a importância de atender às suas demandas para garantir legitimidade e eficácia organizacional. A inclusão dos *stakeholders* na governança é vista como uma estratégia para fortalecer a legitimidade e a sustentabilidade das IES do terceiro setor.

A teoria *stewardship*, discutida por Davis, Schoorman e Donaldson (1997), oferece uma perspectiva contrastante à teoria da agência, enfatizando a confiança e o alinhamento de valores entre gestores e a organização. Esta teoria sugere que, em ambientes onde a confiança e a missão compartilhada são prioritárias, a governança pode ser mais colaborativa e menos conflituosa, promovendo um ambiente organizacional mais harmônico. Porém, emerge neste estudo, uma perspectiva teórica de interseção entre as duas teorias até então evidenciadas como concorrentes. As organizações podem se beneficiar ao encontrar um equilíbrio entre os controles rígidos da teoria da agência e a confiança e autonomia promovidas pela teoria da *stewardship*. Isso pode significar implementar controles essenciais enquanto se fomenta um ambiente de confiança e valorização dos gestores. Outro aspecto, enquanto a teoria da agência enfatiza incentivos financeiros e controle como motivadores, a *stewardship* destaca a importância da

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

motivação intrínseca, como a identificação com a missão da organização. Ambas as teorias, quando combinadas, podem ajudar as organizações a manter o foco na missão e nas necessidades dos *stakeholders*, garantindo que a gestão seja eficaz e alinhada com os objetivos sociais da organização.

A teoria de dependência de recursos (RDT), desenvolvida por Pfeffer e Salancik (1978), é aplicada para entender como as IES do terceiro setor garantem recursos críticos e legitimidade. A RDT destaca a importância das conexões externas e da gestão estratégica de recursos, essenciais para a sustentabilidade das instituições em ambientes desafiadores.

Além de oferecer contribuições teóricas significativas para as Instituições de Ensino Superior (IES) do terceiro setor, este estudo também beneficia outras organizações dentro do terceiro setor, como ONGs, fundações, associações comunitárias e cooperativas. Utilizando a teoria da agência de Jensen e Meckling (1976), ele oferece uma estrutura sólida para mitigar conflitos potenciais entre proprietários e gestores, algo comum em organizações onde a separação entre propriedade e controle é frequente. A teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) amplia o foco da governança para incluir diversos grupos de interesse, essencial para fortalecer a legitimidade e eficácia dessas organizações ao atender às suas demandas. Além disso, a teoria *stewardship* de Davis, Schoorman e Donaldson (1997) propõe um modelo de governança baseado na confiança mútua e no alinhamento de valores, sugerindo que as organizações podem se beneficiar ao encontrar um equilíbrio entre a confiança e a autonomia, promovendo um ambiente colaborativo. A teoria de dependência de recursos (RDT) de Pfeffer e Salancik (1978) ajuda a entender como essas entidades garantem recursos críticos e mantêm sua legitimidade em ambientes desafiadores. Ao integrar essas teorias, o estudo oferece uma visão ampla e integrada da governança no terceiro setor, elucidando diversos aspectos que podem ser aplicados a uma variedade de organizações, promovendo práticas de governança mais eficazes e sustentáveis.

Considerações Finais

Em tempos de mudanças, política, social e corporativa cabe-nos um olhar mais apurado e crítico para entender melhor como está estabelecida a governança nas OTS, visando o cumprimento de sua sustentabilidade, cumprimento da missão e perenidade ao longo do tempo. Observamos como o campo da

governança evoluiu nos últimos anos e ao mesmo tempo, podemos constatar questões ainda não respondidas para se consolidar as melhores práticas.

Com as análises, mesmo que timidamente, podemos constatar que: quanto ao local de estudos nessa temática, há um predomínio nos EUA em relação aos outros países; quanto as teorias, mesmo que há uma predominância da teoria da Agência, há um crescimento de pesquisas com perspectivas multiteóricas, sendo utilizadas de forma concomitante, por exemplo, relacionadas a gestão, ao desenvolvimento de equipe, ao comportamento individual que contribuem para a compreensão da governança e gestão dessas organizações; quanto a metodologia, os estudos são mais de abordagem qualitativa do que quantitativa, e de tipologias mais empíricas do que teóricas e marcadamente por estudos de caso. Podemos constatar que há uma tendência de trabalhos multiteóricos associado a investigação de campo quanto as práticas da governança.

