



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

DEISE MAZZARELLA GOULART FERREIRA

**PROFISSIONALIZAÇÃO E COOPTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL: INTERAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA
NA OBTENÇÃO DE MONTANTES FINANCEIROS EM CONTRATOS COM O
GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO**

Brasília - DF
Dezembro 2025



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

DEISE MAZZARELLA GOULART FERREIRA

**PROFISSIONALIZAÇÃO E COOPTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL: INTERAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA
NA OBTENÇÃO DE MONTANTES FINANCEIROS EM CONTRATOS COM O
GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Denner dos Santos Júnior.

Brasília - DF
Dezembro 2025

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

FF383p Ferreira, Deise Mazzarella Goulart
Profissionalização e cooptação em organizações da
sociedade civil: interações entre estrutura e estratégia na
obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo
federal brasileiro / Deise Mazzarella Goulart Ferreira;
orientador Carlos Denner dos Santos Júnior. Brasília, 2025.
107 p.

Tese (Doutorado em Administração) Universidade de
Brasília, 2025.

1. Profissionalização. . 2. Cooptação. . 3. Organizações
da Sociedade Civil.. 4. Contratos.. 5. Governo. . I. Santos
Júnior, Carlos Denner dos , orient. II. Título.

DEISE MAZZARELLA GOULART FERREIRA

PROFISSIONALIZAÇÃO E COOPTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL: INTERAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA NA
OBTENÇÃO DE MONTANTES FINANCEIROS EM CONTRATOS COM O
GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO

Tese apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Doutora em
Administração pelo Programa de Pós
Graduação em Administração da
Universidade de Brasília.

Aprovada em 12 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Carlos Denner dos Santos Júnior

Orientador Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília
(PPGA/UnB)

Alexandre Marino Costa

Membro externo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina (PPGAdm/UFSC)

Luciano Rossoni

Membro Interno Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de
Brasília (PPGA/UnB)

Ricardo Corrêa Gomes

Membro externo Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação
Getulio Vargas (FGV EAESP)

Fátima de Souza Freire

Membro suplente Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade
de Brasília (PPGCont/UnB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela vida, pela oportunidade e pela saúde. Sem isso, nada seria possível! O percurso até aqui foi longo e árduo, e eu não teria conseguido sem uma grande rede de apoio.

Agradeço ao meu marido, Marcello Ferreira, pelo amor e incentivo incondicional, pela parceria, pelos ensinamentos, pela paciência em escutar minhas longas falas teóricas e hipotéticas e por sua sensibilidade nos momentos de ausência e reclusão. Aos meus filhos, Manuella e Marcello Júnior, pelo amor a mim dedicado e pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar.

À Cida, pelo carinho, zelo e pelos próprios sacrifícios para estar com meus filhos nos períodos de trabalho intenso e reclusão. À Isa, da mesma forma, pelo carinho com o meu caçula nos inúmeros finais de semana em que estive ausente. Aos meus sogros e à minha cunhada, pelo carinho, compreensão e apoio.

Aos meus pais, pelo incentivo, carinho, amor e compreensão, muitas vezes me ouvindo sem sequer entender do que eu estava falando. Ao meu irmão, pelo carinho e pela compreensão em um momento difícil da sua vida. Você é um guerreiro e um vencedor!

Agradeço à Universidade de Brasília pela oportunidade, pelo incentivo e pela disponibilização dos dados. Espero retribuir cada investimento feito na minha qualificação. Ao CEAD/UnB, pela compreensão, pelo incentivo e pela licença para estudos. Ao PPGA/UnB, pela oportunidade.

Ao meu orientador, Professor Carlos Denner, pelo apoio, empatia, incentivo e pelas várias semanas de orientação. Às comissões examinadoras do ensaio teórico, da qualificação e da defesa final, pelas contribuições. Aos amigos e colegas do CEAD, da FACE e do PPGA, pelas leituras do meu trabalho, pelas orientações, pelas trocas de ideias e pelos incentivos constantes. Aos grupos de pesquisa dos Professores Abimael, Letícia e Marcello, pelas trocas qualitativas e oportunidades.

À Professora Teresa Carneiro, da UFES, pela leitura cuidadosa do meu trabalho, pelas orientações e pela parceria ao longo da minha trajetória. Ao Professor Alan, do Departamento de Estatística do IE, pelas contribuições. Ao Professor Altay, do canal Cientística & Podcast Naruhodo no YouTube, pelas excelentes aulas e por responder às minhas dúvidas com tanta dedicação. Você é fantástico e oferece um conteúdo didático e gratuito de grande valor!

O meu muito obrigada a todos e todas!

RESUMO

Sem fins lucrativos e não governamentais, as organizações da sociedade civil (OSCs) têm sido requisitadas para a realização de serviços de interesse público, em um regime de contratação com o governo. Este estudo buscou compreender os fatores ambientais e organizacionais associados a esse tipo de relação contratual, propondo uma agenda de pesquisa a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Identificou-se lacuna de publicações científicas relativas à profissionalização ajustada à cooptação, com possíveis efeitos nos contratos governamentais. Foi desenvolvido o modelo teórico que hipotetizou efeitos principais positivos de indicadores da profissionalização e da cooptação das OSCs na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo, bem como a interação entre esses construtos. Os modelos de regressões lineares múltiplas com erros-padrão robustos indicaram efeitos principais positivos da profissionalização, notadamente nas dimensões de número de funcionários e de vínculo formal da diretoria. Por outro lado, a cooptação, medida pela filiação partidária de pelo menos um membro da diretoria, apresentou relação negativa e significativa com os valores contratados. Os resultados, ainda, confirmaram a interação negativa e significativa entre número de funcionários e filiação partidária de pelo menos um diretor, demonstrando que o aumento do quadro de pessoal afeta positivamente os valores recebidos na ausência de filiação partidária, mas não na sua presença. As conclusões da RSL devem considerar que há, no respectivo *corpus*, heterogeneidade nos indicadores abordados e possíveis causalidades reversas entre os construtos, subjetividades inerentes ao processo de revisão e inclusão de estudos predominantemente do contexto norte-americano. Por sua vez, os resultados empíricos devem ser interpretados com cautela, como evidência associativa e não causal, dada a limitação dos dados em contratos federais e OSCs do tipo associação de assistência social, as filiações partidárias de diretores, ausência de grupo de controle e de dados primários e a possibilidade de causalidades reversas.

Palavras-chave: Profissionalização. Cooptação. Organizações da Sociedade Civil. Contratos. Governo. Financiamento governamental. Revisão Sistemática de Literatura. regressão linear múltipla

ABSTRACT

Nonprofit and nongovernmental, civil society organizations (CSOs) have increasingly been called upon to deliver services of public interest under contractual arrangements with government. This study sought to understand the environmental and organizational factors associated with this type of contractual relationship by proposing a research agenda based on a Systematic Literature Review (SLR). A gap was identified in the scientific literature regarding professionalization aligned with co-optation and its potential effects on government contracts. A theoretical model was developed that hypothesized positive main effects of indicators of CSO professionalization and co-optation on the attainment of financial amounts in government contracts, as well as the interaction between these constructs. Multiple linear regression models with robust standard errors indicated positive main effects of professionalization, particularly in the dimensions of number of employees and the formal employment status of board members. Conversely, co-optation—measured by the partisan affiliation of at least one board member—showed a negative and significant relationship with contracted amounts. The results also confirmed a negative and significant interaction between number of employees and the partisan affiliation of at least one board member, demonstrating that increases in staff size positively affect the amounts received in the absence of partisan affiliation, but not in its presence. The conclusions of the SLR should take into account heterogeneity in the indicators addressed within the reviewed corpus, potential reverse causality between constructs, subjectivities inherent to the review process, and the predominance of studies from the North American context. In turn, the empirical results should be interpreted with caution as associative rather than causal evidence, given limitations related to federal contract data and CSOs classified as social assistance associations, directors' partisan affiliations, the absence of a control group and primary data, and the possibility of reverse causality.

Keywords: Professionalization; Cooptation; Civil Society Organizations; Contracts; Government; Government Funding; Systematic Literature Review; Multiple Linear Regression

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Palavras-chave utilizadas em bases de dados de periódicos.....	19
Figura 2 - Fluxograma PRISMA	23
Figura 3 - <i>Distribuição de publicações (artigos) por anos.</i>	24
Figura 4 - Evidências da predominância de literaturas a partir da análise de co-citation – mínimo de 7.....	28
Figura 5 - Evidências da predominância de literaturas a partir da análise de co-citation – as mais citadas	28
Figura 6 - Ocorrências de termos – mínimo de 10.	30
Figura 7 - <i>Abordagens da literatura sobre financiamento governamental para as OSCs</i>	33
Figura 8 - Configuração observada na revisão de literatura	47
Figura 9 - Fluxograma de limpeza das bases de dados.....	65
Figura 10 - Indicadores e construtos do modelo teórico proposto	70
Figura 11 - Interação entre as variáveis “Numero_funcionarios” e “Filiacao_partidaria” na obtenção de montantes financeiros em contratos do governo federal brasileiro	75
Figura 12 – Modelo testado com as hipóteses suportadas.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de publicações (artigos) por periódicos.	25
Tabela 2 - Distribuição dos artigos pelos países de origem das OSCs.	26
Tabela 3 - <i>Classificação dos impactos do financiamento governamental</i>	31
Tabela 4 - Diagnóstico teórico das relações entre fatores organizacionais e ambientais e contratação governamental das OSCs.	41
Tabela 5 - Estatísticas descritivas	71
Tabela 6 - Modelos de Regressão	72
Tabela 7 - ANOVA for Simple Effects of Numero_funcionarios	74
Tabela 8 - Interpretação dos “Parameter Estimates”	74

LISTA DE SIGLAS

Cebas – Entidade Beneficente de Assistência Social
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPF – Cadastro de Pessoas Físicas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
NGP – Nova Gestão Pública
OSCs – Organizações da Sociedade Civil
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU – Organização das Nações Unidas
OS – Organizações Sociais
Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PIB – Produto Interno Bruto
POS – Contrato de Compra de Serviços
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RSL – Revisão Sistemática da Literatura
SAFRIT – Structural Adaptation to Regain Fit
SCT – Teoria da Contingência Estrutural
RDT – Teoria da Dependência de Recursos
WoS – Web of Science
UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	OBJETIVOS.....	14
2.1	Objetivo geral	14
2.2	Objetivos específicos.....	14
3	QUAIS SÃO AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL CONTRATADAS PELO GOVERNO? SISTEMATIZANDO A LITERATURA	15
	RESUMO	15
	ABSTRACT	15
3.1	INTRODUÇÃO.....	16
3.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.2.1	Fatores ambientais e organizacionais a partir das teorias da contingência estrutural e da dependência de recursos	17
3.3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	18
3.3.1	Questão de pesquisa e identificação e avaliação dos estudos	19
3.3.2	Seleção e avaliação de estudos	20
3.3.3	Análise e síntese	21
3.4	RESULTADOS	24
3.4.1	Análise bibliométrica.....	24
3.4.2	Fatores ambientais e organizacionais e o financiamento governamental.....	31
3.4.2.1	Financiamento governamental.....	32
3.4.2.2	Fatores organizacionais	34
3.4.2.3	Fatores ambientais	39
3.4.2.4	Síntese dos resultados.....	40
3.5	ANÁLISES E DISCUSSÕES	44
4	PROFISSIONALIZAÇÃO E COOPTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: EVIDÊNCIAS DO AJUSTE ESTRUTURAL NOS CONTRATOS COM O GOVERNO FEDERAL.....	50
	RESUMO	50
	ABSTRACT	50
4.1	INTRODUÇÃO.....	51
4.1.1	DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO	53
4.1.2	Relação contratual entre OSC e governo.....	53
4.1.3	Profissionalização das OSCs e a relação com a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo.	55
4.1.4	Cooptação como resposta estratégica das OSCs ao regime de contratação ...	57

4.1.5	Estratégia de cooptação como moderadora entre profissionalização e a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo.	59
4.2	MÉTODO	62
4.2.1	OSCs no Brasil	62
4.2.2	Variáveis	65
4.2.2.1	Variável Dependente	65
4.2.2.2	Variáveis Independentes	66
4.2.2.3	Variáveis de controle	68
4.2.3	Análise	69
4.3	RESULTADOS	71
4.3.1	Verificação de Robustez	76
4.4	DISCUSSÃO	77
5	CONCLUSÃO	84
	REFERÊNCIAS	89
	ANEXO 1 – Link figuras geradas pelo Vosviewer	100
	ANEXO 2 – Dicionário variáveis da Tese	101

1 INTRODUÇÃO

Esta Tese tem por objetivo analisar a influência da profissionalização e da estratégia de cooptação nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), nomeadamente na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro, bem como o possível ajuste entre essas dimensões organizacionais. As OSCs, entendidas como organizações privadas, não lucrativas, autônomas e legalmente constituídas (Krawczyk, 2018; Oliveira & Haddad, 2001), têm sido demandadas, pelo governo¹, à prestação de serviços sociais por meio de um regime de contratação, impulsionado pelos princípios da Nova Gestão Pública (Brown, 2018; Burnley et al., 2005; Garrow, 2011; Harrison, 2017; Lam & Nie, 2020; Saidel, 1989; Seo, 2016; Ye & Gong, 2021; Zappalà & Lyons, 2006; Y. Zhang & Shao, 2022).

O regime de contratação envolve parâmetros de seleção, execução e, sobretudo, desempenho, com especificações formalizadas em instrumentos contratuais, que conferem maiores níveis de controle ao governo (Derrick-Mills, 2015; Toni, 2022). Tais dispositivos vinculam às partes direitos e obrigações, submetendo às contratadas um padrão de desempenho a ser cumprido, sob pena de suspensão ou devolução de valores financeiros, e aos contratantes, maior controle sobre os resultados (Derrick-Mills, 2015; Toepler et al., 2023). O sucesso da contratação, como bem recordou Sturgess et al. (2017), depende dos mecanismos de recompensa e de punição.

Esse regime de contratação tem se expandido pelas várias nações do mundo (Dong & Lu, 2021). No Brasil, em 2016, entrou em vigor o Marco Regulatório das OSCs, que padroniza os procedimentos para o estabelecimento de colaborações entre o governo e as OSCs. Embora esse Marco Regulatório amplie as possibilidades de parcerias entre governo e OSCs, observa-se um baixo percentual de contratos entre essas organizações e o governo federal brasileiro (Mello & Pereira, 2022).

Essa dificuldade de estabelecer relações contratuais com o governo pode estar relacionada ao nível de profissionalização dessas organizações e da sua possível estratégia de cooptação (Dong & Lu, 2021; Lu, 2015; Marchesini da Costa, 2019; Melo, 2013; Y. Zhang & Shao, 2022). Do ponto de vista da profissionalização, as OSCs precisam demonstrar habilidades

¹ O uso da expressão “governo”, invariavelmente, dá-se em face do padrão adotado na literatura internacional. Visando assegurar esse padrão nesta Tese, adotou-se a nomenclatura, ainda que seja do conhecimento as diferenças entre os governos de qualquer esfera (federal, estadual, distrital ou municipal) e a concepção de Estado que envolve o poder executivo, legislativo e judiciário, bem como a designação de administração pública que envolve a estrutura, as atividades e o fluxo decisório (Bobbio, 2007). Além disso, esta Tese usa a expressão “governo federal brasileiro” para designar o poder executivo federal e sua administração pública.

de elaborar propostas que observem requisitos técnicos (Melo, 2013), reúnam aspectos relacionados à inovação, aos dispositivos de avaliação de resultados, à gestão financeira, à formalização e à execução dos serviços e programas etc. Trata-se de assegurar ao governo suas capacidades gerenciais e operacionais para a execução de propostas de fornecimento de serviços (Marchesini da Costa, 2019).

Portanto, é possível que OSCs que detenham uma estrutura formal de trabalho sejam mais capazes de alcançar os resultados especificados em seleções, de manter-se financeiramente sustentáveis, atender às demandas de informações e, por isso, serem mais aptas à obtenção de montantes financeiros em contratos. Assim, é de se esperar que a profissionalização das OSCs tenha papel determinante na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo, ainda que a literatura apresente resultados mistos a propósito desse construto (Dong & Lu, 2021; Lu, 2015; D. Suárez & Gugerty, 2016; Ye & Gong, 2021).

Por sua vez, a cooptação envolve trazer para a estrutura decisória da organização, isto é, via conselho de administração ou diretoria das OSCs, membros e grupos que tenham reconhecido apoio social e redes de influência para, assim, contar com essa legitimidade e esse poder para minimizar a dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003; Selznick, 1976; Ye & Gong, 2021). Tais relações podem oportunizar informações privilegiadas, legar legitimidade e ampliar os conhecimentos técnicos (Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1972; Selznick, 1976). Por isso, entende-se que essa dimensão estratégica tem um papel no alcance de contratos do governo, como apontam os estudos de Dong & Lu (2021), Lu (2015) e Ye & Gong (2021).

Embora haja extensa literatura acerca da profissionalização e da cooptação nas OSCs (Atia & Herrold, 2018; Burnley et al., 2005; X. Chen & Yang, 2025; Dong & Lu, 2021; Harrison, 2017; Lu, 2015; Stone et al., 2001; D. F. Suárez, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016; Ye & Gong, 2021; Y. Zhang & Shao, 2022; R. Zhao et al., 2024), esse campo ainda apresenta limitações analíticas. Em particular, a literatura tem dedicado atenção insuficiente às interações entre essas dimensões organizacionais e às suas influências conjuntas sobre a contratualização com o governo. Predominam estudos que estimam apenas efeitos principais, ignorando o ajuste organizacional preconizado pela teoria da contingência estrutural, que sustenta que a adequação entre estrutura e contingências produz melhores resultados (Donaldson, 2001). Uma maneira de analisar esse ajuste é por meio da moderação, conforme argumenta Venkatraman (1989).

Assim, esta Tese tem a seguinte questão norteadora de pesquisa: **Qual é o efeito da profissionalização e da estratégia de cooptação das OSCs, bem como do possível ajuste entre elas, sobre os montantes financeiros obtidos em contratos com o governo federal brasileiro?**

A tese desta pesquisa é de que existe um ajuste organizacional entre profissionalização e cooptação nas OSCs, cujos efeitos sobre os montantes financeiros contratados com o governo são condicionais. Argumenta-se que o impacto positivo da profissionalização tende a ser mais intenso quando a OSC não adota a estratégia de cooptação. Esse efeito decorre da tensão entre a dimensão técnica associada à profissionalização e a lógica política inerente à cooptação, visto que esta envolve a incorporação de membros na estrutura de liderança da OSC com vínculos governamentais (Dong & Lu, 2021; Ye & Gong, 2021; Y. Zhang & Shao, 2022). Tal configuração pode minimizar ou neutralizar os efeitos da profissionalização ao introduzir critérios políticos que se antagonizam às práticas técnico-profissionais.

Nessa perspectiva, esta pesquisa avança a fronteira do conhecimento ao deslocar o debate de “se” para “em que condições” a profissionalização produz efeitos sobre os montantes financeiros em contratos com o governo. Ao propor a modelagem de interação como uma decisão teórica – fundamentada na teoria da contingência estrutural – e não como opção metodológica, a Tese parte do reconhecimento da heterogeneidade organizacional. Diferentes contingências conduzem a diferentes estruturas ajustadas, cujos efeitos variam sobre o desempenho (Donaldson, 1999). Em contraste, a estimação de efeitos principais, predominante na literatura (X. Chen & Yang, 2025; Dong & Lu, 2021; Lu, 2015; Stone et al., 2001; D. F. Suárez, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016; Ye & Gong, 2021), pressupõe o impacto médio de uma variável, independentemente de outras características estruturais.

Importante estabelecer, aqui, que se entende a profissionalização como uma dimensão estrutural, associada à padronização de processos por meio das formações da força de trabalho, à especialização das funções, à formalização da divisão de poder e à implementação de instrumentos de *accountability* (Hwang & Powell, 2009; Marberg et al., 2019; Striebing, 2017; Yoon, 2022). A cooptação, por sua vez, é abordada como uma estratégia de gestão da dependência de recursos (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 2003).

Em relação à organização desta Tese, apresenta-se, inicialmente, esta Introdução que se dedica à formulação teórica do problema de pesquisa e, em seguida, os objetivos geral e específicos. Na sequência, no Capítulo 3, apresenta-se e analisa-se o mapeamento e a sistematização da literatura que decorreu da seguinte questão norteadora: **quais são os fatores ambientais e organizacionais relacionados à contratação de OSCs pelo governo?** Em busca de respostas, realizou-se revisão sistemática de literatura, seguindo protocolo de referência em bases bibliográficas internacionais, com vistas mapear e sistematizar as características constitutivas da relação contratual entre governo e OSCs. Como resultado, foi produzido artigo científico intitulado “Quais são as organizações da sociedade civil contratadas pelo governo?”

Sistematizando a literatura”. A pesquisa de que deriva o artigo foi exploratória e de largo alcance, visando entender, *a priori*, o que afetava, do ponto de vista organizacional, a obtenção de contratos com o governo pelas OSCs.

A revisão sistemática de literatura esclareceu algumas relações, evidenciou fatores em que há convergência em resultados conhecidos e apontou para uma agenda de pesquisa que orientou a elaboração do segundo artigo, que compõe o Capítulo 4, derivado desta Tese, intitulado “Profissionalização e cooptação em organizações da sociedade civil: evidências do ajuste estrutural nos contratos com o governo federal”. Nele, a investigação se dirigiu à seguinte questão: **como o ajuste entre a profissionalização e a cooptação nas OSCs afeta a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo?** A pesquisa se desenvolveu com a elaboração do modelo teórico que sustenta que as OSCs que possuem recursos financeiros provenientes de contratos podem adotar a estratégia de cooptação, que, por consequência, requer o ajuste da profissionalização. Este efeito pode ser positivo ou negativo à estratégia de cooptação e à obtenção de montantes financeiros em contratos de OSCs com o governo.

Por fim, no Capítulo 5, conclui-se com a síntese dos objetivos e dos resultados desta Tese, apontado as contribuições, as limitações e uma possível agenda futura de pesquisa.

2 OBJETIVOS

Esta Tese tem os seguintes objetivos de pesquisa:

2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da profissionalização e da estratégia de cooptação nas OSCs na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro, bem como o possível ajuste entre essas dimensões organizacionais.

2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e compreender os fatores organizacionais e ambientais envolvidos na obtenção de contratos do governo pelas OSCs.
- b) Identificar e caracterizar o papel da profissionalização e da cooptação das OSCs no alcance de contratos com o governo, a partir da teoria da contingência estrutural e da teoria da dependência de recursos.
- c) Analisar empiricamente o efeito da profissionalização e da estratégia de cooptação das OSCs na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro
- d) Analisar se o efeito da profissionalização das OSCs na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro é influenciado pela adoção da estratégia de cooptação.

3 QUAIS SÃO AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL CONTRATADAS PELO GOVERNO? SISTEMATIZANDO A LITERATURA

RESUMO

Embora existam estudos empíricos sobre os fatores ambientais e organizacionais relacionados ao financiamento governamental para organizações da sociedade civil, ainda não existe um arcabouço teórico consolidado que sintetize esses achados. Nesse contexto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura utilizando EBSCO, Scopus e Web of Science, sem um período de indexação predefinido, para mapear, sistematizar e categorizar esses fatores. Os resultados indicam que alguns fatores organizacionais têm sido mais consistentemente associados ao financiamento governamental, incluindo tamanho, estrutura, reputação, colaboração e cooptação. Por outro lado, fatores como profissionalização, racionalização, inovação, práticas de governança, diversificação de receitas e de áreas de atuação, ambiente político e econômico, e condições de concorrência apresentam resultados mistos, inconclusivos ou pouco explorados. O estudo também destaca a predominância de dados transversais, enfatizando a necessidade de pesquisas longitudinais para confirmar direções causais. Além disso, investigar os efeitos de moderação e mediação entre fatores ambientais e organizacionais no financiamento governamental representa um caminho promissor para futuras pesquisas.

ABSTRACT

Although there are empirical studies on the environmental and organizational factors related to government funding for civil society organizations, there is still no consolidated theoretical framework that synthesizes these findings. In this context, a systematic literature review was conducted using EBSCO, Scopus, and Web of Science, without a predefined indexing period, to map, systematize, and categorize these factors. The findings indicate that some organizational factors have been more consistently linked to government funding, including organizational size, structure, reputation, collaboration, and co-optation. Conversely, factors such as professionalization, rationalization, innovation, governance practices, diversification of revenues and areas of activity, the political and economic environment, and competitive conditions present mixed, inconclusive, or poorly explored results. The study also highlights the predominance of cross-sectional data, emphasizing the need for longitudinal research to confirm causal directions. Furthermore, investigating moderation and mediation effects between environmental and organizational factors in government funding represents a promising avenue for future research.

3.1 INTRODUÇÃO

O setor sem fins lucrativos e não governamental é integrado por organizações da sociedade civil (OSCs) e tem sido cada vez mais requisitado, pelo Estado, para a realização de serviços de interesse público (Dong & Lu, 2021; D. F. Suárez, 2011; Y. Zhang & Shao, 2022). Com esse objetivo, as OSCs são contratadas especificamente para realizar serviços que o Estado não conseguiria ou não deseja atender por meio da sua capacidade operacional (Dong & Lu, 2021; Garrow, 2011; Lu, 2015; D. F. Suárez, 2011).

A Nova Gestão Pública (NGP) impulsionou a contratualização de serviços sob o argumento da eficiência, criando oportunidades para que OSCs acessem recursos governamentais, o que lhes impôs adaptações contingenciais (Cheng & Wu, 2021; Dong & Lu, 2021; Garrow, 2011; Peci et al., 2011; D. F. Suárez, 2011). Apesar dos avanços recentes, ainda há uma lacuna significativa na sistematização e compreensão dessas adaptações contingenciais – aqui delimitadas como fatores ambientais e organizacionais – que consolidam um padrão organizacional de OSCs que mais alcançam contratos com o governo (X. Chen & Yang, 2025; Dong & Lu, 2021; Lu, 2015; Stone et al., 2001; D. F. Suárez, 2011; Y. Zhang & Shao, 2022). Seguindo Stone et al. (2001), o objetivo é identificar padrões de associação entre fatores ambientais e organizacionais e a contratação governamental de OSCs, sem estabelecer relações causais.

Sob a perspectiva teórica, avançar nesse mapeamento e sistematização é essencial para consolidar padrões, identificar e esclarecer contradições e compreender as especificidades da relação contratual. Espera-se aprofundar a compreensão acerca da relação entre OSCs e governo, levantar lacunas, apontar uma agenda de pesquisa e contribuir, especificamente, para as áreas de estratégia, desenho organizacional e dependência de recursos no campo de atuação das OSCs. No campo prático, a identificação desses fatores pode auxiliar gestores de OSCs na adaptação de suas estratégias, governança e estrutura organizacional, além de promover maior transparência e controle social sobre os contratos (Dong & Lu, 2021; Lu, 2015; Ortega-Rodríguez et al., 2024; D. F. Suárez, 2011). A identificação desses fatores pode ajudar a mitigar práticas oportunistas e não éticas nas contratações de OSCs, ao delimitar o conjunto de características preferidas, de modo que eventuais contratações que se desviem desse perfil podem atrair maior atenção social.

Isso posto, coloca-se a seguinte questão: **Quais são os fatores ambientais e organizacionais relacionados à contratação de OSCs pelo governo?** Para respondê-la,

pretende-se: a) mapear os fatores organizacionais e ambientais analisados na literatura e sua relação com a contratação governamental; b) sistematizar esses fatores para identificar padrões, contradições e lacunas de pesquisa; e c) categorizar os fatores com resultados consolidados e aqueles que ainda carecem de estudos mais aprofundados.

A pesquisa fundamenta-se na teoria da dependência de recursos (RDT) e da contingência estrutural (SCT), assumindo que OSCs que recebem volumes significativos de financiamento governamental por meio de contratos têm uma relação ajustada entre fatores ambientais e organizacionais (Donaldson, 1999; Pfeffer & Salancik, 2003). Metodologicamente, realizou-se revisão sistemática da literatura (RSL) em três bases de dados, seguindo o protocolo de Denyer & Tranfield (2009).

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo adota os conceitos da SCT e da RDT para definir fatores ambientais e organizacionais relacionados à contratação de OSCs pelo governo. Essas teorias fornecem suporte teórico para compreender as condições que tornam determinadas OSCs exitosas na obtenção de contratos do governo, visto que, respectivamente, fornecem um modelo explicativo para aquisição de recursos e para a adaptação estrutural aos fatores contingenciais decorrentes de pressões ambientais (Donaldson, 1999; Pfeffer & Salancik, 2003).

3.2.1 Fatores ambientais e organizacionais a partir das teorias da contingência estrutural e da dependência de recursos

A teoria da contingência estrutural postula que o desempenho organizacional depende do ambiente em que a organização opera, dos fatores contingenciais por ele impostos e do ajuste da estrutura organizacional (Donaldson, 1999, 2001). Os fatores ambientais, externos à organização, influenciam suas atividades e resultados, como regulamentações, condições econômicas e políticas, concorrência, entre outros (Pfeffer & Salancik, 2003; Wade & Hulland, 2004). Esses fatores pressionam contingências organizacionais, a exemplo da incerteza da tarefa, do tamanho, da estratégia e da tecnologia, que, por sua vez, requerem ajustes na estrutura organizacional (Donaldson, 1997, 1999). Tal estrutura pode envolver formalização, especialização, mecanismos de coordenação e delegação da autoridade, a depender do tipo de contingência (Donaldson, 1997, 1999). Assim, entende-se como fatores organizacionais aqueles internos à organização, que abrangem tanto as contingências internas como a estrutura organizacional.

Com o avanço dos estudos baseados na SCT, emergiram críticas ao seu caráter determinista, dado a sua utilização de forma prescritiva no desenho estrutural (Donaldson, 1999; Shenkar & Ellis, 2022). Todavia, Donaldson (1997, 1999) contrapôs essas críticas com o modelo *Structural Adaptation to Regain Fit* (SAFRIT) e reconhece que mudanças organizacionais envolvem decisões dos gestores. Ainda assim, a teoria deixa lacunas quanto à ação estratégica, as quais podem ser complementadas pela RDT.

Embora a RDT circunscreva suas análises nos limites impostos pelo ambiente, ela apresenta capacidade explicativa para a ação estratégica, de modo que é possível entender que os gestores agem para mitigar a incerteza e a dependência de recursos (Hillman et al., 2009). Para isso, as organizações procuram minimizar dependências aumentando seu poder sobre outras organizações necessárias à sua sobrevivência, inclusive alterando sua estrutura interna para responder a essas demandas (Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1972; Pfeffer & Salancik, 2003).

Neste aspecto, ambas teorias convergem, de modo que há uma pressão externa que envolve a adaptação estrutural da organização para dar sustentação às estratégias adotadas que leva à eficiência interna. Para controlar a dependência, uma organização pode desenvolver as estratégias de diversificação de produtos e serviços, alianças, atuação política, cooptação e mudanças em diretorias e conselhos, todas exigindo ajustes estruturais, como maior formalização ou conselhos mais diversos, por exemplo (Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1972; Pfeffer & Salancik, 2003).

Esse quadro teórico pode ser aplicado à efetivação de contratos entre governo e OSCs, visto que permite compreender o ajuste existente entre estrutura organizacional e contingências ambientais, que se configura sistematicamente com obtenção de contratos com o governo. A partir da integração da SCT e RDT, é possível prever condições ambientais, ações estratégicas das OSCs frente ao governo e também as implicações organizacionais decorrentes dessas estratégias e ambiente. Com essa previsão, é possível buscar literaturas convergentes para entender quais fatores ambientais e organizacionais que os estudos empíricos associam à relação contratual das OSCs com o governo.

3.3 MATERIAIS E MÉTODOS

Uma RSL é uma metodologia que identifica e orienta a seleção de estudos relacionados a um tema específico, com o objetivo de mapear padrões, temas, lacunas e sintetizar conhecimentos, conceitos e resultados, de modo a alcançar conclusões acerca do que é ou não conhecido em determinado campo de interesse (Denyer & Tranfield, 2009). Neste estudo, foi

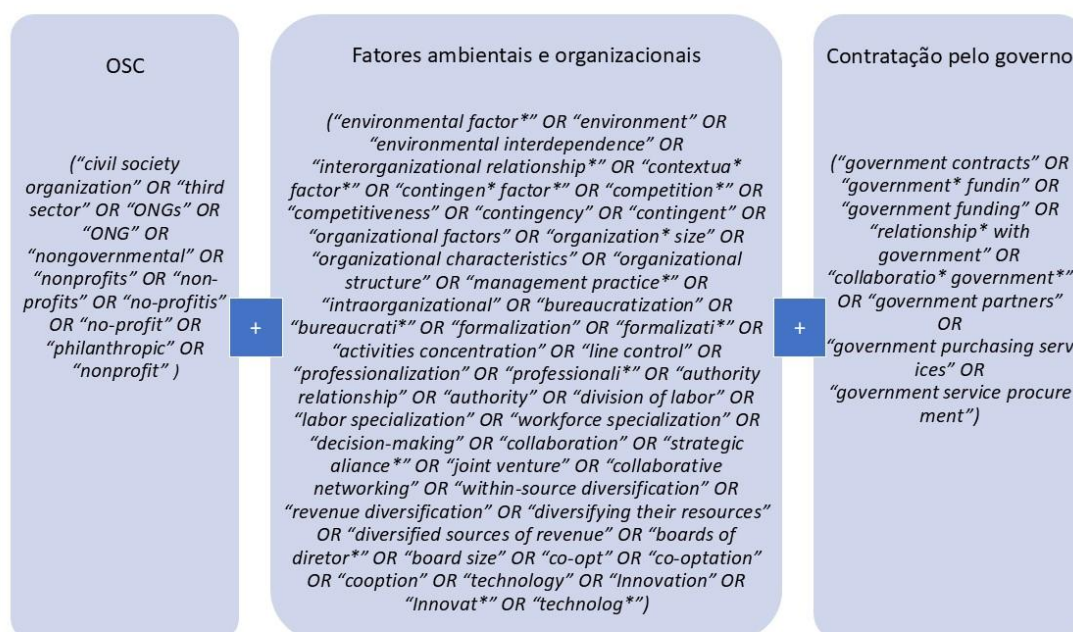
adotado o protocolo de Denyer & Tranfield (2009), seguindo a organização realizada por Ortega-Rodríguez et al. (2024).

3.3.1 Questão de pesquisa e identificação e avaliação dos estudos

Para identificar estudos com potencial de responder à questão de pesquisa apresentada na introdução deste Capítulo, foram escolhidas as bases de dados *EBSCO*, *Scopus* e *Web of Science (WoS)*. Na *EBSCO* e na *WoS*, em 25 de outubro de 2024, e, na *Scopus*, em 26 de novembro do mesmo ano, foram aplicadas palavras-chave definidas com base na questão de pesquisa e no referencial teórico². Foram utilizadas as expressões, conforme Figura 1, nos campos título, resumo e palavras-chave.

Figura 1

Palavras-chave utilizadas em bases de dados de periódicos



Nota. elaboração própria (2025).

Embora o estabelecimento do conjunto de palavras-chaves tenha sido guiado pelo referencial teórico e pela pergunta de pesquisa e seguindo as melhores práticas da RSL, as escolhas não estão isentas de arbitrariedade e subjetividade. É o caso, por exemplo, dos termos definidos para caracterizar as organizações da sociedade civil: optou-se por empregar o termo "ONG", de uso em português e espanhol, para capturar os casos sem tradução, sem incluir, por sua vez, as siglas "NGO" ou "NPO". Além disso, há limitações para acessar estudos que eventualmente utilizaram o inglês britânico, posto que palavras como "organization"/"organisation" apresentam grafias distintas. Há que se considerar, portanto, a possibilidade de perda de estudos relevantes, o que é uma limitação desta pesquisa, assim como já foi apontado em outras revisões, a exemplo de Assmann et al. (2023) e Latella & Veltri (2024).

As palavras-chave foram definidas com base no referencial teórico e na questão de pesquisa, da seguinte forma: a) SCT: termos relacionados a fatores ambientais (por exemplo, fatores ambientais, concorrência) e organizacionais (por exemplo, estrutura organizacional, burocratização, profissionalização, tecnologia, tamanho); b) RDT: termos que representam estratégias para a gestão da interdependência, como diversificação de receitas, tamanho do conselho, cooptação e aliança estratégica, bem como aqueles relacionados ao acesso a recursos governamentais (financiamento governamental, contratos governamentais, parcerias governamentais); e c) OSCs: termos que delimitam as organizações de interesse (organizações da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, terceiro setor). Embora o foco principal desta pesquisa seja a contratação governamental com OSCs, os termos de busca não se limitam a essas expressões, dados os diferentes mecanismos e conceituações que caracterizam a relação entre governo e OSCs. Assim, a noção de financiamento governamental é adotada a seguir, e a justificativa para essa escolha é discutida na Seção 3.4.2.1.

Nessa etapa, foram identificados 321 artigos assim divididos entre as bases: EBSCO: 56; *Web of Science*: 68; e Scopus: 197.

3.3.2 Seleção e avaliação de estudos

Os filtros aplicados nas bases de dados estão detalhados na Figura 2 e visaram garantir a qualidade, abrangência e afinidade com a área organizacional (Ortega-Rodríguez et al., 2024). A busca não delimitou período de indexação e contemplou artigos aceitos até outubro de 2024. Até esse estágio, 239 artigos foram selecionados.

Esse conjunto documental foi importado para o gerenciador de referências *Mendeley* e para o *software Ryyan*. O *Mendeley* permitiu a leitura e anotação de artigos, enquanto o *Ryyan* permitiu a detecção de duplicatas, a rotulagem de inclusão/exclusão, a codificação, a filtragem qualitativa e a exportação de um arquivo CSV. Um total de 85 artigos duplicados foram removidos, restando 154 para a triagem de resumos. Destes, 64 foram selecionados para leitura do texto completo, e 41 artigos foram finalmente incluídos na revisão.

A seleção dos artigos para compor a revisão final, com base nos *abstracts* ou na leitura completa, levou em consideração os seguintes critérios de inclusão: 1) fatores ambientais e/ou organizacionais que afetam o financiamento governamental; ou 2) financiamento governamental que afeta fatores ambientais e/ou fatores organizacionais, exceto nos casos em que a análise detinha-se exclusivamente à influência do financiamento governamental nas

atividades finalísticas da organização, como, por exemplo, estudos que exploram o financiamento governamental e o engajamento das OSCs em atividades de defesa.

Os critérios de exclusão foram: 1) ausência de fatores ambientais ou organizacionais; 2) fatores ambientais ou organizacionais tratados de forma secundária, sem relação direta com as OSCs ou com o financiamento governamental; 3) OSCs tratada secundariamente (por exemplo, mencionada entre outras categorias de organizações); 4) estudos de revisão ou artigos conceituais ou teóricos; 5) foco nas motivações para o estabelecimento da relação entre governo e OSCs; e 6) desvio do tema central da pesquisa.

O resultado completo desta pesquisa pode ser conferido no fluxograma apresentado na Figura 2, tendo em conta o modelo PRISMA (Page et al., 2021).

3.3.3 Análise e síntese

A amostra final desta revisão foi composta por 41 artigos científicos, lidos integralmente, codificados e sistematizados com os principais referenciais teóricos, métodos e resultados e as principais discussões. A primeira parte de análise dos dados foi elaborada a partir de estatísticas descritivas e bibliométricas, com o auxílio dos *softwares* Excel e VOSviewer. Naquele, foram analisados periódicos, periodicidade e países de origem das OSCs. Neste, carregou-se o arquivo com os DOI dos artigos, para a análise de co-citation, tendo em conta os seguintes procedimentos no *software*: “*create a map baseado on bibliographic data*”, “*download data through API*”, “*DOI*” e “*Semantic Scholar*”.

A segunda parte das análises consistiu na codificação manual, realizada diretamente no *Ryyan*, fazendo a leitura individual dos artigos e neles buscando identificar os fatores ambientais e organizacionais associados ao financiamento governamental de OSCs. Cada fator compôs um rótulo que foi vinculado ao artigo no *Ryyan*. O resultado dessa codificação foi exportado em CSV e analisado qualitativamente no Excel.

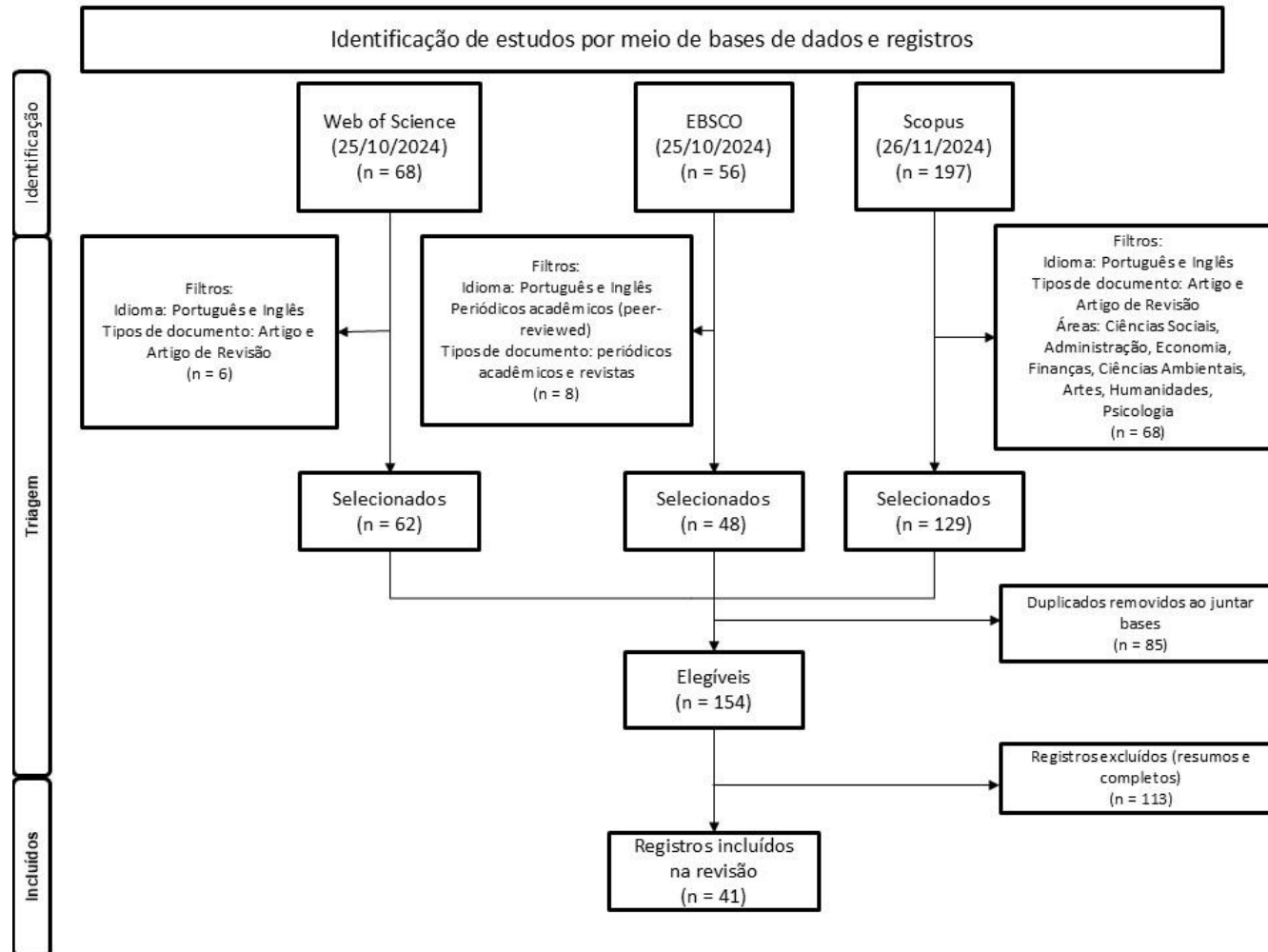
Por fim, para fortalecer as evidências, o conteúdo de 40 artigos (excluindo Useem (1991)³, que não fez parte desta amostra), especificamente a seção de metodologia, foi submetido à análise textual utilizando o *VOSviewer* (Bukar et al., 2023). Após uma primeira análise de todos os termos gerados pelo software, foi criado um arquivo com equivalência de termos (thesaurus). A análise adotou o parâmetro de “binary counting” e o corte de 10 ou mais ocorrências dos termos, resultando em uma rede de 83 termos que foram todos incluídos na representação gráfica (Figura 6). A análise binária foi escolhida para analisar a presença ou

³ Este artigo não possui uma seção de metodologia clara, razão pela qual foi excluído apenas deste procedimento de análise.

ausência de termos nos diferentes artigos, evidenciando possíveis abordagens em diferentes estudos. A “full counting”, por sua vez, poderia criar vieses caso os estudos repetissem muitas vezes um determinado termo. Todas as figuras geradas pelo VOSviewer podem ser consultadas online para uma visualização dinâmica, conforme links disponibilizados no Anexo 1.

Figura 2

Fluxograma PRISMA



Nota. elaboração própria (2025).