As inter-relações entre essas teorias destacam a necessidade de um entendimento integrado das dinâmicas organizacionais. Por exemplo, a complementaridade entre a Teoria dos Stakeholders e a Teoria Institucional sugere que a legitimidade organizacional pode ser fortalecida através de práticas que engajem múltiplos interessados, ao mesmo tempo que respondem a pressões externas (Maier & Meyer, 2011; Nigri et al., 2020). Além disso, a tensão entre a Teoria da Agência e a Teoria *Stewardship* aponta para a importância de considerar a natureza das relações entre principais e agentes, destacando como diferentes contextos podem exigir abordagens de governança distintas (Cornforth & Macmillan, 2016; Van Puyvelde et al., 2016).

Outro aspecto que podemos destacar do trabalho, talvez o mais relevante, é a tentativa de sistematização dos mecanismos e de como estão presentes nas OTS. O mecanismo mais estudado é o Conselho de Administração em pesquisas de governança nas OTS, quanto a composição (Renz et al., 2022), quanto ao seu comportamento (De Andrés-Alonso et al., 2010) e sua relação com os executivos (Bruni-Bossio & Kaczur, 2022), dada as peculiaridades de estrutura de propriedade. Buscamos estabelecer as semelhanças e diferenças dos mecanismos internos e externos entre as OTS e organizações com fins lucrativos, objetivando indicativos de contribuições para o aprimoramento da gestão nas OTS.

Também os resultados acenam para o constante acompanhamento dos atos regulatórios (compulsório ou facultativo) por parte governamental devido as constantes mudanças que demandam uma estrutura de governança mais qualificada das OTS. Como campo, começamos a estabelecer um portfólio

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

mais rico de experiências na tentativa de entender o fenômeno complexo e multifacetado da governança nas OTS.

Ao apresentar o estado atual da produção científica sobre GC nas OTS, nos deparamos com algumas lacunas que poderão ser aprofundadas em pesquisas futuras. Destacamos como limitação o levantamento restrito às bases de dados da área das ciências sociais aplicadas, bem como utilizar dentre outras, somente três bases de dados, excluindo possíveis trabalhos de outras áreas e bases do conhecimento, diminuindo assim a abrangência do portfólio. Outra limitação, na tentativa de fazer um recorte mais geral, sugerimos ampliar os descritores para obtenção de maior número de estudos para dar mais robustez a discussão e análise.

Para estudos futuros sugerimos aprofundar a compreensão das interações e das complementaridades entre essas teorias, explorando como combinações específicas podem ser aplicadas eficazmente em diferentes contextos organizacionais. Desenvolver frameworks integrados, para criar modelos teóricos que integrem múltiplas perspectivas, como agência, *stewardship*, *stakeholders* e RDT, para fornecer uma compreensão mais abrangente da governança em IES do terceiro setor; realizar comparações entre IES que adotam diferentes combinações de teorias e práticas de governança para identificar quais abordagens são mais eficazes em diferentes contextos. Recomendamos pesquisas empíricas que examinem casos reais onde múltiplas teorias são aplicadas simultaneamente podem oferecer insights valiosos sobre as melhores práticas de governança. Além disso, investigações sobre o impacto de contextos culturais e normativos nas escolhas de governança podem expandir a aplicabilidade dessas teorias em diferentes regiões e setores. Também recomendamos ampliar as investigações sobre os mecanismos de auditoria, *rating* e mídia, não muito evidenciados na pesquisa, como ações estratégicas e de possíveis influências no desempenho da organização.

Referências

- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483–573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 8(3), 223–242. <https://doi.org/10.1002/nml.8302>

- Andersson, F. O., & Renz, D. O. (2021). Who really governs? Nonprofit governance, stakeholder theory and the dominant coalition perspective. Em *Research handbook on nonprofit governance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788114912.00020>
- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The social-entrepreneurship advantage: An experimental study of social entrepreneurship and perceptions of nonprofit effectiveness. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 26(6), 2718–2732. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9543-1>
- Anheier, H. K. (2009). What kind of nonprofit sector, what kind of society? Comparative policy reflections. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1082–1094. <https://doi.org/10.1177/0002764208327676>
- Bacchiaga, A., & Borzaga, C. (2003). The economics of the third sector. Em *The study of the nonprofit enterprise* (p. 27–48). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_2
- Bailey, B. C., & Peck, S. I. (2013). Boardroom strategic decision-making style: Understanding the antecedents. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 131–146. <https://doi.org/10.1111/corg.12008>
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
- Blevins, D. P., Ragozzino, R., & Eckardt, R. (2022). “Corporate governance” and performance in nonprofit organizations. *Strategic organization*, 20(2), 293–317. <https://doi.org/10.1177/1476127020921253>
- Böhren, Ø., & Josefsen, M. G. (2013). Stakeholder rights and economic performance: The profitability of nonprofits. *Journal of Banking & Finance*, 37(11), 4073–4086. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.07.021>
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225–248. <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121–136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic management journal*, 11(6), 419–430. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110602>
- Brody, E. (1995). Agents without principals: The economic convergence of the nonprofit and for-profit organizational forms. *NYL Sch. L. Rev.*, 40, 457.
- Brown, W. A., & Guo, C. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary*