3.4 RESULTADOS

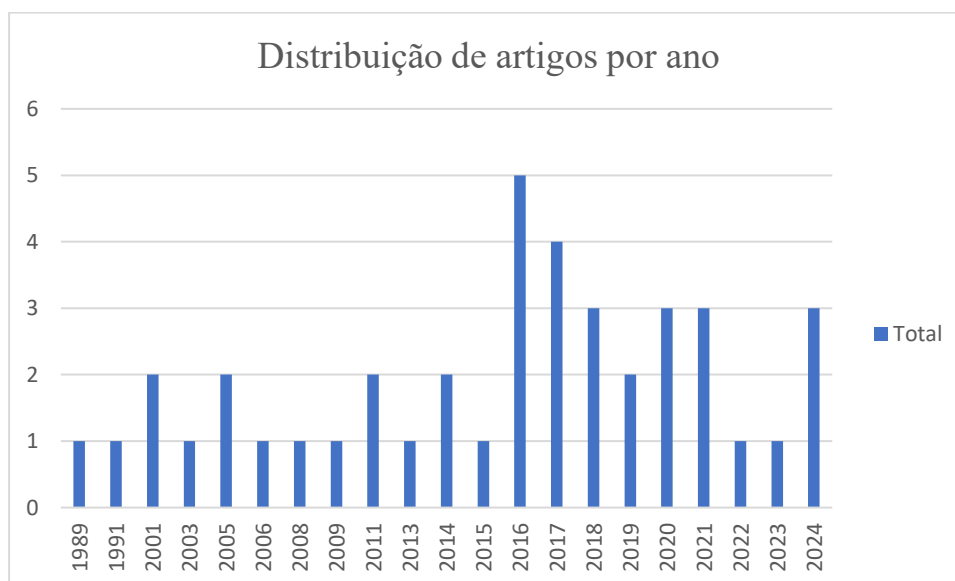
Os resultados serão apresentados em duas categorias: 1) caracterização bibliométrica do conjunto final dos artigos, destacando os periódicos mais relevantes na área, a distribuição temporal das publicações, os contextos de pesquisa e as principais teorias e abordagens metodológicas que fundamentam essa produção acadêmica; e 2) investigação das respostas à questão de pesquisa, diferenciando os fatores ambientais e organizacionais associados ao financiamento de OSCs pelo governo.

3.4.1 Análise bibliométrica

Essa revisão de literatura não indexou um período de busca, permitindo, assim, uma análise abrangente acerca da prevalência do financiamento governamental às OSCs. Verifica-se, com base na Figura 3, que as publicações têm maior concentração a partir da década de 2010, com destaque para os anos de 2016 e 2017. Antes, a literatura apresentava baixa consistência anual, o que pode indicar que há uma intensificação desse fenômeno na prática governamental e das OSCs.

Figura 3

Distribuição de publicações (artigos) por anos.



Nota. elaboração própria (2025).

Na distribuição entre os periódicos, a Tabela 1 evidencia que as publicações ocorrem naqueles especializados no setor sem fins lucrativos, a exemplo da “Nonprofit Management & Leadership” (19,51%), “Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations” (12,20%), “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” (7,32%), “Nonprofit Policy Forum” (4,88%), “Human Service Organizations Management, Leadership and Governance” (2,44%). Em seguida, destacam-se aqueles dedicados aos estudos do setor público e da gestão pública, como “Public Administration Review” (7,32%) e “Journal of Public Administration Research And Theory” (7,32%). Esse resultado endossa a evidência de que esse é um tema presente na prática do governo e das OSCs.

Tabela 1

Distribuição de publicações (artigos) por periódicos.

Periódicos	N	%
Nonprofit Management & Leadership	8	19,51%
Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations	5	12,20%
Public Administration Review	3	7,32%
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	3	7,32%
Journal of Public Administration Research And Theory	3	7,32%
Nonprofit Policy Forum	2	4,88%
European Sociological Review	2	4,88%
World Development	1	2,44%
Urban Studies	1	2,44%
Social Science History	1	2,44%
Public Performance & Management Review	1	2,44%
Public Management Review	1	2,44%
Public Administration	1	2,44%
Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management	1	2,44%
Journal of Health and Human Services Administration	1	2,44%
International Review of Administrative Sciences	1	2,44%
Human Service Organizations Management, Leadership and Governance	1	2,44%
Governance-An International Journal of Policy Administration and Institutions	1	2,44%
Chinese Public Administration Review	1	2,44%
Australian Journal of Social Issues	1	2,44%
American Review of Public Administration	1	2,44%
American Behavioral Scientist	1	2,44%
Total geral	41	100,00%

Nota. elaboração própria (2025).

A maioria dos estudos explorou OSCs dos Estados Unidos (N=23), seguidos por aqueles que exploraram as da China (N=4) e do Canadá (N=2). Além disso, alguns estudos investigaram

OSCs em múltiplos países (N=3). Outros artigos, cada um com um registro, estudaram organizações da Austrália, do Brasil, da Camboja, da Coreia, da Holanda, de Hong Kong, da Índia, da Inglaterra e de Israel.

Tabela 2

Distribuição dos artigos pelos países de origem das OSCs.

País de origem da OSCs	N	%
Austrália	1	2,44%
Austrália/Reino Unido	1	2,44%
Brasil	1	2,44%
Camboja	1	2,44%
Canadá	2	4,88%
China	4	9,76%
Coreia	1	2,44%
EUA	23	56,10%
Holanda	1	2,44%
Hong Kong	1	2,44%
Índia	1	2,44%
Inglaterra	1	2,44%
Israel	1	2,44%
Marrocos/Palestina	1	2,44%
Vários países	1	2,44%
Total Geral	41	100,00%

Nota. elaboração própria (2025).

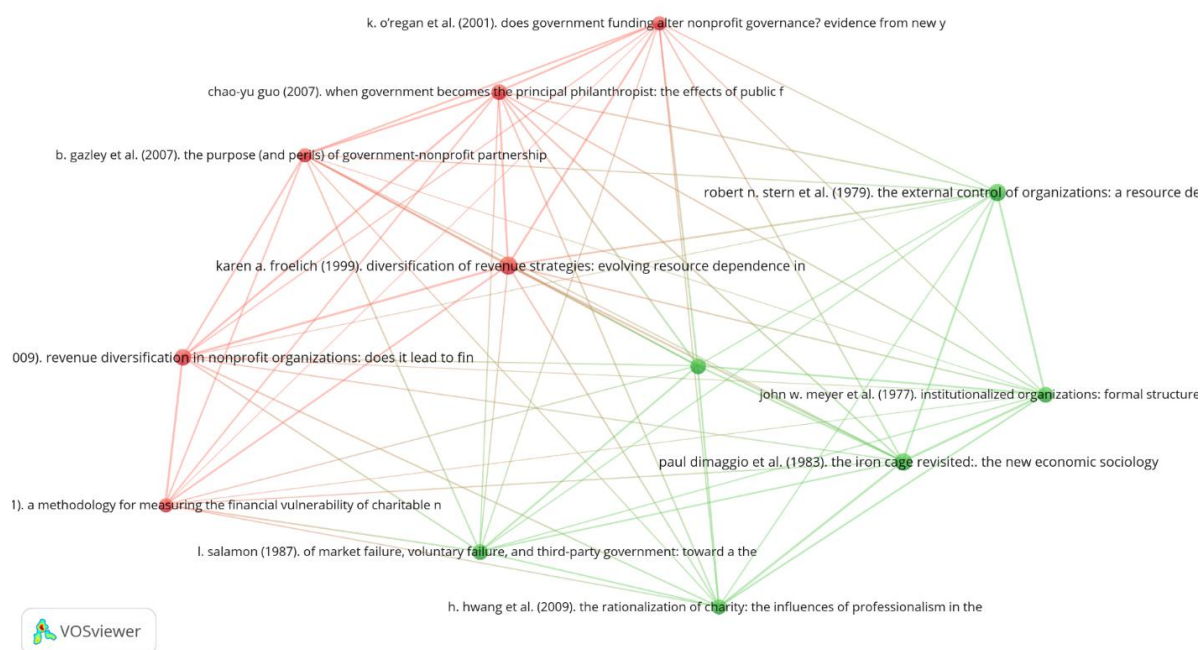
A predominância de estudos acerca das OSCs dos EUA chama a atenção; porém, não é suficiente para realizar inferências. Ela pode estar associada ao tamanho e ao desenvolvimento da área sem fins lucrativos, ao acesso a dados abertos e à disponibilidade de periódicos no país e, até mesmo uma limitação desta pesquisa, cujos procedimentos podem ter favorecido esse maior alcance. Com relação ao desenvolvimento e tamanho da área, a título de exemplo, o artigo de R. Zhao et al. (2024) cita que apenas no estado de Nova York (NY), em 2023, as organizações sem fins lucrativos empregavam mais de 1,4 milhão de trabalhadores, constituindo 17,8% de todos os funcionários privados (R. Zhao et al., 2024).

Do ponto de vista teórico, a maioria dos artigos adotou a comensurabilidade entre diferentes teorias do campo organizacional e das OSCs, com predominância das teorias da dependência de recursos, da institucional e da diversificação das fontes de receita e da falha voluntária. Esse resultado é endossado por uma análise das referências, particularmente das citações, que demonstra a predominância das obras que se fundamentam nessas teorias. A

Figura 4 apresenta um subconjunto de obras (nós) que foram citadas sete vezes ou mais (o parâmetro de sete vezes foi utilizado para evidenciar uma amostra mais robusta de referências, considerando 60% das mais citadas). As conexões são marcadas pelas arestas e representam as respectivas referências citadas juntas. A Figura 5 aborda o máximo de citações (que, no caso, foi 11), destacando aquelas que abordaram as teorias institucional e da dependência de recursos.

Figura 4

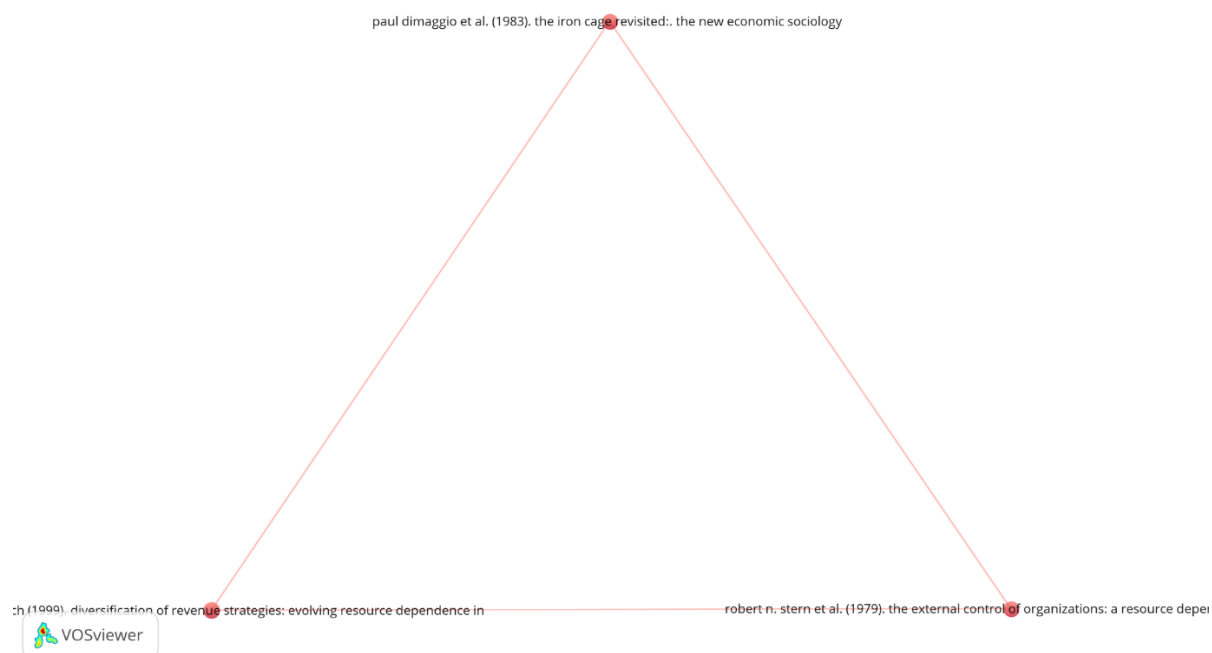
Evidências da predominância de literaturas a partir da análise de co-citation – mínimo de 7



Nota. elaboração própria (2025).

Figura 5

Evidências da predominância de literaturas a partir da análise de co-citation – as mais citadas



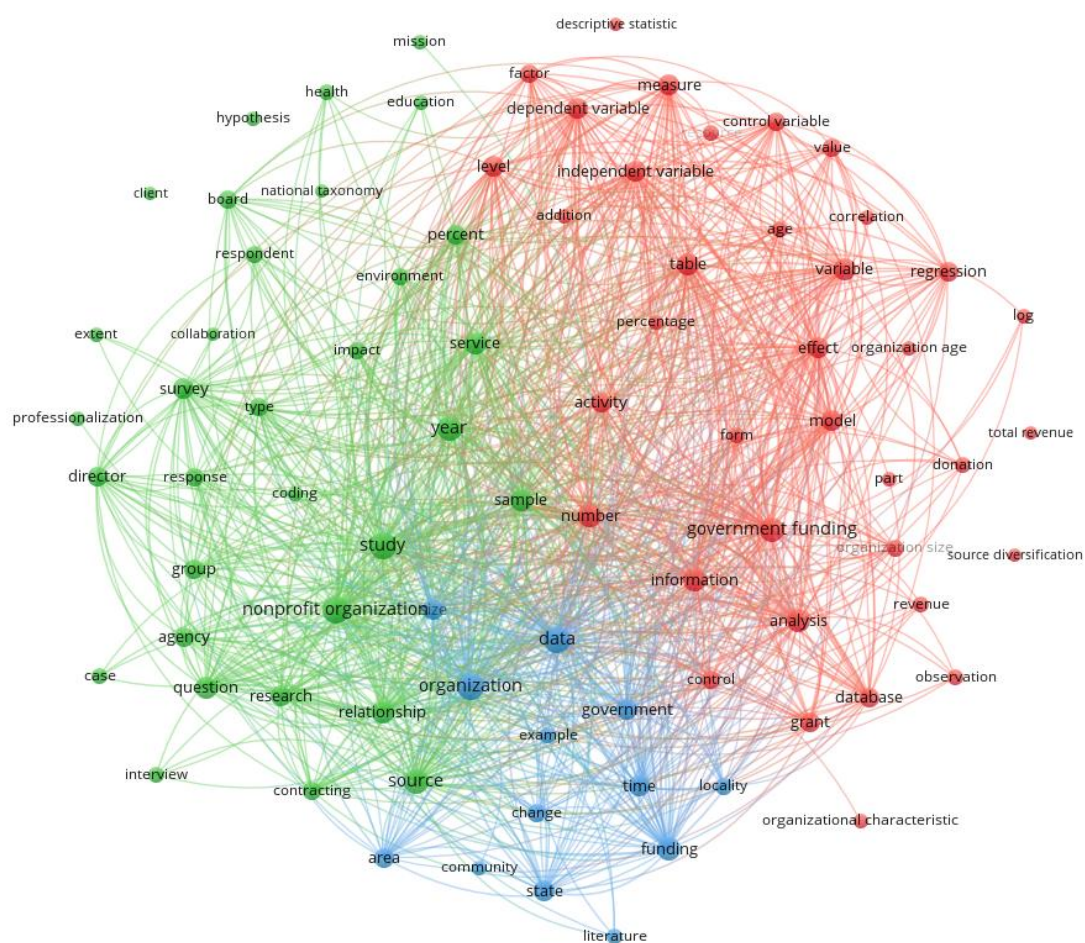
Nota. elaboração própria (2025).

Quanto à abordagem metodológica, predomina o uso de métodos quantitativos de análise com dados transversais. É importante destacar, entretanto, que um dos critérios de inclusão foi a seleção de estudos empíricos, de modo que os estudos considerados para a análise possuem essa característica.

A Figura 6, a partir da análise de “binary counting” dos termos da seção de metodologia, evidencia os clusters nas cores vermelha e verde que trazem elementos dos métodos empregados. No cluster vermelho, observa-se a força das palavras “government funding”, “analysis”, “dependent variable” e “independent variable”, que indicam os métodos para análise dos dados acerca do financiamento governamental. Já o verde, tem-se “nonprofit organization”, “study”, “question”, “survey” que indicam as abordagens de questionários e entrevistas realizadas nos estudos para coletar os dados acerca das OSCs. O cluster azul indica a fonte dos dados do financiamento entre governo e organizações, que se distinguem por áreas, localidades, tempo.

Figura 6

Ocorrências de termos – mínimo de 10.



Nota. elaboração própria (2025).

As categorias discutidas na seção seguinte emergiram da codificação manual realizada a partir da leitura dos artigos; todavia, aos termos que aparecem na Figura 6 também endossam essas categorias.

3.4.2 Fatores ambientais e organizacionais e o financiamento governamental

A literatura revisada aponta para um conjunto de fatores ambientais e organizacionais que, em alguns estudos, afetam o financiamento governamental e, em outros, são por ele afetados. Na primeira configuração, os fatores ambientais e organizacionais são preditores do recebimento de financiamento governamental, enquanto, na segunda, predominante na literatura, o financiamento é apontado como consequência para fatores ambientais e organizacionais. A Tabela 3 distingue esses estudos:

Tabela 3

Classificação dos impactos do financiamento governamental

Categoria	Estudos	N (%)
Fatores ambientais e organizacionais afetam o financiamento governamental.	(X. Chen & Yang, 2025; Clifford et al., 2013; Corrigan-Brown & Ho, 2017; Dong & Lu, 2021; Garrow, 2011; Harrison, 2017; Lu, 2015; Menezes & Peci, 2024; Saidel, 1989; Stone et al., 2001; D. F. Suárez, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016; Van Slyke, 2003; Ye & Gong, 2021; Y. Zhang & Shao, 2022)	36,59%
Financiamento governamental afeta fatores ambientais e organizacionais.	(Atia & Herrold, 2018; Brown, 2018; Burnley et al., 2005; G. Chen, 2009; Cheng & Yang, 2019; Cunningham et al., 2014; Guo & Acar, 2005; Hung & Berrett, 2023; Kim & Mason, 2020; Krawczyk et al., 2017; Lam & Nie, 2020; C. Lee, 2020; LeRoux & Langer, 2016; Murphy & Robichau, 2016; Never & de Leon, 2014; Nie et al., 2016; Nikolic & Koontz, 2007; Piatak & Pettijohn, 2021; Schmid, 2001; Seo, 2016; Useem, 1991; Wit et al., 2016, 2018; Zappalà & Lyons, 2006; J. Zhao & Lu, 2019; R. Zhao et al., 2024)	63,41%

Nota. elaboração própria (2025).

3.4.2.1 Financiamento governamental

O financiamento governamental é explorado na literatura sob diferentes enfoques revelando uma relação complexa que se estabelece entre governo e OSCs, que pode assumir formas de interdependência (Saidel, 1989), colaboração (Menezes & Peci, 2024; Never & de Leon, 2014) ou competição (Schmid, 2001; Van Slyke, 2003). Em qualquer uma dessas abordagens, o contrato pode ser o mecanismo de formalização da relação, possibilitando a transferência de valores financeiros do governo para as OSCs para que essas desenvolvam as atividades que seriam de responsabilidade do governo com terceiros (sociedade) (Burnley et al., 2005; Murphy & Robichau, 2016; Saidel, 1989; Schmid, 2001; Van Slyke, 2003).

Esse arranjo constitui uma mudança institucional que levou à prestação de serviços por organizações privadas, financiadas pelo governo (Garrow, 2011; Schmid, 2001; Van Slyke, 2003; Zappalà & Lyons, 2006). Tal transformação foi impulsionada pela NGP, que defende que a prestação de serviços sociais seria mais eficiente e de melhor qualidade quando realizada por organizações privadas, ainda que tal pressuposto seja contestado na literatura (Cunningham et al., 2014; Garrow, 2011; Stone et al., 2001; Van Slyke, 2003; Zappalà & Lyons, 2006). Essa suposição encontra respaldo nos procedimentos que empregam a lógica de mercado, a exemplo do estímulo à concorrência entre os potenciais prestadores do serviço, com mecanismos como editais, projetos, licitações ou chamadas públicas, que são capazes, em tese, de alcançar melhores resultados a custos mais baixos (Brown, 2018; Burnley et al., 2005; Garrow, 2011; Harrison, 2017; Lam & Nie, 2020; Seo, 2016; Ye & Gong, 2021; Zappalà & Lyons, 2006; Y. Zhang & Shao, 2022).

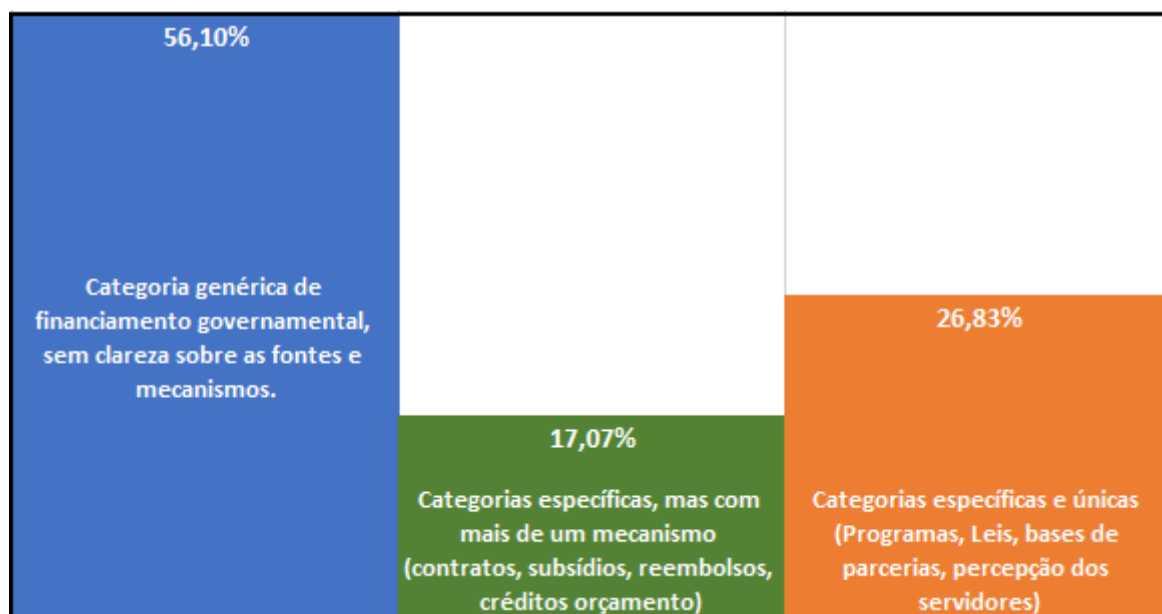
Ainda que influenciada por mecanismos de mercado, Murphy & Robichau (2016) e Never & de Leon (2014) recorrem ao conceito de contrato relacional para descrever uma relação mais flexível entre governo e OSCs. Never & de Leon (2014) ressaltam que essa interação frequentemente ocorre por meio do contrato de compra de serviços (*POS*), instrumento relacional mais adequado que o contrato clássico para serviços característicos das OSCs, que são complexos, heterogêneos, de difícil mensuração e especificação, usuais em contextos de concorrência limitada. Ademais, Murphy & Robichau (2016) ressaltam que a recorrência da relação entre governo e OSCs fortalece a confiança e a credibilidade, conferindo-lhe um caráter relacional.

Essa complexidade conceitual refletiu-se na operacionalidade das pesquisas sobre financiamento governamental. As pesquisas recorrem a diferentes indicadores, mas sem

uniformidade ou definição clara quanto ao significado e abrangência de cada um deles. A exceção está em alguns estudos representados na Figura 7 (barra laranja), que correspondem a 26,83%. Neste grupo, os autores analisam o financiamento destinado especificamente a um Programa, uma Lei, uma base de dados de parcerias, entre outros. Também está neste grupo, o único estudo que analisou a percepção dos servidores públicos na contratação de OSCs.

Figura 7

Abordagens da literatura sobre financiamento governamental para as OSCs



● Chen, X., & Yang (2025); Lam & Nie (2020); Menezes & Peci (2024); Murphy & Robichau (2016); Never & de Leon (2014); Nikolic & Koontz (2007); Saidel (1989); Schmid (2001); Van Slyke (2003); Zhang & Shao (2022); Zhao, R., et al. (2024).

● Garrow (2011); Seo (2016); Suárez, D. F. (2011); Suárez, D., & Gugerty (2016); U (2015); Zappalà & Lyons (2006); Zhao, J., & Lu (2019).

● Atia & Herrold (2018); Brown (2018); Burnley et al. (2005); Chen, G. (2009); Cheng & Yang (2019); Clifford et al. (2013); Corrigan-Brown & Ho (2017); Cunningham et al. (2014); De Wit et al. (2016, 2018); Dong & Lu (2021); Guo & Acar (2005); Harrison (2017); Hung & Berrett (2023); Kim & Mason (2020); Krawczyk et al. (2017); Lee, C. (2020); LeRoux & Langer (2016); Nie et al. (2016); Piatak & Pettijohn (2021); Stone et al. (2001); Useem (1991); Ye & Gong (2021); Zhao, J., & Lu (2019).

Nota. elaboração própria (2025).

Ainda em relação à Figura 7, a categoria de 17,07% (barra verde) representa os estudos que analisam tanto *grants*, *contracts*, *reimbursements* and *appropriations* como outros que se limitam a parte dessas categorias (*grants* and *contracts*), sem detalhar em que consiste cada uma delas. Em contrapartida, a maior parte da literatura adota a noção de financiamento governamental de forma genérica, sem aprofundamento nos mecanismos que o compõe (56,10%).

O ambiente promovido pelo regime de contratação de OSCs (Saidel, 1989; Ye & Gong, 2021) pressiona contingências organizacionais que são sustentadas pela adaptação estrutural dessas organizações. Uma das principais características desse regime é a ênfase na eficiência,

uma vez que a introdução de mecanismos de mercado visa alcançar um maior número de beneficiários ao menor custo, gerando incerteza, instabilidade e concorrência entre as OSCs. Estas, por sua vez, procuram equilibrar as demandas institucionais de suas áreas com a eficiência exigida pelos contratos (D. F. Suárez, 2011), sacrificando, em alguma medida, uma dessas dimensões. Um exemplo desse sacrifício é a ampliação das áreas de atuação de uma OSC, que deixa de atender a comunidade para a qual foi criada, passando a atender outra definida pelo ambiente de contratação (Burnley et al., 2005; Cunningham et al., 2014; Nikolic & Koontz, 2007). Esse exemplo ilustra o ajuste estratégico da organização, que requer a correspondência da estrutura. Na seção seguinte, examinam-se as contingências e a estrutura organizacional que se ajustam ao ambiente de contratação e resultam em maior financiamento governamental.

3.4.2.2 Fatores organizacionais

Do ponto de vista das contingências, o ambiente de contratação promovido pelo governo pressiona o tamanho organizacional, a inovação e as estratégias de gestão da interdependência. Essas contingências, seguindo os pressupostos da teoria da contingência estrutural, deveriam ser tratadas como moderadoras na relação entre estrutura e desempenho. Contudo, as investigações realizadas na literatura exploraram limitadamente os possíveis efeitos moderadores das variáveis de contingência.

Em relação ao tamanho, que foi analisado em 17% dos estudos, a literatura aponta uma relação positiva entre tamanho organizacional e financiamento governamental (X. Chen & Yang, 2025; Clifford et al., 2013; Garrow, 2011; Stone et al., 2001; D. Suárez & Gugerty, 2016; J. Zhao & Lu, 2019). Em consonância com os pressupostos da contingência, esse fator também é um moderador, explorado dessa forma apenas no estudo de J. Zhao & Lu (2019). Contudo, não há consenso quanto à causalidade: parte dos estudos indica que o tamanho afeta o financiamento, enquanto outros sugerem o contrário. Nesta última linha, tem-se os estudos que relataram que o aumento do financiamento governamental ampliou o quadro de funcionários (Nikolic & Koontz, 2007), ao passo que sua redução levou à retração (Never & de Leon, 2014).

A inovação, por sua vez, é analisada de forma limitada na literatura – apenas 4%. Há apenas um estudo que aborda o desenvolvimento das tecnologias digitais de informação e comunicação como recurso organizacional para a comunicação e socialização das ações das OSCs, o que pode proporcionar maior engajamento das pessoas em suas causas, resultando em mais voluntários ou doações (Lam & Nie, 2020). Surpreendentemente, Lam & Nie (2020)

constataram que OSCs que recebem subvenções recorrentes do governo são menos propensas a usar a mídia social, sugerindo menor investimento no desenvolvimento de redes digitais. Ainda assim, Saidel (1989) descobriu que o governo prefere desenvolver parcerias com OSCs que tem inovação em serviços. Todavia, a inovação em serviços pode representar menos uma contingência tecnológica e mais uma contingência estratégica, no sentido de demonstrar uma posição estratégica de mercado.

No campo das estratégias de gestão da interdependência, a literatura destaca a colaboração (12%), a cooptação (19%), a diversificação de receitas (39%) e a diversificação das áreas de atuação (17%). Na maioria dos estudos, a colaboração apresenta uma associação positiva com o financiamento governamental (Garrow, 2011; Guo & Acar, 2005; D. F. Suárez, 2011; Y. Zhang & Shao, 2022), com exceção de Dong & Lu (2021), que não encontraram relação significativa. Brown (2018) salienta que os resultados dependem do contexto e podem variar entre efeitos positivos e negativos.

Acerca da cooptação, Dong & Lu (2021), Lu (2015) Ye & Gong (2021) e Y. Zhang & Shao (2022) constataram uma relação positiva entre essa e financiamento obtido do governo. Na linha da ação política, Atia & Herrold (2018), Dong & Lu (2021), Harrison (2017), Saidel (1989), Van Slyke (2003) e Y. Zhang & Shao (2022) observaram as conexões políticas ou a inserção política no relacionamento entre OSCs e governo com impacto no financiamento governamental.

A diversificação de fontes de receitas foi uma análise recorrente em diferentes artigos, visto que 39% deles abordou especificamente ou parcialmente esse tema. A literatura busca resolver a incógnita de *crowding-out* e *crowding-in* entre financiamento governamental e outras fontes de receitas, mas os resultados ainda permanecem inconclusivos e divergentes. Enquanto Useem (1991) encontrou uma relação positiva entre outros recursos financeiros e financiamento governamental, Stone et al. (2001) observaram uma relação negativa. Y. Zhang & Shao (2022) relataram que OSCs financiadas por fontes domésticas têm maior probabilidade de serem contratadas pelo governo do que aquelas financiadas por fontes estrangeiras. Ainda, Brown (2018), G. Chen (2009) e Krawczyk et al. (2017) descobriram que o financiamento governamental aumenta o acesso a outras receitas, ao passo que Cheng & Yang (2019), Seo (2016) e Zappalà & Lyons (2006) sugeriram que pode reduzi-las. Os estudos de J. Zhao & Lu (2019) e Piatak & Pettijohn (2021) analisaram o impacto da diversificação das receitas dentro de uma mesma fonte, no caso a governamental, cuja conclusão sugere que o recebimento de financiamento de uma agência governamental específica desencoraja a OSC a receber financiamento adicional de outras agências. O trabalho de J. Zhao & Lu (2019) salientou que

esse efeito é moderado pelo tamanho organizacional. As pesquisas de Wit et al. (2016) e Wit et al. (2018) sugerem também a moderação da área de atuação da OSC e de fatores individuais dos doadores na relação entre financiamento governamental e doações privadas. Wit et al. (2018), Lu (2015) e Kim & Mason (2020) não encontraram evidências significativas para *crowding-out* e *crowding-in*. O caminho parece ser investigar as estruturas ajustadas à estratégia de diversificação de receitas e, com esse perfil, delimitar a amostra e, assim, controlar fatores estruturais que podem causar confusão nos resultados.

Conforme demonstra as moderações de Wit et al. (2018), a diversificação de áreas de atuação, a propósito, é outra dimensão estratégica que tem relação direta com a diversificação de fontes de receitas. É de se supor que mais fontes de receitas sejam consequências de mais áreas de atuação, porque se pressupõe que há mais partes interessadas nessas organizações e, portanto, mais possibilidades de arrecadações. Nesta linha, Wit et al. (2016) encontram que OSCs de saúde, serviços sociais e meio ambiente tendem a reduzir sua arrecadação de doações privadas quando o financiamento governamental aumenta. Clifford et al. (2013) constataram a correlação positiva entre a dependência de financiamento governamental e a missão orientada a servir as populações desfavorecidas e de maior dimensão. Burnley et al. (2005), Cunningham et al. (2014) e Nikolic & Koontz (2007) identificaram que o financiamento governamental influencia a expansão dos serviços oferecidos pelas organizações. Da mesma forma, Garrow (2011) confirmou que o engajamento em *advocacy* aumenta a probabilidade de receber financiamento governamental. No entanto, D. Suárez & Gugerty (2016) indicaram que OSCs que atuam como prestadoras de serviços, em comparação com aquelas engajadas em *advocacy*, têm maior probabilidade de receber financiamento governamental bilateral.

Ainda na linha da estratégia, a reputação, investigada em 9%, foi constatada como um recurso estratégico intangível que influencia positivamente o financiamento governamental e o desempenho organizacional (Menezes & Peci, 2024). Menezes & Peci (2024) demonstram que a reputação impacta diretamente o financiamento público e este, por sua vez, medeia parcialmente a relação entre reputação e desempenho organizacional, medido pela capacidade de atendimento das OSCs. A mensuração desse fator, entretanto, não foi uniforme: enquanto um estudo optou pelos índices que compõe um ranqueamento (Menezes & Peci, 2024), outros adotaram tamanho e idade organizacional como indicadores de qualidade, confiança e credibilidade (Krawczyk et al., 2017; D. Suárez & Gugerty, 2016).

O tamanho, a inovação e as estratégias de gestão de interdependência são contingências que requerem o ajuste da estrutura organizacional, analisada na literatura sob diferentes dimensões: formalização, burocratização, profissionalização, racionalização e práticas de

governança. Em consonância com os achados de maior tamanho, menor inovação e estratégias gestão da interdependência, faz sentido encontrar que organizações mais formalizadas (Dong & Lu, 2021; Nikolic & Koontz, 2007; Schmid, 2001; Seo, 2016; Ye & Gong, 2021), burocratizadas (Lu, 2015), profissionalizadas (X. Chen & Yang, 2025; D. F. Suárez, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016; Ye & Gong, 2021; Y. Zhang & Shao, 2022) e racionalizadas (D. Suárez & Gugerty, 2016; Y. Zhang & Shao, 2022) associam-se positivamente ao financiamento governamental. Contudo, ainda que essa fosse uma expectativa a partir da teoria da contingência estrutural, essa configuração não é uniforme na literatura, inclusive com resultados contraditórios.

A formalização foi analisada em aproximadamente 14% dos estudos cujos resultados são consistentes (positivos e significativos). A orientação burocrática, por sua vez, foi explorada em 9% dos trabalhos e mostrou tanto resultados positivos significativos como não significativo apenas no estudo de X. Chen & Yang (2025), que analisou o financiamento governamental durante a Covid. Nesse contexto, as necessidades emergenciais podem ter reduzido a relevância das características estruturais na seleção das OSCs. Hung & Berrett (2023) analisou a eficiência organizacional, medida pela relação entre insumos e número de pessoas atendidas pelas OSCs, e constatam que o financiamento governamental modera negativamente a relação em comercialização e eficiência organizacional. Tal resultado pode ser decorrente do processo de burocratização que ocorre nas OSCs em razão da relação com o governo.

A profissionalização foi objeto de análise em 26% dos artigos e os resultados mostram-se contraditórios. Enquanto estudos identificam efeitos positivos em determinados contextos, como nas comparações entre grupos com e sem financiamento (D. F. Suárez, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016), no impacto sobre o valor total de financiamento (Burnley et al., 2005; X. Chen & Yang, 2025; Stone et al., 2001; D. F. Suárez, 2011; Ye & Gong, 2021) e na percepção dos servidores públicos para contratação das OSCs (Y. Zhang & Shao, 2022), outros não encontram significância estatística (Dong & Lu, 2021; Lu, 2015). Essas divergências podem refletir condicionantes externos (concorrência, regulações, governo) e internos (estratégias, tamanho, áreas de atuação). Por exemplo, em contextos com mais áreas de atuação competindo, a profissionalização pode ter efeito positivo, como sugere o estudo de D. F. Suárez (2011); sem essa característica, pode não ser relevante. Também é possível investigar a coexistência da profissionalização com a formalização ou a burocratização, uma vez que alguns estudos que mensuraram esses construtos não encontraram significância para a profissionalização, o que pode indicar conflito entre as duas dimensões (Dong & Lu, 2021; Lu, 2015). Tais achados reforçam a necessidade de análises que explorem moderação.

A racionalização foi investigada em 14% dos estudos e também registra resultados mistos. O trabalho de Zhang & Shao (2022) conclui que as OSCs que desenvolvem avaliações de desempenho têm mais probabilidade de ser escolhidas para contratação pelos funcionários do governo. D. Suárez & Gugerty (2016) identificaram que OSCs que adotam práticas gerenciais (planejamento estratégico, auditorias, monitoramento e avaliação) são as mais financiadas pelos governos bilaterais. A pesquisa de Cunningham et al. (2014) evidenciou o processo de racionalização das OSCs decorrentes do financiamento governamental. De modo equivalente, C. Lee (2020) verificou que OSCs com mais financiamento governamental tendem a usar mais de informações de desempenho, especialmente para legitimidade. Por sua vez, a análise de D. F. Suárez (2011) somente confirmou o efeito da racionalização no modelo estatístico com variáveis individuais (o modelo completo não registrou significância para esta variável) sobre o valor total de financiamento e não nas comparações entre as OSCs que têm financiamento e as que não têm. Tal resultado sugere que a racionalização é determinante para alcançar mais financiamento, mas não para entrar no grupo das financiadas, sugerindo que outros fatores são mais contingenciais no acesso, a exemplo da área de atuação ou das redes colaborativas. Por fim, a pesquisa de Garrow (2011) aponta para a significância estatística da racionalização, mas em sentido contrário, maior racionalização, menor a probabilidade de estar no grupo que obtém financiamento governamental. Os estudos de D. F. Suárez (2011) e Garrow (2011) chamam atenção porque ambos são de OSCs dos EUA e avaliam a variável de grupos com e sem financiamento. Além das diferenças na mensuração do financiamento governamental – Garrow (2011) incluiu os *reimbursements* além de *grants or contracts* que foram adotados por D. F. Suárez (2011) – o estudo de Garrow (2011) concentra-se em uma amostra mais homogênea com organizações de serviços sociais enquanto o estudo de D. F. Suárez (2011) reuniu maior heterogeneidade setorial e OSCs de menor tamanho, o que pode ter ocultado os efeitos da racionalização.

Por fim, no âmbito estrutural ainda foram pesquisadas as práticas de governança, que apareceram em 17% dos trabalhos. Assim como a profissionalização e a racionalização, as práticas de governança também registram resultados contraditórios. Por um lado, o financiamento governamental associa-se à concentração de poder nos diretores executivos e à *accountability*; por outro, à redução da transparência voluntária e do envolvimento do conselho. Esses resultados distintos têm origem na variação dos indicadores de governança: Stone et al. (2001) exploraram o tamanho e a diversidade dos conselhos, Burnley et al. (2005) destacaram o tamanho e a profissionalização dessas instâncias, e LeRoux & Langer (2016) observaram menor participação também dessas unidades em OSCs mais dependentes de financiamento

governamental; por sua vez, outros autores enfatizaram a *accountability* ((Murphy & Robichau, 2016; Nikolic & Koontz, 2007; Ye & Gong, 2021) ou transparência voluntária (Nie et al., 2016). Essa heterogeneidade conceitual reflete trabalhos que não investigam exatamente a mesma dimensão da governança, o que justifica resultados distintos. Ainda assim, os estudos sugerem que há um reposicionamento da governança que se ajusta ao ambiente de financiamento governamental que reforça as práticas técnicas (*accountability*, conselho mais profissional e de menor tamanho e concentração de responsabilidades nos diretores executivos), e reduz as colegiadas e voluntárias das OSCs (responsabilidade perante o público, transparência voluntária e baixo envolvimento do conselho).

3.4.2.3 Fatores ambientais

Os fatores ambientais aparecem na literatura como aqueles que determinam que OSCs que estejam ajustadas a eles recebam mais financiamento governamental. Foram analisados os efeitos do ambiente político e econômico e a competição no financiamento governamental.

Embora se esperasse que ambientes de maior vulnerabilidade econômica refletisse mais financiamento governamental, esse resultado não foi consistente. Clifford et al. (2013) confirmam que OSCs localizadas em regiões economicamente vulneráveis tendem a captar mais financiamento governamental, assim como Corrigan-Brown & Ho (2017) destacam que desigualdades de renda impactam o volume de financiamento obtido. Garrow (2011) identificou maior probabilidade de financiamento em regiões com maior proporção de residentes não brancos, mas não em áreas com maiores taxas de pobreza. Essa variação pode ser explicada pelos próprios resultados de Corrigan-Brown & Ho (2017) que demonstram que mudanças políticas e regulatórias influenciam quais áreas são priorizadas, de acordo com o alinhamento ideológico do governo. Portanto, mesmo que certas áreas sejam mais propensas ao financiamento em razão da sua vulnerabilidade, o não alinhamento ideológico político pode minimizar tais aportes financeiros.

Quanto à competição, Van Slyke (2003) evidenciou baixa concorrência em contratos com o governo em razão da especialização das OSCs, mas estudos posteriores (Dong & Lu, 2021; Garrow, 2011) indicam que a inserção em nichos competitivos aumenta a chance de financiamento. Contudo, esse comportamento não é linear; a partir de determinado ponto, a densidade relacional tem efeito competitivo, suprimindo a probabilidade de a organização receber financiamento do governo (Garrow, 2011).

3.4.2.4 Síntese dos resultados

Os resultados de estudos identificados nesta revisão de literatura levam ao entendimento das relações entre os fatores e o financiamento governamental representadas na Tabela 4.

Tabela 4

Diagnóstico teórico das relações entre fatores organizacionais e ambientais e contratação governamental das OSCs.

Conceito	Efeito positivo	Efeito negativo	Não significativo
Tamanho	X. Chen & Yang (2025), Clifford et al. (2013), Garrow (2011), Never & Leon (2014), Nikolic & Koontz (2007), D. Suárez & Gugerty (2016) e J. Zhao & Lu (2019).	-	-
Reputação organizacional	X. Chen & Yang (2025), Lu (2015), Menezes & Peci (2024) e D. Suárez & Gugerty (2016).	-	-
Estrutura organizacional	Atia & Herrold (2018), Cunningham et al. (2014), Dong & Lu (2021), Hung & Berrett (2022), Lu (2015), Nikolic & Koontz (2007), Schmid (2001), Seo (2016) e Ye & Gong (2021).	-	X. Chen & Yang (2025).
Cooptação	Atia & Herrold (2018), Dong & Lu (2021), Harrison (2017), Lu (2015), Saidel (1989), Van Slyke (2003), Ye & Gong (2021) e Y. Zhang & Shao (2022).	-	-
Colaboração	Garrow (2011), Guo & Acar (2005), D. F. Suárez (2011) e Y. Zhang & Shao (2022).	-	Dong & Lu (2021).

Conceito	Efeito positivo	Efeito negativo	Não significativo
Profissionalização	Atia & Herrold (2018), Burnley et al. (2005), X. Chen & Yang (2025), D. F. Suárez (2011), D. Suárez & Gugerty (2016), Stone et al. (2001), Ye & Gong (2021), Y. Zhang & Shao (2022) e R. Zhao et al. (2024).		Dong & Lu (2021) e Lu (2015).
Racionalização	Cunningham et al. (2014), C. Lee (2020), D. F. Suárez (2011), D. Suárez & Gugerty (2016) e Y. Zhang & Shao (2022).	Garrow (2011).	
Diversificação de fontes de receitas	Brown (2018); G. Chen (2009); Krawczyk et al. (2017); Useem (1991) e Y. Zhang & Shao (2022).	Burnley et al. (2005), Cheng & Yang (2019); Piatak & Pettijohn (2021); Seo (2016); Stone et al. (2001); Wit et al. (2016); Zappalà & Lyons (2006) e J. Zhao & Lu (2019)	Kim & Mason (2020); Lu (2015) e Wit et al. (2018)
Inovação	Saidel (1989).	Lam & Nie (2020).	

Conceito	Efeito positivo	Efeito negativo	Não significativo
Práticas de governança	Burnley et al. (2005), Murphy & Robichau (2016), Nikolic & Koontz (2007), Stone et al. (2001)* e Ye & Gong (2021).	LeRoux & Langer (2016), Nie et al. (2016) e Stone et al. (2001)**	Stone et al. (2001)***
Diversificação de áreas de atuação	Burnley et al. (2005), Cunningham et al. (2014) and Nikolic & Koontz (2007).	Clifford et al. (2013), Garrow (2011), D. Suárez & Gugerty (2016) e Van Slyke (2003).	
Ambiente político (varia de acordo com o partido no poder e a área de atuação da OSC)	Corrigall-Brown & Ho (2017).		
Situação econômica (maior vulnerabilidade)	Brown (2018), Clifford et al. (2013), Corrigall-Brown & Ho (2017) e Garrow (2011).		
Competição (maior competição)	Dong & Lu (2021) e Garrow (2011).	Van Slyke (2003).	

Nota. *Diversidade racial no conselho; **Tamanho do conselho; ***Diversidade de gênero no conselho.

Nota. elaboração própria (2025).

3.5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Em um momento em que é cada vez mais intensa as colaborações entre OSCs e governo para desenvolvimento de serviços de natureza social e pública, bem como crescente a fatia do orçamento social a elas destinados, é necessário sistematizar achados bibliográficos que subsidiem a compreensão das oportunidades e das restrições para essas organizações (Dong & Lu, 2021).

Do ponto de vista teórico, a revisão inicialmente apontou que a interação entre teorias do campo dos estudos organizacionais é adequada para analisar o contexto das OSCs e o financiamento governamental, na mesma linha de conclusão de Garrow (2011). Essa constatação converge para a defesa de Donaldson (1999) pelo paradigma da teoria da contingência estrutural, cujo argumento consiste em asseverar que as demais teorias, a exemplo da dependência de recursos, da institucional e da ecológica, adicionam variáveis para a análise da adaptação da estrutura às demandas ambientais para manutenção do seu desempenho.

Quanto à contratação de OSCs pelo governo, a literatura aponta duas direções. A primeira refere-se ao ambiente de contratação que se configura a partir dos pressupostos da NGP, tratado sob diferentes terminologias: “regime de contratação” (*contracting regime*), compra de serviços (*purchase-of-service*), terceirização (*contracting-out* ou *outsourcing*) (Brown, 2018; Cunningham et al., 2014; Garrow, 2011; Never & de Leon, 2014; Saidel, 1989; Stone et al., 2001; D. F. Suárez, 2011; Ye & Gong, 2021; R. Zhao et al., 2024). Esses conceitos encontram respaldo em diversas teorias que fundamentam as análises, como a de Salamon (1987), que explora as razões para as colaborações entre governo e OSCs.