Sector Quarterly, 39(3), 536–546. <https://doi.org/10.1177/0899764009334588>

- Brown, W. A., Hillman, A. J., & Okun, M. A. (2012). Factors that influence monitoring and resource provision among nonprofit board members. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(1), 145–156. <https://doi.org/10.1177/0899764011402510>
- Bruni-Bossio, V., & Kaczur, M. (2022). The power-structure model of non-profit governance. *Corporate Governance: An International Review*, 30(4), 442–460. <https://doi.org/10.1111/corg.12417>
- Bueno, G., Nascimento, K., Lana, J., Gama, M. A. B., & Marcon, R. (2018). Mecanismos externos de governança corporativa no Brasil. *Revista contabilidade, gestão e governança*, 21(1), 120–141. https://doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n1a7
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 32(4), 493–520. <https://doi.org/10.1177/0899764003257462>
- Carver, J. (2011). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. John Wiley & Sons.
- Coombes, S. M., Morris, M. H., Allen, J. A., & Webb, J. W. (2011). Behavioural orientations of non-profit boards as a factor in entrepreneurial performance: Does governance matter? *Journal of Management Studies*, 48(4), 829–856. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00956.x>
- Cornforth, C., & Brown, W. A. (2013). Nonprofit Governance Research: The need for new perspectives and approaches. Em *Nonprofit governance* (p. 1–14). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203767115-9>
- Cornforth, C., & Macmillan, R. (2016). Evolution in board chair–CEO relationships: A negotiated order perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 949–970. <https://doi.org/10.1177/0899764015622705>
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management journal*, 37(6), 1603–1617. <https://doi.org/10.2307/256801>
- Davis, J. A., Marino, L. D., Aaron, J. R., & Tolbert, C. L. (2011). An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 197–211.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (2018). Toward a stewardship theory of management. Em *Business Ethics and Strategy, Volumes I and II* (p. 473–500). Routledge.
- De Andrés-Alonso, P., Azofra-Palenzuela, V., & Romero-Merino, M. E. (2010). Beyond the disciplinary role of governance: How boards add value to Spanish foundations. *British Journal of Management*,

21(1), 100–114. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00645.x>

- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of management Review*, 15(3), 369–381. <https://doi.org/10.2307/258013>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in organizational behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Lacerda, R. de O., & Tasca, J. E. (2010). ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. *Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil*, 10(4), 2015.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183–201. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- Garven, S. A., & Scarlata, A. N. (2021). An examination of internal audit function size: Evidence from US Government and nonprofit sectors. *Current Issues in Auditing*, 15(1), A38–A56. <https://doi.org/10.2308/CIIA-2019-505>
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis* (Vol. 241). Univ of California Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-16161-4>
- Glaeser, E. L. (2002). *The governance of not-for-profit firms*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA. <https://doi.org/10.3386/w8921>
- Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 392–404.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003> <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003>

- Guilherme Magalhães-Timotio, J., & Vidal Barbosa, F. (2020). A produção científica brasileira no campo de finanças. *Revista de Ciências da Administração*, 22(58). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e67279>
- Hansmann, H. (1980). The role of non profit organisation. *Yale Law Journal*, 89(5), 835–901. <https://doi.org/10.2307/796089>
- Henze, R. (2010). Corporate governance: Can universities learn from the private sector? *Perspectives*, 14(3), 86–90. <https://doi.org/10.1080/13603101003779915>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235–256. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00179>
- Hopkins, B. R., & Gross, V. C. (2016). The legal framework of the nonprofit sector in the United States. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 43–79. <https://doi.org/10.1002/9781119176558.ch2>
- Hu, J. (2012). Building of NPO Governance mechanism based on principle-agency theory. *Hubei Social Science*, 4, 39–42.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative science quarterly*, 54(2), 268–298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
- Hyndman, N., & McDonnell, P. (2009). Governance and charities: An exploration of key themes and the development of a research agenda. *Financial accountability & management*, 25(1), 5–31. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00463.x>
- IBGC. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa*.
- Ingram, R. T. (2009). *Ten basic responsibilities of nonprofit boards*. BoardSource, Inc.
- Irvine, H. (2000). Powerful friends: The institutionalisation of corporate accounting practices in an Australian religious/charitable organisation. *Third Sector Review*, 6(1–2), 5–26.
- Jegers, M. (1997). Portfolio theory and nonprofit financial stability: A comment and extension. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(1), 65–72. <https://doi.org/10.1177/0899764097261006>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Em *Corporate Governance* (p. 77–132). Gower.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda.