A segunda direção diz respeito ao financiamento governamental como variável de mensuração no âmbito desse regime de contratação, composto por diferentes indicadores, ainda que distintos conceitual e metodologicamente, quais sejam: *grants*, *contracts*, *reimbursements* e *appropriations*, ou simplesmente a noção genérica de financiamento governamental (Atia & Herrold, 2018; Dong & Lu, 2021; Garrow, 2011; Harrison, 2017; Lu, 2015; Menezes & Peci, 2024; D. F. Suárez, 2011; Ye & Gong, 2021). Salvo pelas exceções que analisam especificamente um determinado mecanismo, essa ambivalência conceitual e metodológica compromete a comparabilidade entre estudos e pode gerar interpretações divergentes, uma vez que não há clareza se diferentes tipos de mecanismos

de operacionalização do financiamento produzem efeitos semelhantes ou distintos sobre as organizações. Além disso, considerando que a maioria dos estudos analisados utiliza dados primários, a ausência de uma definição precisa de financiamento governamental pode abrir margem para compreensões heterogêneas entre os participantes, resultando em respostas potencialmente enviesadas.

Diante dessa diversidade conceitual e metodológica do financiamento governamental, este estudo optou por concentrar-se na noção mais genérica, visto que essa categoria abrange as diferentes maneiras de relação entre governo e OSCs e reflete a maioria dos estudos. O financiamento governamental emerge como um fator que impulsiona mudanças nos fatores organizacionais (perspectiva predominante de causa) e como um recurso buscado pelas OSCs (consequência). Nesse segundo caso, fatores ambientais e organizacionais funcionam como preditores do recebimento de financiamento governamental e a literatura é mais limitada. Esse sentido duplo do financiamento governamental sugere possíveis causalidades reversas ou podendo configurar um ciclo virtuoso, a exemplo do que investigaram Menezes & Peci (2024).

Em relação ao mapeamento e à sistematização dos fatores ambientais e organizacionais das OSCs relacionados à contratação governamental, estendida ao financiamento governamental, identificou-se que alguns daqueles organizacionais possuem constatações reiteradas acerca das direções dos seus efeitos, a exemplo de tamanho organizacional, estrutura organizacional, reputação e cooptação com efeitos positivos sobre o financiamento governamental. Por outro lado, há fatores ambientais e organizacionais que apresentam resultados mistos, inconclusivos ou que possuem estudos rarefeitos, a saber: profissionalização, racionalização, colaboração, inovação, práticas de governança, diversificação de fontes de receitas, diversificação de áreas de atuação, ambiente político, situação econômica e competição.

Além disso, observa-se sobreposição de variáveis que podem representar mais de um construto. Um exemplo disso é a cooptação, frequentemente medida pelo número de membros do governo no conselho da OSC, o que pode ser também interpretado no âmbito da prática de governança. Da mesma maneira, a reputação pode ser entendida a partir do tamanho e da idade organizacional.

Os estudos mapeados que identificaram fatores organizacionais – incluindo maior formalização, burocratização, racionalização, accountability orientada para o governo, diversificação de áreas de atuação e concentração de poder nos diretores executivos,

cooptação e colaboração e menor engajamento na comunicação com a comunidade, transparência voluntária e envolvimento do conselho – podem sinalizar que há um perfil que se ajusta ao ambiente de eficiência derivado da NGP, que privilegia maior benefício ao menor custo.

Da perspectiva da teoria da contingência estrutural, essas características refletem ajustes organizacionais às pressões ambientais promovidas pelo regime de contratação do governo, que exigem diversas adequações para manter o desempenho e o cumprimento das regras governamentais. Da ótica da teoria da dependência de recursos, esse perfil estratégico decorre da necessidade de garantir o acesso e a estabilidade dos recursos governamentais, mesmo ao custo de menor capacidade de resposta social. Assim, essa configuração aponta para um alinhamento estratégico com as demandas de eficiência e controle impostas pelo governo.

A Figura 8 apresenta essa estrutura conceitual.

Figura 8

Configuração observada na revisão de literatura



Nota. elaboração própria (2025).

Esse perfil é, possivelmente, a causa para as consequências relatadas na literatura, como a expansão das áreas de atuação – afastando-se das áreas para as quais foram criadas – baixa flexibilidade, precarização do trabalho (Atia & Herrold, 2018; Burnley et al., 2005; Cunningham et al., 2014; Never & de Leon, 2014; Nikolic & Koontz, 2007). Uma agenda futura de pesquisa pode fazer essa investigação com análise de clusters, por exemplo, e explorar um possível o conflito entre a legitimidade técnica e a legitimidade perante a comunidade para o qual a OSC foi criada.

Por fim, a revisão da literatura revela um corpo teórico ainda limitado acerca da relação contratual entre governo e OSCs, especialmente no contexto da América Latina, em que há poucos estudos relacionados. Essa lacuna de pesquisa sugere a necessidade de expandir a produção acadêmica, que atualmente se concentra em países desenvolvidos e na Ásia. Também é possível sugerir mais estudos longitudinais e de ciclos virtuosos para investigar a causalidade reversa e a bidirecionalidade. Meta-análises também podem endossar resultados mais consistentes.

Além disso, observa-se que a literatura oferece poucas análises acerca de possíveis moderadores e mediadores na relação entre fatores organizacionais e ambientais e o financiamento governamental. Um aspecto que se destaca é a interação entre a profissionalização e a estrutura formalizada com as estratégias de gestão da interdependência, tais como: cooptação, colaboração e diversificação de fontes de receita e de áreas de atuação. Com base na teoria da contingência estrutural, há uma relação de ajuste entre essas estratégias e a estrutura organizacional que pode explicar por que alguns estudos não encontraram significância entre a profissionalização e o financiamento governamental.

Embora o estudo tenha alcançado resultados consistentes, ele não está isento de limitações, quais sejam: 1) o estudo não ficou circunscrito aos efeitos dos fatores ambientais e organizacionais no financiamento governamental e, portanto, a interpretação dos resultados deve de ter em conta possíveis causalidades reversas; 2) há heterogeneidade de indicadores para os mesmos construtos, portanto a comparabilidade fica comprometida; 3) a RSL, embora com um protocolo bastante rigoroso, não fica livre das arbitrariedades e subjetividades dos pesquisadores, o que ficou evidente na seleção das bases, das palavras-chaves para inserção nas bases de indexação dos periódicos, assim como os critérios de inclusão e exclusão; 4) os múltiplos indicadores envolvidos nas

mensurações dos construtos dificultam o levantamento de hipóteses consistentes para os resultados divergentes encontrados na revisão de literatura; e 5) a revisão alcançou majoritariamente artigos publicados sobre o contexto norte-americano, o que restringe a generalização para outros países.

4 PROFISSIONALIZAÇÃO E COOPTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: EVIDÊNCIAS DO AJUSTE ESTRUTURAL NOS CONTRATOS COM O GOVERNO FEDERAL

RESUMO

Este estudo investiga como o ajuste entre a profissionalização e a cooptação em organizações da sociedade civil (OSCs) afeta a magnitude dos valores obtidos em contratos com o governo federal brasileiro. A pesquisa formula hipóteses relacionadas à profissionalização, à cooptação e a interação entre essas dimensões organizacionais nos montantes financeiros em contratos com o governo. Utilizando dados secundários de 215 OSCs do Brasil, contratadas em 2021, a pesquisa testa as hipóteses por regressão linear múltipla com erros-padrão robustos. Os resultados confirmam que o número de funcionários formais e a diretoria contratada formalmente associam-se positivamente aos valores contratados. Em contrapartida, a presença de filiações partidárias na diretoria apresenta efeito negativo. A moderação prevista é confirmada apenas para o número de funcionários, que afeta positivamente os valores contratados apenas entre OSCs sem dirigentes com filiações partidárias. Conclui-se que estruturas de trabalho mais formalizadas ampliam a capacidade contratual das OSCs, mas a presença de vínculos partidários na diretoria pode neutralizar esse efeito no contexto federal das OSCs de assistência social brasileiras. Os resultados devem ser interpretados com cautela, como evidência associativa e não causal, dada a limitação dos dados em contratos federais e OSCs do tipo associação de assistência social, as filiações partidárias de diretores, ausência de grupo de controle e de dados primários e a possibilidade de causalidades reversas.

ABSTRACT

This study investigates how the alignment between professionalization and co-optation in civil society organizations (CSOs) affects the magnitude of the amounts obtained through contracts with the Brazilian federal government. The research formulates hypotheses related to professionalization, co-optation, and the interaction between these organizational dimensions and the financial amounts of government contracts. Using secondary data from 215 Brazilian CSOs contracted in 2021, the study tests the

hypotheses through multiple linear regression with robust standard errors. The results confirm that the number of formal employees and a formally hired board of directors are positively associated with contracted amounts. In contrast, the presence of partisan affiliations on the board has a negative effect. The expected moderating effect is confirmed only for the number of employees, which positively affects contracted amounts only among CSOs without board members holding partisan affiliations. The study concludes that more formalized work structures enhance CSOs' contracting capacity, but the presence of partisan ties on the board may neutralize this effect in the federal context of Brazilian social assistance CSOs. The results should be interpreted with caution, as they provide associative rather than causal evidence, given limitations related to federal contract data and CSOs classified as social assistance associations, directors' partisan affiliations, the absence of a control group and primary data, and the possibility of reverse causality.

4.1 INTRODUÇÃO

A revisão de literatura desenvolvida no capítulo anterior evidenciou um conjunto de fatores ambientais e organizacionais associados ao financiamento governamental, bem como a ausência de pesquisas que investiguem seu papel como possíveis moderadores. Análises com foco na moderação podem trazer contribuições teóricas para os estudos sobre obtenção de montantes financeiros em contratos do governo pelas OSCs, a partir da teoria da contingência estrutural e da teoria da dependência de recursos. As análises empíricas que não incorporam a moderação ignoram o pressuposto de ajuste estrutural proposto pela teoria da contingência estrutural (Donaldson, 1999) e a dimensão estratégica da gestão da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003).

A análise a partir da moderação pode elucidar as razões pelas quais a cooptação é uma dimensão cujos efeitos positivos são recorrentes e consistentes sobre o financiamento governamental, enquanto a profissionalização não se confirma, consistentemente, com efeitos significativos (Dong & Lu, 2021; Lu, 2015). Os resultados mistos podem ser decorrentes de limitações metodológicas, mas também dos efeitos contingentes da estratégia de cooptação que não foi considerado nas análises de efeitos principais.

Entende-se que o efeito da profissionalização nos contratos de OSCs com o governo pode ser mais ou menos intenso, dependendo da estratégia de cooptação. O efeito

positivo está associado à potencialidade de desenvolver práticas formalizadas e especializadas que favoreçam a transparência e os dispositivos de responsabilização que interessam aos membros cooptados que integram o conselho da organização (Cheng & Wu, 2021; Y. Zhang & Shao, 2022; Zhou et al., 2021). Todavia, esses interesses podem não se alinhar às práticas profissionalizadas e o efeito positivo pode ser minimizado ou invertido (Cheng & Wu, 2021; Z. Wang et al., 2017; Zhou et al., 2021).

Diante disso, pretende-se compreender **como o ajuste entre a profissionalização e a cooptação nas OSCs afeta a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo?** Para isso, busca-se a construção de um modelo teórico-metodológico fundamentado nas teorias da dependência de recursos e da contingência estrutural para analisar o valor total recebido pelas OSCs em instrumentos contratuais com o governo.

A teoria da dependência de recursos fornece aportes teóricos para compreender as estratégias organizacionais engendradas na tentativa de reduzir a dependência de determinados recursos (Pfeffer & Salancik, 2003). No entanto, ela é insuficiente para analisar ajustes internos que levam a maior controle sobre esses recursos. Dessa perspectiva, a contingência estrutural (Donaldson, 1999) complementa a capacidade analítica ao fornecer base para compreender a adaptação da estrutura da OSC que se ajusta às estratégias e resulta em maiores montantes financeiros provenientes de contratos com o governo.

Esta pesquisa busca superar as limitações teórica-metodológicas identificadas no capítulo anterior, oferecendo as seguintes contribuições: 1) foco específico em dispositivos de contratualização como meios de financiamento de OSCs pelo governo, em contraposição à literatura que adota predominantemente o financiamento governamental, sem distinção dos instrumentos; 2) ênfase em OSCs do Brasil, um país em desenvolvimento – atendendo à literatura que requer estudos em países que não os norte-americanos (Min et al., 2024) –, cujos dispositivos regulatórios favorecem uma diversidade de maneiras de atuação e de perfis organizacionais, que se aplicam a mais de 900 mil organizações dessa natureza, tendo adotado, em 2016, legislação específica para disciplinar a contratação de OSCs pelo governo; e 3) modelo de moderação entre profissionalização e cooptação que, até então, não foram – até onde é sabido – explorados em interação para explicar a obtenção de montantes financeiros em contratos pelas OSCs do governo.

Para isso, inicia-se com um quadro teórico acerca desses conceitos para, então, entender suas interrelações e dar suporte às hipóteses relativas ao ajuste, nas OSCs, entre a profissionalização e a cooptação e seus relacionamentos com a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo. Em seguida, procura-se delimitar alcances metodológicos e possibilidades de aplicação dos resultados como, de fato, modelo teórico-metodológico.

4.1.1 DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO

4.1.2 Relação contratual entre OSC e governo

A NGP se consagrou em várias reformas em diferentes países com o objetivo de tornar o serviço público⁴ ágil, competitivo e eficiente, a partir de três orientações principais: 1) descentralização e privatização; 2) eficiência a partir da adoção de práticas do setor privado; e 3) mecanismos de contratualização para controle de resultados (Sano & Abrucio, 2008; Z. Zhang, 2018). Nessa concepção, a contratualização consolidou-se como ferramenta amplamente utilizada nos serviços públicos em todo o mundo, abarcando, inclusive, as OSCs (Z. Zhang, 2018).

Com esse cenário, as relações contratuais que envolvem transações financeiras entre OSCs e o governo são cada vez mais recorrentes, visando atender a demandas sociais e viabilizar a ocorrência, a expansão e a democratização do acesso de cidadãos a serviços públicos de qualidade (Dong & Lu, 2021; Marchesini da Costa, 2019; Mello & Pereira, 2022). Nessa linha, há um movimento crescente de financiamento governamental para as OSCs abrangendo diferentes áreas de prestação de serviços públicos (Cheng, 2019; Dong & Lu, 2021; Y. Zhang & Shao, 2022). Os meios pelos quais as OSCs obtêm o financiamento governamental é visto na literatura por diferentes perspectivas, uma das quais a colaboração (Cheng et al., 2023; Salamon, 1987; Toepler et al., 2023).

Por meio da colaboração, há uma convergência de esforços entre governo e OSC, de modo a suprir as falhas que Salamon (1987) denominou de falha do setor voluntário

⁴ Ainda que não seja objeto deste trabalho, é válido ressaltar que há correntes críticas (Pollitt & Bouckaert, 2011) que problematizam a natureza, a recorrência, a intensidade e, em alguns casos, a exclusividade da aplicação de recursos governamentais em OSCs para a oferta de serviços típicos de Estado. O reconhecimento dessas visões controversas não afeta o interesse de compreensão do objeto, inclusive para aperfeiçoamento dos instrumentos de regulação, execução, controle e transparência, ainda que se tenha consciência crítica de que todo o modelo aplicado à ciência social merece atenção às respectivas contradições socioeconômicas.

(*voluntary failure*), particularmente a falha da insuficiência filantrópica (*philanthropic insufficiency*), que se refere à insuficiência de recursos financeiros para que as OSCs cumpram suas missões. Nessa configuração, o governo supre a carência das OSCs com financiamento público (Salamon, 1987), o que contribui, na perspectiva da dependência de recursos, para que a organização adquira recursos críticos e reduza a sua incerteza ambiental em relação a sustentabilidade financeira (Hillman et al., 2009).

Estudos posteriores a Salamon (1987) expandiram os entendimentos acerca dessa relação entre governo e OSC. A colaboração pode se configurar em diferentes tipologias, das quais destacam-se a de alinhamento (Derrick-Mills, 2015; Min et al., 2024), a de conformidade (Min et al., 2024) e a de complementariedade (Najam, 2000; Toepler et al., 2023). Derrick-Mills (2015), Min et al. (2024), Najam (2000) e Toepler et al. (2023) sustentam que a complementariedade (ou o alinhamento) ocorre quando há convergência de objetivos e finalidades entre o governo e as OSCs. Nessa tipologia, as OSCs têm no governo o acesso a fontes de recursos e meios para desenvolver suas missões e, no sentido inverso, um meio de ofertar e/ou de dispor de serviços para os quais não teriam capacidade operacional, interesse ou prioridade em fazê-lo (Derrick-Mills, 2015; Nikolic & Koontz, 2007; Toepler et al., 2023).

Por um lado, a sustentabilidade financeira assegurada pelo governo permite que as OSCs desenvolvam suas atividades e reforcem sua legitimidade; por outro, surgem dificuldades relacionadas ao possível desvio da missão, às responsabilidades conflitantes e à dependência financeira, além do possível aumento da burocratização e da profissionalização (Atia & Herrold, 2018; Derrick-Mills, 2015; Nikolic & Koontz, 2007; Ye & Gong, 2021). A maneira como o financiamento é executado impacta diretamente as operações das OSCs, sendo o contrato o instrumento que habilita maior controle ao governo (Cheng et al., 2023; Derrick-Mills, 2015; Toepler et al., 2023).

Sob a perspectiva da teoria da dependência de recursos, os contratos com o governo ajudam a reduzir incertezas ambientais ao garantir fluxos financeiros positivos (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 2003). No entanto, a dependência de fontes financeiras públicas exige que OSCs implementem estratégias para mitigar os riscos dessa relação (particularmente, de sua cessação). Assim, a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo não apenas garante recursos financeiros, mas atua como fator impulsionador da necessidade de adaptações estruturais nas organizações (Akingbola, 2013).

4.1.3 Profissionalização das OSCs e a relação com a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo.

Uma possível adaptação da estrutura das OSCs para alcançar os montantes de financeiros por meio de contratos com o governo é a profissionalização, que foi descrita por DiMaggio & Powell (1983), na perspectiva institucional, como um dos principais dispositivos derivados da fonte normativa de pressão isomórfica. Tal pressão é decorrente das contratações de funcionários que acontecem a partir de segmentos comuns, a exemplo das universidades e de grupos com características semelhantes, o que leva a percepções e orientações similares sobre problemas e decisões (DiMaggio & Powell, 1983). Dessa forma, a partir das profissões, há um processo de estabelecimento de padrões de decisões, condições e métodos de trabalho que são compartilhados e homogeneizados entre as organizações pelas formações técnico-acadêmicas e experiências profissionais e pela rotatividade dos profissionais (DiMaggio & Powell, 1983).

No presente estudo, essa perspectiva institucional foi mencionada como referência conceitual para a compreensão da origem desse processo, mas a análise se concentra na profissionalização enquanto dimensão estrutural das organizações. Trata-se de um conjunto de características que abrange a padronização do trabalho, os processos racionalizados em diferentes dimensões da estrutura da organização, que se refletem na governança, na delegação de autoridade, nos sistemas de controle e na divisão do trabalho (Dekker et al., 2015). Enquanto dimensão estrutural, a profissionalização tem como objetivo assegurar a produtividade, a otimização e a eficiência interna, reduzindo informalidades e aumentando o controle e o monitoramento (Hwang & Powell, 2009; J. Lee & Scaramuzzino, 2024).

Como exemplos de práticas profissionalizadas que relacionam com o desempenho organizacional, tem-se os mecanismos de auditoria, os sistemas de avaliação de desempenho, o planejamento estratégico, as políticas formais de governança, políticas de seleção e remuneração da força de trabalho e a gestão financeira (Hwang & Powell, 2009; Marberg et al., 2019; Striebing, 2017; Yoon, 2022). A adoção dessas práticas consiste no processo que alguns autores denominam de racionalização da organização, que tende a ser desenvolvida com a profissionalização da organização (Hwang & Powell, 2009; Marberg et al., 2019; Striebing, 2017).

A profissionalização afeta amplamente todas as esferas organizacionais sociais, o que não é diferente no campo de atuação das OSCs (Hwang & Powell, 2009). A pesquisa

sobre a profissionalização nas OSCs situa suas análises em relação ao processo de transferência de responsabilidades dos voluntários para profissionais com capacidades técnicas-gerenciais (Hwang & Powell, 2009; Sanzo-Perez et al., 2017; D. F. Suárez, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016). É a transformação do amadorismo, do informal, do voluntário, para a técnica-racional (Hwang & Powell, 2009).

Por exemplo, um grupo de voluntários se associa, se auto-organiza dividindo as responsabilidades com base na expertise de cada um, para realizar cuidados aos idosos, sem se preocupar com a captação de recursos, com as formalidades fiscais e legais. Contudo, à medida que a organização precisa atender as exigências, produzir resultados, o que consequentemente requer aquisição de recursos, o processo de racionalização avança na organização, com formalização de liderança, delegação de decisões, sistemas de controle e mensuração de resultados (Hwang & Powell, 2009). É esse processo que levou muitas OSCs a contar com profissionais remunerados “tanto para jurisdições substantivas como para gestão” (Hwang & Powell, 2009, p. 270).

A profissionalização das OSCs é abordada na literatura sob diferentes dimensões envolvendo a força de trabalho. Notavelmente, é caracterizada pela presença de funcionários formalmente contratados, com formação acadêmica, remuneração adequada e habilidades para interagir com diferentes *stakeholders*, substituindo o trabalho voluntário que é movido principalmente pelo engajamento com os objetivos da organização (Dong & Lu, 2021; Hwang & Powell, 2009; D. Suárez & Gugerty, 2016).

Em relação aos contratos com o governo, OSCs com estruturas formais de trabalho são mais aptas a desenvolver práticas de gestão que atendam aos requisitos de responsabilização financeira e programática geralmente exigidos na elaboração e execução de financiamentos governamentais (Ye & Gong, 2021; Y. Zhang & Shao, 2022; J. Zhao & Lu, 2019). Isso inclui a formulação de propostas de serviços que envolvem descrição de objetivos, metas, resultados, orçamento e meios de monitoramento e controle (Atia & Herrold, 2018; Lam & Nie, 2020; Y. Zhang & Shao, 2022). Além disso, essas OSCs dispõem de equipe capacitada para demonstrar resultados já alcançados por meio de indicadores mensuráveis e de ações de transparência e de prestação de contas (Y. Zhang & Shao, 2022). Com resultados de desempenho satisfatórios, essas OSCs transmitem confiança aos servidores públicos das agências governamentais contratantes no desenvolvimento das ações contratadas (Y. Zhang & Shao, 2022).

Considerando que a literatura aborda a profissionalização das OSCs a partir da estrutura formal de trabalho, este estudo propõe suas hipóteses a partir das seguintes dimensões: (i) o nível de qualificação formal dos trabalhadores, expresso pela proporção de funcionários com formação superior; (ii) o grau de formalização da diretoria organizacional, captado pela existência de pelo menos um diretor com vínculo formal de trabalho; e (iii) o tamanho organizacional, medido pelo número total de funcionários formalmente contratados. Assim, têm-se:

H_{1a}: As OSCs com uma força de trabalho composta proporcionalmente por mais funcionários com formação superior recebem mais montantes financeiros em contratos com o governo em comparação àquelas com menor proporção de funcionários com formação superior.

H_{1b}: As OSCs que possuem pelo menos um diretor com vínculo formal de trabalho recebem mais montantes financeiros em contratos com o governo em comparação àquelas cujos membros da diretoria não possuem vínculo formal.

H_{1c}: As OSCs com maior número de funcionários formalmente contratados recebem mais montantes financeiros em contratos com o governo em comparação àquelas com menor número de funcionários.

4.1.4 Cooptação como resposta estratégica das OSCs ao regime de contratação

Uma possível resposta estratégica das OSCs ao contexto de dependência de recursos do governo pode ser a cooptação (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 2003). A cooptação é o processo de absorção de integrantes “[...] na liderança ou estrutura de decisões políticas de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência” (Selznick, 1976, p. 93). A teoria da dependência de recursos permite compreender que a cooptação é uma estratégia para reduzir a dependência de recursos externos, por meio do estreitamento das relações com *stakeholders* (Hillman et al., 2009; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 2003).

A aproximação de representantes ou de grupos reconhecidamente influentes e com laços sociais possibilita que a organização acesse informações privilegiadas e/ou manipule situações de modo a contemplar seus interesses (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 2003). Essas relações podem ser fontes de poder e ser especialmente importantes no contexto de controlar fluxos financeiros para a organização (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 2003).

No caso do governo, são amplamente estudadas as relações com organizações que dele dependam e os esforços de cooptação para controlar as regulamentações, os fluxos financeiros e outras dimensões que compõem tal dependência (Cheng & Wu, 2021; Hillman et al., 2009; Ye & Gong, 2021). Embora Selznick (1976) argumente que a cooptação se configura com a inserção de membros na estrutura de liderança da organização, Hillman et al. (2009) tratam o termo de maneira intercambiável entre a ação política e o papel do conselho de administração da organização focal que pode ter membros cooptados.

Com essa perspectiva, uma das unidades organizacionais impactadas pela cooptação é o conselho da organização, que pode ter maior composição e diversidade de segmentos externos visando ampliar as possibilidades de interações com apoio social e legitimidade (Cheng & Wu, 2021; Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1972). Muitos estudos que exploram a teoria da dependência de recursos concentram-se no tamanho e na composição do conselho como indicadores da sua capacidade de fornecer recursos críticos à organização (Dong & Lu, 2021; Hillman et al., 2009; LeRoux & Langer, 2016; Stone et al., 2001).

Pfeffer & Salancik (2003) sugerem que os membros diretores trazem quatro benefícios para as organizações: 1) informações; 2) acesso aos canais de informação; 3) acesso preferencial aos recursos; e 4) legitimidade. O conselho oportuniza a comunicação com os diferentes públicos e a representação de stakeholders (Gazley et al., 2010), além de facilitar o desenvolvimento de práticas de governança (Ortega-Rodríguez et al., 2024; Yoon, 2022). Esses mecanismos de governança podem converter-se em oportunidades de financiamento e desenvolvimento de atividades organizacionais alinhadas aos interesses dos membros do conselho.

Relativamente às OSCs, há evidências empíricas que sustentam que a obtenção de financiamento governamental se relaciona positivamente à cooptação, a exemplo dos estudos de Dong & Lu (2021), Lu (2015), Harrison (2017) e Y. Zhang & Shao (2022). Ainda que sem usar o termo cooptação, Ye & Gong (2021) sustentam que a inserção política de membros do governo na estrutura da organização facilita o acesso das OSCs a informações privilegiadas acerca das preferências das agências governamentais, permitindo que os profissionais dessas organizações elaborem propostas de programas alinhadas e competitivas. Portanto, as OSCs com cooptação podem se beneficiar do

conhecimento e da influência dos membros com experiência política e no aparato governamental para canalizar recursos financeiros para as suas atividades.

Seguindo os estudos de Harrison (2017) e Y. Zhang & Shao (2022), que averiguaram maior capacidade de obtenção de financiamento governamental quando o executivo possuía conexões políticas com o governo contemporâneo, espera-se uma relação positiva entre estratégia de cooptação – mensurada pela filiação partidária de membros da estrutura de liderança – nas OSCs e os montantes financeiros em contratos obtidos por elas do governo.

H₂: As OSCs com filiações partidárias na estrutura de liderança recebem mais montantes financeiros em contratos com o governo em comparação àquelas sem as referidas filiações partidárias

4.1.5 Estratégia de cooptação como moderadora entre profissionalização e a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo.

A cooptação como estratégia organizacional precisa do ajuste da estrutura da organização, que contempla, entre outras características, a profissionalização (Donaldson, 1999; Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 2003). Entende-se que o ajuste equivale à adequação postulado pela teoria da contingência estrutural (Donaldson, 2001), que consiste na existência de equivalência entre a estrutura organizacional e a contingência cujo efeito seja positivo no desempenho.

O ajuste entre estrutura e estratégias é abordado na literatura sob diferentes perspectivas metodológicas (Venkatraman, 1989). Ainda assim, Donaldson (2001, p. 6) sustenta que o ajuste deve ser analisado sob a perspectiva da moderação, sendo a contingência um fator moderador. Nessa consideração, a análise deve ter em conta que o efeito de uma variável X em Y depende de uma terceira variável, W, de modo que o “efeito de X em Y quando W é baixo difere do efeito de X em Y quando W é alto”.

Deduz-se desse argumento que um maior montante financeiro em contratos com o governo (Y) não é resultado exclusivo da existência da estratégia de cooptação (W), tampouco da mobilização da profissionalização (X), mas é efeito do ajuste entre profissionalização e estratégia (Donaldson, 1999). Particularmente, o regime de contratação imposto pelo governo afeta cálculo estratégico da OSC, para o qual a organização precisa se ajustar estruturalmente (Donaldson, 1999).

Donaldson (2001) explica que a teoria da contingência estrutural se sustenta em três argumentos principais: 1) há uma associação entre contingência e a estrutura organizacional; 2) a contingência determina a estrutura organizacional, porque primeiramente a organização muda a sua contingência e, como consequência, ajusta sua estrutura; e 3) há um ajuste do nível da variável estrutura organizacional ao nível de contingência cujo efeito se percebe no desempenho.

No contexto das OSCs, embora haja evidências de que a profissionalização traga mais financiamento governamental (X. Chen & Yang, 2025; D. F. Suárez, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016), Dong & Lu (2021) e Lu (2015) não conseguiram confirmar essa hipótese quando explorada associadamente à cooptação em um modelo de efeitos principais sobre o montante de recursos do governo. Já Zhang & Shao (2022), analisando esses construtos em relação às preferências dos servidores públicos na contratação de OSCs, constaram uma relação positiva, igualmente em um modelo de efeitos principais. Ye & Gong (2021), por sua vez, medindo os efeitos da profissionalização e da inserção política – medida pela integração de membros do governo no conselho de administração – na magnitude do financiamento, também em um modelo de efeitos principais, encontraram relações estatisticamente positivas. Esses resultados mistos podem ser decorrentes dos diferentes métodos de mensuração, mas também dos efeitos contingentes da estratégia de cooptação que não foi considerada.

A estratégia de cooptação pode intervir nos efeitos da profissionalização de duas maneiras principais. Uma das formas pela qual isso ocorre é que, ao incorporar à estrutura de decisão da organização atores influentes e próximos ao núcleo decisório dos governos, a cooptação oportuniza a organização dispor de pessoas com conhecimento privilegiado das preferências governamentais, a exemplo do que argumenta Ye & Gong (2021) acerca da inserção política das OSCs. Nessa configuração, a obtenção de contratos pode depender mais dessa proximidade política do que da profissionalização, que perde protagonismo.

De outra forma, a cooptação pode gerar conflitos de interesse na estrutura decisória da organização (Selznick, 1976), visto que a tomada de decisão pode ser politicamente motivada, o que pode conflitar com critérios técnico-profissionais (Boadway & Sato, 2008). Ao integrar a estrutura da organização atores políticos, aumentam-se as chances de comportamentos oportunistas, que reduzem a qualidade da governança (Rocca et al., 2022; Z. Wang et al., 2017; Zhou et al., 2021), criando-se,

assim, tensões com profissionalização, que se associa positivamente às práticas de governança (Striebing, 2017; Yoon, 2022). Nesse cenário, o conflito pode reduzir a capacidade da organização de obter contratos, seja pelas denúncias e investigações que podem surgir, seja pelo desengajamento dos profissionais, que pode reagir com menor desempenho de suas funções.

Considerando que a profissionalização tem uma relação direta com as atividades do conselho, reforçando práticas de transparência e impactando a política de governança, é necessário refletir acerca da interação com a estratégia de cooptação que pode integrar membros com diferentes interesses à estrutura decisória da organização (Rocca et al., 2022; Selznick, 1976; Striebing, 2017; Z. Wang et al., 2017; Yoon, 2022; Zhou et al., 2021). Com essa perspectiva, espera-se que a estratégia de cooptação modere a relação entre profissionalização e obtenção de montantes financeiros em contratos pelas OSCs com o governo. Assim, têm-se as seguintes hipóteses, levando em conta que a profissionalização é operacionalizada pelo (i) nível de qualificação formal dos trabalhadores; (ii) o grau de formalização da diretoria organizacional; e (iii) o tamanho organizacional e a cooptação pela filiação partidária de membros da estrutura de liderança.

H_{3a}: A filiação partidária de membros da estrutura de liderança das OSCs modera negativamente a relação entre a proporção de funcionários com formação superior e os montantes financeiros obtidos em contratos com o governo. Assim, o efeito positivo da maior proporção de funcionários com formação superior sobre o montante financeiro contratado é maior nas OSCs que não possuem membros da liderança com filiação partidária, em comparação àquelas que possuem.

H_{3b}: A filiação partidária de membros da estrutura de liderança das OSCs modera negativamente a relação entre a presença de pelo menos um diretor com vínculo formal de trabalho e os montantes financeiros obtidos em contratos com o governo. Dessa forma, o efeito positivo da existência de ao menos um diretor com vínculo formal de trabalho sobre o montante financeiro contratado é maior nas OSCs que não possuem membros da liderança com filiação partidária, em comparação àquelas que possuem.

H_{3c}: A filiação partidária de membros da estrutura de liderança das OSCs modera negativamente a relação entre o número de funcionários formalmente contratados e os montantes financeiros obtidos em contratos com o governo. Dessa forma, o efeito positivo

do número de funcionários formalmente contratados sobre o montante financeiro contratado é maior nas OSCs que não possuem membros da liderança com filiação partidária, em comparação àquelas que possuem.

4.2 MÉTODO

4.2.1 OSCs no Brasil

Este estudo foi realizado no Brasil, país em que, desde 2016, vigora o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Essa legislação estabelece as diretrizes legais para a atuação dessas organizações e determina procedimentos operacionais para identificação, sistematização e gestão de estatísticas referentes a essas organizações e suas relações com o governo (Junqueira, Lopez Júnio & Dominges, 2025). Dentre esses procedimentos, tem-se a criação de uma plataforma digital⁵ que reúne “informações cadastrais e sobre a atuação das OSCs brasileiras” (Mello & Pereira, 2022, p. 6), repositório de responsabilidade Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (Junqueira, Lopez Júnio & Dominges, 2025).

Para a sistematização das informações relativas às OSCs do Brasil, o Ipea estabeleceu, a partir das definições do MROSC e da Organização das Nações Unidas (ONU), que OSC são entidades “privadas, sem fins de lucro, legalmente constituídas, autoadministradas e voluntárias” (Junqueira, Lopez Júnio & Dominges, 2025, p. ?). Com base nessa definição, o Instituto enquadra como OSC quatro tipos de organizações: associações, fundações, organizações religiosas e organizações sociais (Junqueira, Lopez Júnio & Dominges, 2025). Ainda, a partir de diferentes legislações, as OSCs brasileiras podem ser qualificadas, certificadas ou caracterizadas como: organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), organizações sociais (OS), fundações de apoio, entidade beneficente de assistência social (Cebas), que podem atuar na área da saúde, na educação e na assistência social, utilidade pública (municipal ou estadual) e entidade ambientalista (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, n.d.a).

O Ipea registrou, em 2025, 917.727 OSCs e a empregabilidade de 2.69 milhões de pessoas em vínculo formal nesse setor (Junqueira, Lopez Júnio & Dominges, 2025). Uma publicação de 2022, com dados de 2015, aponta que a inexistência do terceiro setor

⁵ Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso em 23 jun. 2025

brasileiro impactaria negativamente o Produto Interno Bruto em 3,93%; o valor adicionado em 4,27%; e o emprego (ocupações), em 5,88% (Movimento por uma Cultura de Doação, 2022). Esses números evidenciam a dimensão e a importância das OSCs do Brasil.

Embora o Brasil tenha um expressivo número de OSCs, a participação dessas organizações no provimento de serviços públicos em relações contratuais com o governo federal até 2018 era de apenas 2,7% do total (Mello et al., 2019; Mello & Pereira, 2022). Esse cenário, no entanto, vem passando por mudanças com a criação do MROSC que define quem são as OSCs, estabelece as diretrizes, incentiva a prática da contratação e confere maior transparência às relações entre as OSCs e o governo, sobretudo o de nível federal (Junqueira, Lopez Júnio & Dominges, 2025).

Para compreender essas relações contratuais entre OSCs e o governo federal brasileiro, os dados para este estudo foram coletados a partir de oito conjuntos secundários, dos quais sete são provenientes de fontes oficiais brasileiras e um elaborado pela pesquisadora com base em documentos oficiais das OSCs. As bases de dados foram manipuladas no RStudio, com apoio da ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT, da OpenAI, para geração e revisão de *scripts*.

A primeira etapa consistiu na definição da população de interesse: relações contratuais firmadas, em 2021, entre entidades sem fins lucrativos⁶ e o governo federal, identificadas na base de dados do Portal da Transparência do Governo Federal brasileiro, cujo resultado foi de 2.309 registros⁷.

Foram excluídos da análise instrumentos caracterizados como transferências legais (por não se enquadrarem como contratações voluntárias ou discricionárias) e aqueles firmados por organizações não presentes naquela plataforma digital de que o Ipea ficou responsável a partir do MROSC⁸ (porque poderiam não ser OSCs). Adicionalmente, foram aplicados filtros seguindo estudos anteriores, a exemplo de Garrow (2011), que excluiu organizações educacionais e hospitalares por seu alto grau de institucionalização, e de Lu (2015) que descartou fundações privadas, igrejas e organizações esportivas e recreativas. Nessa linha, os filtros aplicados neste estudo foram: a) inclusão apenas de instrumentos firmados com organizações classificadas como associações; b) exclusão de

⁶ Esta é a terminologia adotada no sistema TransfereGov para aplicações de filtros.

⁷ Esse conjunto de dados foi extraído de <https://portal.datatransparencia.gov.br/download-dados/convenios>, em 16 ago. 2024.

⁸ Esse conjunto de dados foi extraído de <https://mapascosc.ipea.gov.br/base-dados>, em 10 mar. 2025.

entidades com valores de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) iniciado pelo número 86, referente a atividades de atenção à saúde humana; c) consideração de apenas contratos firmados por organizações matrizes (contratos firmados por organizações classificadas como filiais foram excluídos); d) inclusão apenas de organizações cuja área de atuação principal fosse assistência social, podendo também atuar, simultaneamente, em defesa de direitos ou em atividade religiosa; e e) exclusão de instrumentos com valor recebido igual a zero. Esses filtros minimizam as variáveis de confusão e proporcionam uma amostra homogênea, de modo a aumentar a confiabilidade na interpretação dos resultados como reflexo dos fenômenos de interesse e não de variáveis não observadas.

Para alcançar outras variáveis de interesse, especialmente as relacionadas às contratações formais de empregados, foi necessário também o cruzamento com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do ano de 2021. Essa declaração é de preenchimento obrigatório a todas as organizações atuantes no Brasil, mesmo aquelas que não tenham empregados registrados. Esses dados da RAIS foram obtidos junto à Universidade de Brasília (UnB), que tem acesso por meio de parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego. A pesquisadora forneceu uma lista de identificadores de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) de interesse e, com base nela, recebeu os dados solicitados, sem acesso à base completa da RAIS. Após o cruzamento com a RAIS, constatou-se que 215 organizações estavam presentes nesse banco de dados.

Por fim, para esse conjunto de organizações, foram coletadas as atas de eleição de diretoria atinente à gestão no ano de 2021. Foi criado um banco de dados com o CNPJ da organização, o período inicial e final do mandato na diretoria e os respectivos dados pessoais e funcionais, quais sejam: Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), nome e função desempenhada. Dados ausentes ou inválidos de CPF foram descartados, equivalentes a 0,83% do total de registros. Com o valor do CPF, foi realizado o cruzamento com a base de filiações políticas fornecida pela Justiça Eleitoral brasileira, disponível no site Banco dos Dados⁹, e com a RAIS. Com esses cruzamentos, foi possível chegar as variáveis de

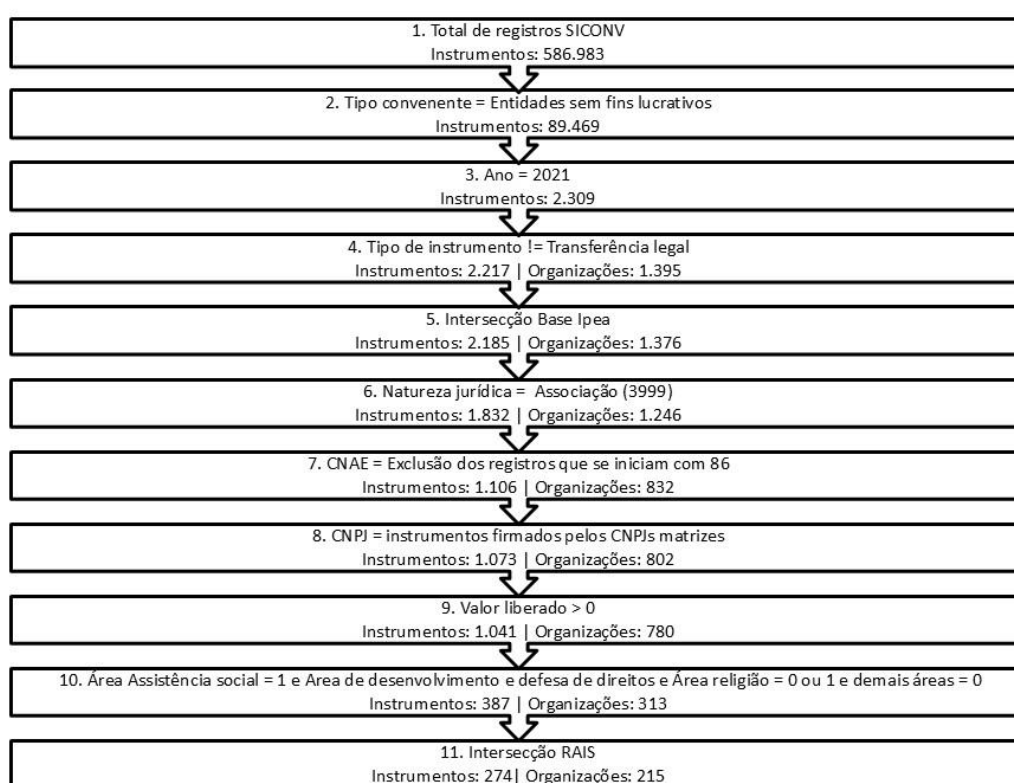
⁹ Trata-se do site <https://basedosdados.org/>, que é gerenciado pela associação brasileira sem fins lucrativos chamada “Instituto Base dos Dados”, CNPJ 42.494.318/0001-16, que objetiva universalizar o acesso a dados de qualidade. Os dados das filiações partidárias foram adquiridos a partir do pacote do R denominado “basedosdados” e “bigquery”, executando os scripts a seguir para download da base sem limites:
`query <- "SELECT * FROM `basedosdados.br_tse_filiacao_partidaria.microdados`"`
`dados_completos <- basedosdados::read_sql(query)`. O acesso e a obtenção dos dados ocorreram em 23 mar. 2025.

filiações partidárias e vínculos formais na diretoria. Nessa etapa, não houve descarte de organizações, confirmando uma amostra de 215 delas e respectivos 274 instrumentos contratuais válidos para análise

A figura 9 apresenta as etapas de limpeza e intersecção dos diferentes conjuntos de dados.

Figura 9

Fluxograma de limpeza das bases de dados



Nota. elaboração própria (2025).

4.2.2 Variáveis

4.2.2.1 Variável Dependente

Mais informações sobre a referida base podem ser acessadas em <https://basedosdados.org/dataset/e68b1cfd-ca29-4bdc-b687-424d9c59760e?table=34755fc5-79cd-46f4-8600-bf83008a8dc3>

Montantes financeiros em contratos: o estudo adotou o valor total recebido pela OSC em instrumentos contratuais, contabilizados na moeda Real (R\$), no ano de 2021. Trata-se, portanto, de uma medida de magnitude de valores contratuais entre organizações que já mantêm algum tipo de contrato, e não da probabilidade de obter o primeiro contrato. Considerando que essa variável se caracterizava pela alta assimetria, seguindo outros estudos que analisaram montantes financeiros (X. Chen & Yang, 2025; Lu, 2015; Q. Wang, 2022; J. Zhao & Lu, 2019), adotou-se o logaritmo natural dos valores financeiros obtidos em contratos pelas OSCs. A adoção dessa base se deu em razão de seu poder de simplificação de propriedades matemáticas, como a derivação de função exponencial, relação com a integração de funções do tipo $\frac{1}{x}$ e por e^x ser a sua própria derivada, relações que linearizam distribuições assimétricas. A transformação logarítmica foi utilizada, portanto, para reduzir a assimetria e aproximar os resíduos da normalidade, de modo a ter os pressupostos da regressão linear atendidos.

4.2.2.2 Variáveis Independentes

À luz das teorias da dependência de recursos e da contingência estrutural, este estudo adota como construtos teóricos a profissionalização e a cooptação. Todavia, esses construtos são amplos, complexos e multidimensionais, o que se traduz em dificuldades para operacionalizá-los em indicadores empíricos. Esta Tese emprega medidas usualmente adotadas pela literatura sobre OSCs para esses construtos. Contudo, reconhece-se que tais medidas apresentam limitações para apreendê-los em toda a sua abrangência, devendo-se sempre considerar a possibilidade de distância entre o nível conceitual e o nível operacional empírico.

Profissionalização: três indicadores foram utilizados para mensurar a profissionalização, especificamente a dimensão da estrutura formal de trabalho, quais sejam: 1) número de funcionários com vínculo formal, excetuados os membros da diretoria (D. F. Suárez, 2011; Ye & Gong, 2021; Yoon, 2022) ; 2) percentual de funcionários com qualificação de nível superior (Lipsky & Rathgeb, 1989; Striebing, 2017; D. Suárez & Gugerty, 2016); e 3) variável dicotômica que indica que pelo menos um membro da diretoria tem vínculo formal (1 = Sim; 0 = Não) (Ye & Gong, 2021; Yoon, 2022). Cabe destacar que, embora os autores D. F. Suárez (2011), D. Suárez & Gugerty (2016), Lu (2015) e Ye & Gong (2021) tenham utilizados essas variáveis no construto da

profissionalização, eles o fizeram como um indicador único simples, a partir da soma dos valores atribuídos a presença ou ausência dessas variáveis. Nesta pesquisa, entretanto, essas variáveis integraram os modelos de forma independente, visto que, ao se testar as técnicas de redução de dimensionalidade, os modelos perderam poder de explicação na variabilidade dos dados. Além disso, a apresentação individualizada dos indicadores pode ser relevante sob uma perspectiva prática para as OSCs, permitindo-lhes identificar quais dimensões estrutura formal de trabalho são passíveis de implementações.