- Journal of management*, 22(3), 409–438. <https://doi.org/10.1177/014920639602200303>
- Kalodimos, J. (2017). Internal governance and performance: Evidence from when external discipline is weak. *Journal of Corporate Finance*, 43, 193–216. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.01.005>
- Lamb, R. (2002). Modelagem para uma investigação da efetiva função do conselho fiscal nas sociedades por ações brasileiras. *EA/UFRGS*.
- Maier, F., & Meyer, M. (2011). Managerialism and beyond: Discourses of civil society organization and their governance implications. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 731–756. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9202-8>
- 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. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.23439>
- Meyer, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: Um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46, 49–70. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004>
- Middleton, M. (1987). Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function. *The nonprofit sector: A research handbook*, 141–153.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 32(4), 521–547. <https://doi.org/10.1177/0899764003257463>
- Minciullo, M., & Pedrini, M. (2020). Antecedents of board involvement and its consequences on organisational effectiveness in non-profit organisations: A study on European corporate foundations. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 531–555. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09480-2>
- Moi, S., Monteduro, F., & Gnan, L. (2014). Empirical research on nonprofit boards: Main features and differences from the literature on corporate and public boards. *Mechanisms, roles and consequences of governance: Emerging issues*, 2, 127–158. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000002004>
- Newton, A. N. (2015). Executive compensation, organizational performance, and governance quality in the absence of owners. *Journal of Corporate Finance*, 30, 195–222. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.016>
- Nigri, G., Del Baldo, M., & Agulini, A. (2020). Governance and accountability models in Italian certified benefit corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2368–2380. <https://doi.org/10.1002/csr.1949>

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

- Nordberg, D. (2020). Who's in charge, in whose interest? The experience of ownership and accountability in the charity sector. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0190>
- O'Boyle, I. (2012). *Corporate Governance Applicability and Theories Within Not-for-profit Sports Management*. Virtus InterPress. <https://doi.org/10.22495/cocv9i2c3art3>
- OCDE, O. (2016). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*. OECD Publishing.
- Ostrower, F., & Stone, M. M. (2006). 26. Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects. Em *The Nonprofit Sector* (p. 612–628). Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300153439-029>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Parker, L. D. (2007). Internal governance in the nonprofit boardroom: A participant observer study. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 923–934. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00607.x>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Renz, D. O., Brown, W. A., & Andersson, F. O. (2022). The Evolution of Nonprofit Governance Research: Reflections, Insights, and Next Steps. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 08997640221111011. <https://doi.org/10.1177/08997640221111011>
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Scott, P. (2018). Compliance and creativity: Dilemmas for university governance. *European Review*, 26(S1), S35–S47. <https://doi.org/10.1017/S1062798717000527>
- Siebart, P. (2005). Corporate governance of nonprofit organizations: Cooperation and control. *Intl Journal of Public Administration*, 28(9–10), 857–867. <https://doi.org/10.1081/PAD-200067375>
- Singh, J. V., House, R. J., & Tucker, D. J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, 587–611. <https://doi.org/10.2307/2392965>
- Slomski, V. G., de Britto, A. A., Slomski, V., de Souza Vasconcelos, A. L. F., Lugoboni, L. F., &

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

- Imoniana, J. O. (2022). Compliance of Management Practices Instituted in the Third Sector Based on Governance Guidelines Established by Brazilian Organizations. *Sustainability*, 14(9), 5366. <https://doi.org/10.3390/su14095366>
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. *Nonprofit management and leadership*, 18(3), 295–320. <https://doi.org/10.1002/nml.187>
- Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(3), 416–438. <https://doi.org/10.1177/0899764006296049>
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2016). Managerial objectives and the governance of public and non-profit organizations. *Public management review*, 18(2), 221–237. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.969760>
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 639–657. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9200-x>
- Wagner, A. (2014). Good governance: A radical and normative approach to nonprofit management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 797–817. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9370-9>
- Willems, J., Andersson, F. O., Jegers, M., & Renz, D. O. (2017). A coalition perspective on nonprofit governance quality: Analyzing dimensions of influence in an exploratory comparative case analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1422–1447. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9683-6>
- Williamson, O. E. (1987). Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. *Journal of economic behavior & organization*, 8(4), 617–625. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(87\)90038-2](https://doi.org/10.1016/0167-2681(87)90038-2)
- Zattoni, A., Dedoulis, E., Leventis, S., & Van Ees, H. (2020). Corporate governance and institutions—A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 465–487. <https://doi.org/10.1111/corg.12347>
- Zhu, H., Wang, P., & Bart, C. (2016). Board processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 311–328. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2512-1>

Governança corporativa nas organizações do terceiro setor: Revisão sistemática da literatura

Submetido:

Aceito:

Comentado [A1]: Inserir as informações