Cooptação: A cooptação foi mensurada a partir de uma variável dicotômica (1 = Sim; 0 = Não) que indica presença ou ausência de filiação partidária de pelo menos um membro da diretoria da OSC. Embora autores como Dong & Lu (2021), Lu (2015) e Ye & Gong (2021) adotem a experiência de membros do conselho no aparato governamental ou na política, este estudo limitou-se a verificar a existência de filiações partidárias dos membros da diretoria como um indicador de experiência na política. Esse indicador converge com os adotados por Harrison (2017) e Y. Zhang & Shao (2022) que analisaram, em alguma medida, a filiação partidária dos dirigentes.

Ainda que filiações partidárias seja uma medida utilizada na literatura para analisar a cooptação sob o ponto de vista da teoria da dependência de recursos, é sabido de suas limitações para captar o tipo de cooptação que Selznick (1976) denominou de cooptação informal, que abrange os vínculos relacionais com negociações e acordos com compartilhamento ou transferência de poder. Além disso, do ponto de vista metodológico, a mensuração a partir de uma variável dicotômica restringe a variabilidade e representa apenas uma dimensão do construto – que pode se apresentar com maior proporção de dirigentes com vínculos políticos ou diversidade partidária – isso ajudaria a minimizar a limitação anteriormente citada. Ainda assim, essas medidas dicotômicas são válidas e consistentes com parte da literatura, sobretudo naquelas que analisaram a presença de cooptação no conselho (Cheng & Wu, 2021; Li et al., 2018; Lu, 2015; Zhou et al., 2021).

Empiricamente, as filiações partidárias mensuradas dicotomicamente representam oportunidades de conhecer relações estabelecidas com diferentes segmentos políticos que ocupam poderes Legislativos ou Executivos de diferentes esferas governamentais, constituindo-se importante fonte de indução, facilitação ou pressão para recebimento de contratos do governo federal. A exemplo disso, tem-se no Brasil o mecanismo chamado emendas parlamentares (Barbosa, 2024), que permite que deputados e senadores destinem recursos financeiros do orçamento federal a organizações de suas escolhas. Por fim, é

necessário esclarecer que este estudo optou por analisar apenas as diretorias das OSCs, sem considerar os diferentes conselhos que as constituem, por uma limitação metodológica – não foi possível conhecer os membros dos conselhos da maioria das organizações. Ainda assim, mesmo que os estudos analisem a cooptação a partir da composição dos conselhos, compreende-se que esse conceito também é extensível às diretorias das OSCs, visto que, na amostra analisada, as diretorias são eleitas por assembleias, tendo, em média, seis membros. Essa organização possibilita a eleição de membros com experiência na política, podendo configurar uma estratégia deliberada da assembleia de colocar na direção pessoas com proximidade do Estado.

A exemplo disso, em uma organização que acabou não integrando a amostra final após a aplicação dos filtros, constatou-se que um potencial candidato e, posteriormente eleito ao cargo executivo, foi apresentado sob ênfase do seu histórico como um ex-membro do alto escalão do governo federal. Ainda que a organização cujo documento explicita tal motivação estratégica não componha a amostra filtrada para os modelos analisados nesta Tese, essa evidência demonstra a plausibilidade da apropriação teórica da cooptação nas OSCs. A justificativa apresentada na condução do candidato ao cargo é consistente com a literatura sobre dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003) e cooptação (Selznick, 1976), segundo a qual organizações podem incorporar atores politicamente inseridos para reduzir incertezas externas, ampliar acesso a recursos públicos e reforçar sua legitimidade diante do governo.

O cálculo das variáveis independentes considerou a defasagem de datas em relação à data do instrumento contratual, visando minimizar a causalidade reversa. Isto é, foram consideradas apenas, por exemplo, contratações de funcionários e filiações partidárias que ocorreram antes da data do instrumento contratual com o governo.

4.2.2.3 Variáveis de controle

Para completar a análise, foram utilizadas as seguintes variáveis de controle identificadas na literatura como relacionadas à obtenção de financiamento governamental pelas OSCs: 1) Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* dos municípios em que se localizam as OSCs, para controlar a situação econômica (Brown, 2018; Clifford et al., 2013; Corrigan-Brown & Ho, 2017; Garrow, 2011) – dados referente ao ano de 2020,

obtido do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹⁰; 2) número de filiais como uma medida de tamanho da organização (X. Chen & Yang, 2025; D. F. Suárez, 2011) – contabilizado a partir da base do Ipea¹¹; 3) número de áreas de atuação para identificar OSCs com diversificação de serviços (Clifford et al., 2013; Garrow, 2011; D. Suárez & Gugerty, 2016) – adquirido da base do Ipea¹²; 4) variável dicotômica que indica certificação Oscip (1 = Sim; 0 = Não) – adquirida da base das Oscips do Ministério da Justiça e Segurança Pública¹³; e 5) variável dicotômica que indica certificação como Cebas do tipo Assistência Social (1 = Sim; 0 = Não) – adquirida do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome¹⁴. Ainda que não estejam em literaturas anteriores, as certificações Oscip e Cebas – específicas do Brasil – foram utilizadas como indicadores de certificações concedidas pelo governo que viabilizam acesso às parcerias e isenções, respectivamente. Autores como Zappalà & Lyons (2006) e Van Slyke (2003) controlaram certificados que viabilizam as isenções.

4.2.3 Análise

Para testar as hipóteses deste estudo, foi utilizada regressão linear múltipla, estimada pelo método dos mínimos quadrados ordinários (MQO), calculada com erros-padrão robustos (HC3) para correção de heterocedasticidade, constatada a partir da análise gráfica (resíduos) e do teste de Breusch-Pagan da variável dependente já transformada em logaritmo natural (Long & Ervin, 2000). Foi realizado o cálculo de amostra para uma regressão linear múltipla com o G*Power (Faul et al., 2007), que indicou que 215 observações são suficientes para detectar efeitos médios ou grandes, considerando os limites propostos por Cohen (1988).

Todos os preditores foram centrados na média para facilitar a interpretação dos coeficientes e minimizar a multicolinearidade (Iacobucci et al., 2016). A multicolinearidade foi avaliada com base no Modelo completo (com interações) e os

¹⁰ Esse conjunto de dados foi obtido de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=downloads>, acessados em 03 mar. 2025.

¹¹ Esse conjunto de dados foi extraído de <https://mapaosci.ipea.gov.br/base-dados>, em 10 mar. 2025.

¹² Esse conjunto de dados foi extraído de <https://mapaosci.ipea.gov.br/base-dados>, em 10 mar. 2025.

¹³ Esse conjunto de dados foi compartilhado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, por e-mail, via pedido de acesso à informação, em 03 out. 2024. Procedimentos adicionais de consulta ao Diário Oficial da União foram realizados para assegurar que não houve a perda da qualificação antes da data do instrumento contratual firmado entre a OSC e o governo.

¹⁴ Esse conjunto de dados foi obtido de <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/certificacao-de-entidades-beneficentes-de-assistencia-social---cebas>, em 21 set. 2024.

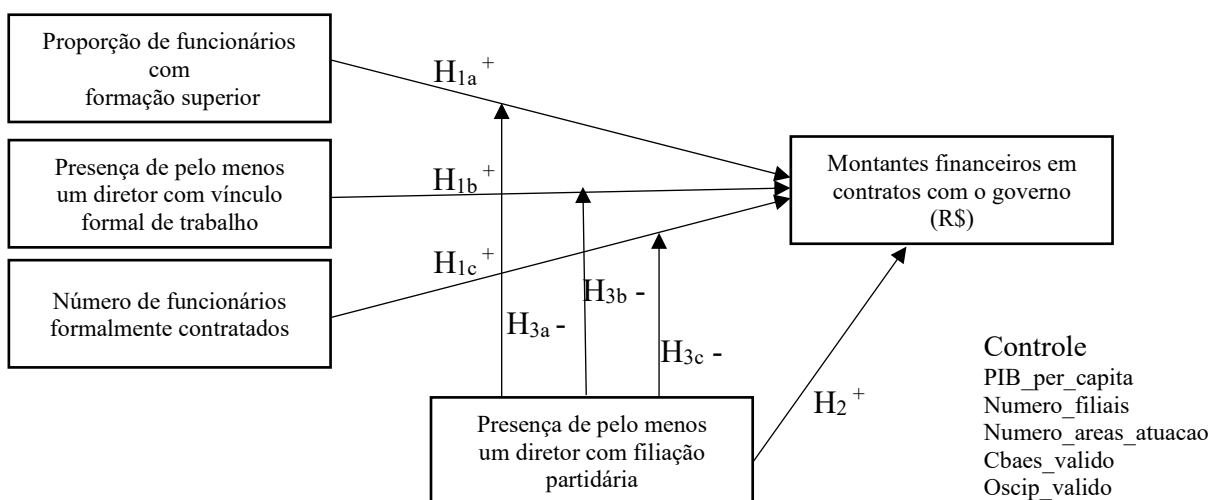
valores ficaram dentro dos limites aceitáveis, com Fator de Inflação da Variância (VIF) máximo de 1.94 (Iacobucci et al., 2016).

Assim, três modelos de regressão foram criados. No Modelo 1, apenas as variáveis de controle foram incluídas. No Modelo 2, as variáveis de profissionalização e de cooptação foram adicionadas, controlando o tamanho, o ambiente, as certificações e as áreas de atuação. No Modelo 3, foram incluídas as interações entre a profissionalização e a cooptação, mantendo as demais variáveis de controle. A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas e a Tabela 6 os modelos estatisticamente significativos ($p < 0.01$), o que indica boa capacidade explicativa das variáveis independentes na variabilidade da variável dependente. São apresentados os resultados dos Modelos 2 e 3, comparando-os em relação à inserção dos termos de interação.

Na Figura 10, apresenta-se o modelo teórico.

Figura 10

Indicadores do modelo teórico proposto



Nota. elaboração própria (2025).

4.3 RESULTADOS

A Tabela 5 apresenta os construtos, as suas variáveis dependentes e independentes e as de controle, juntamente com as estatísticas descritivas.

Tabela 5

Estatísticas descritivas

Variável	Média/Frequência	DP	Min	Máx
Obtenção de montantes financeiros em contratos				
Valores_recebidos (R\$)	587.933,93	2.928.894,97	40.000,00	39.451.728,68
Profissionalização				
Percentual_superior	42,26	26,58	0,00	100,00
Numero_funcionarios	58,08	130,87	0,00	1.194
Vinculo_formal_diretoria (1 = Sim)	0,148 (N=32)	-	0	1
Cooptação				
Filiacao_partidaria (1 = Sim)	0,762 (N=164)	-	0	1
Ambiente econômico				
PIB_per_capita	37.428,66	18.093,93	9.028,18	113.472,35
Tamanho organizacional				
Numero_filiais	1,24	4,10	0,00	39,00
Áreas de atuação				
Numero_areas_atuacao	1,62	0,48	1,00	2,00
Certificados				
Cbaes_valido (1 = Sim)	0,567 (N=122)	-	0	1
Oscip_valido (1 = Sim)	0,325 (N=7)	-	0	1

Nota: N = 215

Nota. elaboração própria (2025).

As estatísticas descritivas evidenciam grande variabilidade entre a distribuição de valores financeiros de contratos entre as OSCs. Também indicam que muitas daquelas da amostra não detêm a certificação de Oscip ou diretoria formalizada (pelo menos um membro). Além disso, demonstram que a filiação partidária de pelo menos um membro da diretoria é bastante comum entre as OSCs (~77%).

Tabela 6

Modelos de Regressões

Variável	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	12,740*** (0,242)	12,954 *** (0,250)	12,898*** (0,239)
Profissionalização			
Percentual_superior	-	0,002 (0,002)	0,001 (0,003)
Numero_funcionarios	-	0,002** (0,001)	0,002*** (0,000)
Vinculo_formal_diretoria (1-0)	-	0,563** (0,231)	0,612** (0,290)
Cooptação			
Filiacao_partidaria (1-0)	-	-0,362** (0,169)	-0,465* (0,264)
Controle			
Cbaes_valido (1-0)	-0,336** (0,126)	-0,345** (0,139)	-0,381** (0,127)
Oscip_valido (1-0)	1,233** (0,491)	1,062** (0,471)	1,015** (0,460)
PIB_per_capita	0,000** (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)
Numero_filiais	0,048 (0,034)	0,008 (0,035)	0,018 (0,052)
Numero_areas_atuacao	0,265** (0,125)	0,184 (0,135)	0,196 (0,127)
Interações			
Percentual_superior x Filiacao_partidaria	-	-	-0,001 (0,007)
Vinculo_formal_diretoria × Filiacao_partidaria	-	-	-0,486 (0,537)
Numero_funcionarios × Filiacao_partidaria	-	-	-0,003** (0,001)
F	8,691***	13,722***	12,791***
R ²	0,172	0,375	0,431
R ² ajustado	0,152	0,348	0,398

Nota. Coeficientes de regressão relatados com erros padrão robustos entre parênteses.

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Nota. elaboração própria (2025).

A H_{1a} , H_{1b} e H_{1c} exploram o efeito dos indicadores da profissionalização na obtenção de montantes financeiros em contratos. Em ambos os Modelos 2 e 3, número de funcionários formalmente contratados ($\beta_2 = 0,002$, $p < 0,05$; $\beta_3 = 0,002$, $p < 0,001$) e vínculo formal de pelo menos um membro da diretoria ($\beta_2 = 0,563$, $p < 0,05$; $\beta_3 = 0,612$,

$p < 0,05$) mostram-se relacionados positiva e estatisticamente significativos ao recebimento de valores de contratos pelas OSCs, ainda que o coeficiente de número de funcionários tenha sido bastante reduzido. O indicador de percentual de funcionários com qualificação de nível superior não foi significativo em qualquer dos Modelos. Portanto, há suporte para a H_{1b} e H_{1c} , com evidências robustas de que o número de funcionários formalmente contratados e o vínculo formal de pelo menos um membro da diretoria estão relacionados à magnitude dos valores obtidos em contratos. Do ponto de vista prático, cada funcionário adicional está associado a um acréscimo médio de 0,2%¹⁵ no valor dos contratos, enquanto a presença de vínculo formal de membros da diretoria corresponde a um aumento estimado de 84,4% nos recursos recebidos, controladas as demais variáveis do Modelo 3.

Em relação à cooptação, os Modelos 2 e 3 demonstram resultados que contradizem a hipótese de que as OSCs com pelo menos um membro da diretoria com filiação partidária tende a receber mais valores de contratos ($\beta_2 = -0,362$, $p < 0,05$; $\beta_3 = -0,465$, $p < 0,1$). Portanto, não há suporte para H_2 e, o resultado contrário, sugere que a presença filiação partidária de pelo menos um membro da diretoria pode implicar em menores valores recebidos de contratos com o governo pelas OSCs. Organizações com essas filiações recebem, em média, 37,24% menos recursos de contratos com o governo do que aquelas sem filiações, controladas as demais variáveis do Modelo 3.

Por fim, este estudo confirma H_{3c} , i.e., que o efeito do número de funcionários formalmente contratados é potencializado diante da inexistência da filiação partidária de pelo menos um membro da diretoria da OSC ($\beta_3 = -0,003$, $p < 0,05$). Das interações inseridas no Modelo 3, apenas foi negativa e significativa aquela que analisou o produto entre o número de funcionários formalmente contratados e a filiação partidária no recebimento de valores de contratos com o governo pelas OSCs. Não há suporte, portanto, para H_{3a} e H_{3b} .

Em relação à essa moderação, a análise pormenorizada das suas partes, Tabelas 7 e 8, permite constatar que o efeito do número de funcionários sobre o valor total recebido em contratos é condicionado filiação partidária.

¹⁵ Os valores apresentados consideram que a variável dependente foi transformada em logaritmo natural. Os coeficientes, portanto, foram convertidos para variações percentuais $e^\beta - 1$.

Tabela 7

ANOVA for Simple Effects of Numero_funcionarios

Moderador (vinculo_politico_dummy)	F	η^2p
0 (sem vínculo partidário)	23,348***	0,10361
1 (com vínculo partidário)	0,359	0,00177

Nota. *** $p < 0,001$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Nota. elaboração própria (2025).

Tabela 8

Interpretação dos “Parameter Estimates”

Moderador	Efeito	Coefficiente
0	Numero_funcionarios	0,003 (0,000)***
1	Numero_funcionarios	0,000 (0,001)

Nota. Coeficientes de regressão relatados com erros padrão robustos entre parênteses.

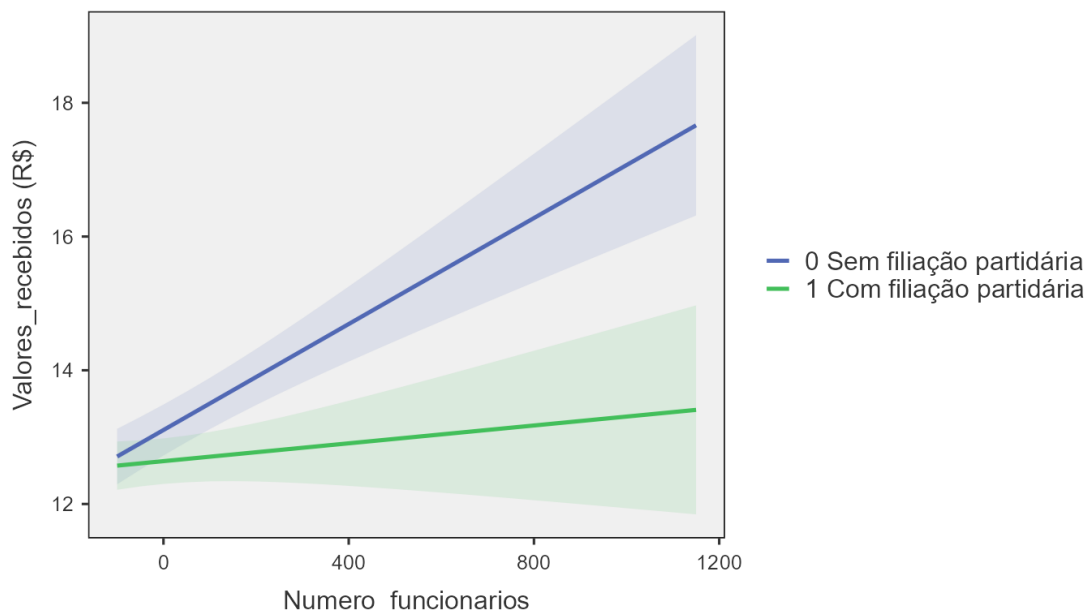
*** $p < 0,001$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Nota. elaboração própria (2025).

Na ausência de filiação partidária, observa-se uma relação positiva e significativa ($F(1,202) = 23,35$, $p < 0,001$), sugerindo que organizações com maior número de funcionários obtêm mais valores em contratos com o governo. Por outro lado, na presença da filiação partidária, esse efeito não é significativo ($F(1,202) = 0,36$, $p = 0,550$), evidenciando que o número de funcionários não implica em maiores valores de contratos. O gráfico a seguir ilustra essa relação:

Figura 11

Interação entre as variáveis “Numero_funcionarios” e “Filiacao_partidaria” na obtenção de montantes financeiros em contratos do governo federal brasileiro



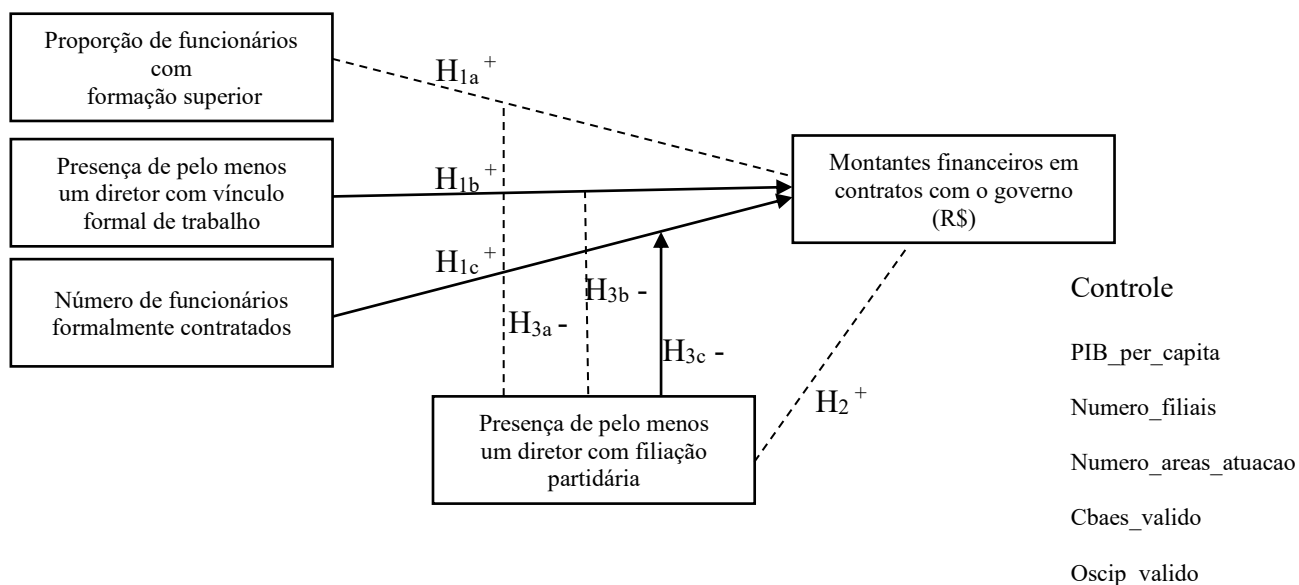
Nota. elaboração própria (2025).

A Figura 11 endossa as interpretações das tabelas 7 e 8: no grupo sem filiações partidárias (linha azul), conforme aumenta o número de funcionários, observa-se o crescimento contínuo do valor recebido em contratos. No entanto, no grupo com filiações partidárias, verifica-se que o aumento no número de funcionários não se reflete significativamente em maiores valores contratados, representados pela reta verde sem inclinação. Isto é, em organizações com filiação partidária, os valores contratados com o governo são praticamente os mesmos, ainda que haja mais funcionários formalmente contratados. Uma moderação não significativa implicaria que as curvas verde e azul fossem (aproximadamente) paralelas, indicando que o aumento no número de funcionários também levaria a mais valores em contratos, ainda que inferiores aos do grupo sem filiação, devido ao efeito negativo dessa variável.

Por fim, cabe relatar os coeficientes das variáveis de controle. No Modelo 3, tanto o certificado Cebas como o de Oscip aparecem estatisticamente significativos. Todavia, os sentidos dos efeitos são divergentes. Enquanto Oscip tem um efeito positivo no recebimento de valores dos contratos do governo pelas OSCs ($\beta_3 = 1,015$, $p < 0,05$), o Cbaes tem um efeito negativo ($\beta_3 = -0,381$, $p < 0,05$).

Figura 12

Modelo testado com as hipóteses suportadas



Nota. Hipótese confirmada: —→

Hipótese não suportada: - - - - -

Nota. elaboração própria (2025).

4.3.1 Verificação de Robustez

Na regressão linear múltipla estimada pelos MQO, com erros robustos, a inclusão dos termos de interação no Modelo 3 em relação ao Modelo 2 representou um aumento significativo no R^2 de 5,6%, aproximadamente. Com esse valor foi possível calcular o f^2 de Cohen (1988) e, com ele, verificar que a amostra deste estudo é suficiente para detectar o efeito com um poder de 80% (Manuel et al., 2011).

Também foi realizada uma subamostra, aleatória, do grupo com vínculos partidários para verificar se a desproporção entre os grupos influenciaria os resultados, os quais permaneceram sem mudanças consistentes. Além disso, os resultados foram testados com a técnica de *bootstrapping*, que igualmente não produziu alterações.

Ainda, foi especificado um modelo GLM, com distribuição Gamma e função de ligação log da variável dependente sem transformação logarítmica, porém não houve

convergência ao se inserir os termos de interação, o que impossibilitou a interpretação confiável dos coeficientes.

4.4 DISCUSSÃO

Objetivou-se analisar como o ajuste entre a profissionalização e a cooptação das OSCs afeta a obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo. Seguindo os pressupostos das teorias da dependência de recursos e da contingência estrutural, este estudo partiu de três hipóteses teóricas, quais sejam: 1) H_{1a} , H_{1b} e H_{1c} e H_2 efeitos principais positivos dos indicadores da profissionalização e da cooptação na obtenção de montantes financeiros em contratos; e 2) H_{3a} , H_{3b} e H_{3c} efeito dos indicadores da profissionalização mais forte na ausência do indicador da cooptação na obtenção de montantes financeiros em contratos, em função de um possível conflito entre a dimensão técnica e a política. Os resultados confirmaram H_{1b} , H_{1c} e H_{3c} .

A estrutura formal de trabalho de uma OSC, expressa especificamente pelos indicadores do número de funcionários e da diretoria formal, como uma dimensão da profissionalização e, em consonância com parte da literatura, mostrou-se efetiva na obtenção de maiores montantes financeiros em contratos. Esse resultado reforça que organizações que investem em contratação de funcionários e de membros de suas diretorias tendem a receber mais valores em contratos, possivelmente porque, assim, conseguem atender os requisitos rigorosos do financiamento governamental. Na linha do que argumentam Atia & Herrold (2018) e X. Chen & Yang (2025), o investimento em profissionais possibilita que a organização desempenhe satisfatoriamente a elaboração de projetos, gestão de sistemas de financiamento, implementação e avaliação de serviços e programas, prestação de contas.

Por outro lado, o percentual de funcionários com nível superior não foi significativo na relação pressuposta. Esperava-se que maior composição da força de trabalho com formação em nível superior resultasse em maiores valores advindos de contratos com o governo, por refletir a capacidade técnica da organização em sua área finalística (como médicos, assistentes sociais, psicólogos e pedagogos) ou em seus processos gerenciais (auditores, contadores, administradores) (Hwang & Powell, 2009; Lipsky & Rathgeb, 1989; D. Suárez & Gugerty, 2016). Todavia, a falta de significância estatística sugere que o papel da formação acadêmica precisa ser mais explorado à luz dos objetivos e resultados, bem como dos custos e de outras receitas da organização, visto

que os achados desta pesquisa sugerem que o custo adicional dessa característica pode não ser proporcional ao ingresso de valores em contratos do governo.

Quanto à H₂, os resultados apontam para uma relação significativa, porém contrária à hipótese teórica do campo das OSCs, que encontra predominantemente uma relação positiva entre cooptação e financiamento governamental. Esse achado pode ser justificado sob diferentes aspectos teóricos e metodológicos. Primeiro, os estudos que analisaram a cooptação em OSCs tinham um grupo de controle em relação àquelas que recebem valores do governo e as que não recebem, sendo constatada a relação positiva da cooptação no grupo com algum tipo de financiamento em relação aquele que não tinha qualquer (Dong & Lu, 2021; Lu, 2015; Ye & Gong, 2021). Todavia, o estudo de Lu (2015) não confirmou a cooptação como significativa para as análises que investigaram a magnitude do financiamento, demonstrando que, supostamente, não seja uma estratégia relevante propriamente para alcançar mais valores, mas para integrar os grupos que se relacionam com o governo.

Segundo, este estudo adotou a mensuração da cooptação por meio da filiação partidária de pelo menos um membro da diretoria, enquanto a maioria dos estudos acerca desse construto nas OSCs analisa a composição do conselho da organização com experiência no governo ou em política, exceto pelos estudos de Harrison (2017) e Y. Zhang & Shao (2022), que, respectivamente, exploraram a vinculação partidária de líderes de OCSs e as preferências dos servidores públicos em contratar OSCs que tenham executivos filiados a partidos políticos. Ainda assim, esses estudos têm diferenças metodológicas em relação ao modelo empregado nesta pesquisa, sejam por não serem quantitativos, seja por não adotarem uma mesma variável dependente.

Essas variações metodológicas podem implicar em resultados diferentes, sobretudo ao se analisar a diretoria em comparação ao conselho. Este, embora possa ser deliberativo, pode não ter o mesmo nível de responsabilidade perante o governo como a diretoria, conforme sugere o estudo de LeRoux & Langer (2016), que constatou maior lacuna, na presença do financiamento governamental, entre os níveis de envolvimento real do conselho e preferido dos diretores executivos. Essa descoberta evidencia que estes assumem mais responsabilidades no contexto do financiamento governamental, recebendo em contrapartida maior sobrecarga de atividades. Em linha convergente, ainda que não restrita ao contexto do financiamento governamental, Wathen (2014) demonstra que a diretoria executiva tende a ter um papel mais atuante nas decisões, enquanto o

conselho assume uma postura mais dependente. Analogamente, no contexto chinês, Li et al. (2018) sustentam que os conselhos têm menor envolvimento do que os executivos na governança das OSCs.

Particularmente entre as OSCs do Brasil – em que há vários membros eleitos (embora essa estrutura não seja padrão), como presidente, vice-presidente, diretor financeiro, tesoureiro, secretário –, é possível argumentar que a diretoria pode ser mais demandada pelas atividades decorrentes do financiamento governamental. Nesse cenário, as vinculações políticas de seus membros podem ser mais percebidas pelos servidores públicos, em comparação com os membros do conselho que tenham esse mesmo tipo de vínculo. As organizações que têm membros da diretoria com filiação partidária podem despertar a desconfiança e a insegurança dos contratantes ou se enquadrar em possíveis vedações¹⁶, reduzindo as possibilidades de contratos. Neste sentido, os argumentos de Y. Zhang & Shao (2022) sobre a percepção dos servidores públicos em relação ao risco de fracasso envolvendo as decisões de contratação de OSCs e, conseqüentemente, as suas responsabilizações, endossam a perspectiva da desconfiança.

Além da perspectiva do papel da diretoria e da desconfiança dos servidores públicos, duas outras justificativas podem explicar o resultado contrário à hipótese, ambas com base na teoria da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003). Primeiro, a cooptação pode gerar inércia, posto que as OSCs com essa estratégia tendem a confiar que a fonte não será descontinuada e, portanto, recebem menos incentivo para buscar novos contratos. Segundo, essas organizações podem dispor unicamente da fonte viabilizada pela própria conexão propiciada pela filiação partidária do dirigente – isto é, somente aquele recurso assegurado pelo mecanismo relacional. Corroboram esses argumentos, a conclusão de J. Zhao & Lu (2019) de que o recebimento de financiamento de uma agência governamental específica desencoraja a OSC a receber financiamento adicional de outras agências.

Este estudo, em relação à cooptação, portanto, traz inovação metodológica e com resultados distintos encontrados até então, corroborando literaturas que exploram essa dimensão em outros tipos de organizações – em particular, com fins lucrativos (Rocca et al., 2022). O estudo de Rocca et al. (2022), por exemplo, cotejou conexões políticas e

¹⁶ O Brasil dispõe de regulações que vedam a celebração de contratos com OSC que tenha membros da diretoria que sejam dirigentes de órgãos da mesma esfera governamental da contratação ou com órgãos de fiscalização.

desempenho financeiro em 2370 empresas não financeiras, de 31 países europeus, constatando que aquelas com gestores ou membros do conselho com envolvimento político tendem a apresentar menor desempenho financeiro. Para os autores, a cooptação pode trazer conflito de interesses, aumentar custos financeiros e reduzir a legitimidade.

Por sua vez, a H_{3a} , H_{3b} e H_{3c} exploraram o ajuste dos indicadores da profissionalização em relação ao da cooptação, supondo, um maior efeito da daquela na ausência desta na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo, que foi testado por meio da inserção de termos de interação em modelo de regressão. Foi confirmada apenas para a dimensão número de funcionários (H_{3c}), indicando que o aumento do quadro de pessoal está positivamente associado aos valores recebidos em contratos quando não há filiação partidária. Em contrapartida, na presença da filiação partidária, essa relação não é significativa; isto é, o aumento no número de funcionários não tem correspondência em maiores valores contratados.

Sob a ótica da teoria da contingência estrutural, o ajuste organizacional ocorre quando a estrutura se adequa às exigências do ambiente (Donaldson, 1999). Nesta pesquisa, a profissionalização é representada pela estrutura formal de trabalho, que produz efeitos positivos sobre os contratos, exceto pelo indicador de percentual de funcionários com nível superior. Esse resultado é, possivelmente, decorrente de um ambiente de contratação governamental que prioriza eficiência, processos formalizados, racionalizados e profissionais, com práticas de transparência e *accountability*.

Por sua vez, à luz da teoria da dependência de recursos, as organizações podem adotar estratégias de gestão da interdependência, como a cooptação, para reduzir incertezas ambientais decorrentes de suas necessidades de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003). Este estudo, embora reconheça o papel da cooptação na gestão da interdependência e na redução da incerteza ambiental, indica que as filiações partidárias de diretores enquanto estratégia de cooptação tem papel negativo nos valores contratados, o que pode sinalizar o ajuste ao ambiente para alcançar o recurso de legitimidade ou para manter a capacidade operacional da organização.

Os resultados encontrados, ainda, indicam um possível conflito entre essa estratégia e a dimensão da profissionalização, sugerindo uma situação de inadequação estrutural quando ambas coexistem. Tal interpretação se apoia em Donaldson (1999), segundo o qual organizações em adequação estrutural apresentam desempenho superior às que se encontram em inadequação.

A interação significativa entre número de funcionários e filiação partidária, considerando os efeitos sobre o regime federal de contratação analisado, reforça esse argumento. As OSCs com maior número de funcionários e sem diretores com filiação partidária parecem estar em situação de adequação ao ambiente, o que se reflete em maiores valores obtidos em contratos governamentais. Em contraste, aquelas em que ambas as dimensões se manifestam, isto é, em que há elevado número de funcionários aliado à filiação partidária na diretoria, tendem a apresentar inadequação, pois seus valores recebidos permanecem estáveis independentemente do aumento no quadro de pessoal. Extrapolando para os construtos, os resultados sugerem que a profissionalização é mais efetiva quando não há cooptação.

Para os demais indicadores da profissionalização, como o vínculo formal da diretoria e a proporção de funcionários com nível superior, as interações não foram significativas, sugerindo que, nesses casos, a dimensão estratégica da organização opera de modo independente da sua estrutura. Também não é possível descartar a falta de significância como uma limitação metodológica.

Embora a análise a partir da moderação seja metodologicamente adequada, ela apresenta limitações relevantes, sobretudo neste estudo que a operacionalizou contrastando dois grupos, em razão do uso de uma variável dicotômica como medida de cooptação (com e sem filiação partidária). Essa simplificação pode ter reduzido a variabilidade necessária para captar efeitos mais sutis da interação, contribuindo para a ausência de significância estatística.

Além disso, conforme sustentou Venkatraman (1989), o ajuste organizacional pode ser mensurado de diferentes formas (moderação, mediação, covariância, clusters), cada qual com as suas limitações. A moderação é viável para demonstrar o efeito do ajuste, mas é insuficiente para trazer conclusões sobre a existência do ajuste. Não se pode concluir que o ajuste entre profissionalização e cooptação não exista, mas apenas que a operacionalização adotada não o captou de maneira robusta o efeito na obtenção de montantes financeiros em contratos.

Ainda que não seja o foco principal deste estudo, cabe discutir os certificados de Osci e Cebas com implicações práticas para as OSCs em relação a sua posição estratégica. Esperava-se que ambos os certificados implicassem em mais valores financeiros em contratos com o governo. Contudo, o certificado Cebas – fonte de isenção de impostos – foi constatado com um efeito negativo significativo. As razões para esse

resultado podem estar relacionadas com diferentes dimensões, que incluem desde limitações na capacidade estrutural de atendimento das demandas, o que consequentemente reduz a expansão em outras frentes de atuação, até à legitimação junto aos órgãos contratantes, que podem priorizar aquelas OSCs que não detêm fontes governamentais ou mesmo as Oscips, visto que o acúmulo de ambas as certificações é vedado às OSCs pela legislação brasileira. Novamente, é importante retomar o argumento de J. Zhao & Lu (2019) de que as OSCs com financiamento de uma agência governamental específica podem hesitar em buscar fontes adicionais de outras agências.

Ainda, as conclusões desta pesquisa devem ser interpretadas sob as seguintes limitações: 1) a cooptação com efeitos nos contratos foi analisada apenas sob a perspectiva da filiação partidária dos membros da diretoria das OSCs, o que pode ocultar possíveis relações de cooptação envolvendo membros do conselho da organização ou por outros meios não formais; 2) o estudo não incluiu organizações sem contratos com o governo como grupo de controle, o que impossibilita a comparação dos efeitos observados; 3) os dados coletados referem-se exclusivamente a contratos com o governo federal brasileiro com organizações do tipo associação da área de assistência social, o que restringe possíveis generalizações; 4) a exemplo de outros estudos transversais, aqui também não é possível descartar a causalidade reversa; 5) o ajuste foi testado apenas por meio da moderação, tomando apenas três dimensões da profissionalização, uma da cooptação e uma de desempenho; 6) a utilização de dados secundários implicou menor controle sobre o processo de coleta e impossibilitou a replicação de métricas adotadas por outros estudos, como o indicador de profissionalização proposto por Ye & Gong (2021) e D. F. Suárez (2011).

Apesar dessas limitações, o estudo traz importantes contribuições teóricas a partir do contexto de OSCs brasileiras do tipo associação que atuam em assistência social (e, eventualmente, em mais áreas) em relação à maiores valores contratados com o governo federal: 1) acompanha a tendência de outros estudos de que a estrutura formal de trabalho – número de funcionários e diretoria formal – contribui positivamente; 3) sugere que a filiação partidária dos diretores impacta negativamente; e 2) evidencia que número de funcionários somente se traduz em maiores valores contratados com o governo federal quando a organização mantém a autonomia política de seus diretores, isto é, sem filiação partidária.

Estudos futuros podem abordar uma agenda de pesquisa que expandam essas contribuições teóricas e as limitações apontadas. Dessa forma, sugere-se que os estudos explorem as seguintes linhas: 1) funções, responsabilidades e poder da diretoria e dos conselhos das OSCs brasileiras, inclusive buscando distingui-los conceitualmente e seus papéis diante do financiamento governamental, sobretudo se há distinção entre a ação da diretoria e do conselho; 2) moderação em amostras maiores, tendo em conta os pressupostos da teoria da contingência estrutural e da dependência de recursos; 3) expansão do número de indicadores de profissionalização, de cooptação e de desempenho, adotando uma perspectiva multidimensional para eles; 4) proposição de modelos GLM com distribuições que não presumem normalidade dos resíduos, a exemplo da distribuição Gamma; 5) estudos longitudinais que adotem modelagens com efeitos fixos e aleatórios; e 6) abordagens metodológicas alternativas para analisar o ajuste, conforme sugere Venkatraman (1989).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou analisar a influência da profissionalização e da estratégia de cooptação nas OSCs na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro, bem como o possível ajuste entre essas dimensões organizacionais. Para tanto, foram desenvolvidos dois estudos complementares: uma revisão sistemática da literatura sobre o tema e um modelo teórico-metodológico para análise empírica acerca dos efeitos principais e em interação da profissionalização e da cooptação das OSCs na obtenção de montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro.

Um dos resultados da RSL foi a constatação de que a operacionalização do financiamento governamental é tratada sob diferentes dimensões, tanto conceitualmente como metodologicamente. Por esse motivo, ao longo desta pesquisa, nas referências à literatura, empregou-se o termo financiamento governamental. Entretanto, na análise dos dados empíricos, a expressão utilizada foi contratação, alinhada ao objeto desta pesquisa e aos dados coletados.

Identificou-se, por meio da revisão, que alguns fatores organizacionais e ambientais possuem consistência nas direções de seus efeitos, enquanto outros ou são pouco explorados na literatura ou apresentam resultados mistos ou inconclusivos. A partir dessa constatação, foi possível propor um modelo conceitual de perfil contextual e organizacional que, embora ainda traga fatores com resultados inconsistentes da literatura, mostra potencial para funcionar como um modelo unificado e integrado de ajuste a ser explorado em uma agenda futura de pesquisa.

Ainda, a propósito do ajuste, verificou-se que a literatura carece de análises que se centrem em possíveis moderadores e mediadores da relação entre fatores organizacionais e ambientais e o financiamento governamental. Esta Tese buscou preencher essa lacuna ao examinar a estrutura formal de trabalho como uma dimensão da profissionalização, condicionada pelas filiações partidárias de ao menos um diretor. Esse condicionamento a partir das filiações partidárias integra a estratégia de cooptação voltada à obtenção de maiores montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro.

Embora grande parte da literatura adote a teoria institucional e a teoria da dependência de recursos para analisar o financiamento governamental das OSCs, a Tese

propôs a integração entre a teoria da contingência estrutural e da teoria da dependência de recursos para testar hipóteses derivadas dessas perspectivas teóricas, confirmando parcialmente os efeitos esperados.

O número de funcionários e a formalização da diretoria estão positivamente associados aos montantes financeiros em contratos com o governo federal brasileiro, reforçando que estruturas formais de trabalho como dimensão da profissionalização resultam em melhores resultados, ao menos do ponto de vista das contratações pelo governo federal brasileiro das OSCs que atuam em assistência social. Em contrapartida, a cooptação, medida pela filiação partidária de membros da diretoria, apresentou efeito negativo sobre os valores obtidos em contratos, contrariando parte dos achados encontrados na literatura internacional acerca das OSCs. Esse resultado amplia a discussão sobre o quanto as filiações partidárias dos diretores podem impactar a legitimidade institucional das OSCs, gerar desconfiança por parte de gestores públicos ou criar dependências que resultam em inércia e menor diversificação fontes dentro do próprio governo.

A interação entre profissionalização e cooptação demonstrou, ainda, que a adequação estrutural ao ambiente ocorre quando a organização tem mais funcionários sem diretores com filiação partidária. Nesse cenário, as OSCs analisadas tendem a alcançar melhores resultados em contratos com o governo federal, indicando adequação entre estrutura e ambiente, em consonância com os pressupostos da teoria da contingência estrutural (Donaldson, 1999). Em oposição, a combinação dessas duas dimensões revela um estado de inadequação estrutural, caracterizado pela estabilidade nos valores contratados, independentemente se a organização tem mais funcionários contratados. Isto é, associações de assistência sociais brasileiras com mais funcionários podem estar em desvantagem, pelo menos nos contratos com o governo federal, porque alcançam valores semelhantes às que têm menos funcionários.

Do ponto de vista teórico, a Tese reforça a literatura ao mostrar que a integração entre a teoria da contingência estrutural e a teoria da dependência de recursos aprimora a compreensão dos contratos governamentais sob a ótica do ajuste organizacional. A primeira explica a adaptação estrutural das organizações, enquanto a segunda evidencia as estratégias de gestão da dependência de recursos.

Metodologicamente, esta Tese contribui para a área ao evidenciar a diversidade de indicadores usados para mensurar a contratação e o financiamento governamental e ao

propor um modelo estatístico de interação entre variáveis organizacionais para analisar quantitativamente o ajuste estrutural. Especificamente quanto à contratação ou ao financiamento governamental, a Tese demonstra que há diferentes indicadores desse construto, tais como a presença ou a ausência de contratos, de subsídios ou de outras formas de financiamento, bem como medidas contínuas desses mesmos itens e sua recorrência. Esses indicadores podem capturar dimensões distintas da relação entre as OSCs e o governo, o que não fica claro na literatura.

Destaca-se, ainda, a abordagem diferenciada para mensuração da cooptação ao considerar a filiação partidária das diretorias das OSCs. Com isso, é possível ampliar o debate acerca do papel dos diretores e dos conselhos de administração, bem como sobre a natureza e a relevância da contribuição específica de cada uma dessas instâncias decisórias para a gestão da dependência de recursos, trazendo à tona questões como: será que as OSCs alcançam os mesmos resultados em contratações do governo se o vínculo político for no quadro de diretores ou no conselho de administração? Essa Tese sugere que há diferenças e que isso precisa ser considerado em estudos futuros.

Ainda na linha metodológica, a Tese também inova ao analisar a profissionalização sob diferentes indicadores independentes, demonstrando empiricamente aqueles que efetivamente contribuem para o alcance dos contratos do governo.

No campo de ação prática para os gestores de políticas públicas, a Tese explicita um conjunto de fatores das OSCs associados à contratação governamental, o que colabora para o controle social e transparência das relações. Evidencia, ainda, possibilidades de investimento do governo na capacitação dessas organizações, que podem ser importantes parceiras na promoção do bem-estar social. Amplia o debate acerca dos métodos de seleção para contratos de modo a sugerir que esses contemplem critérios que incentivem a atuação das OSCs em locais de vulnerabilidade socioeconômica e reforcem aspectos da governança, transparência e profissionalização. Sugere que o governo federal institua mecanismos de controle e sistematização das informações sobre o quantitativo de voluntários vinculados às OSCs, visto que esse dado ainda é inexistente em bases oficiais. Tal informação é necessária para fortalecer a transparência, qualificar o planejamento governamental e aprimorar a formulação de políticas públicas voltadas às OSCs.

Para as OSCs, os resultados aqui expostos contribuem para a gestão nas seguintes perspectivas: 1) investir na estrutura formal de trabalho, sobretudo em contratação formal

de funcionários e de diretores, tem relação direta com a obtenção de contratos com o governo e com a ampliação dos valores de tais contratos; 2) atentar para que as filiações partidárias na diretoria não seja uma restrição de acesso aos valores de contratos com o governo federal, sobretudo nas possíveis vedações da legislação brasileira, que podem levar a OSC a substituir seus membros diretores no curso de um mandato, causando prejuízos em oportunidades de contratações; 3) analisar o custo e benefício de dispor de mais funcionários com formação superior e da certificação Cebas; e 4) OSCs com mais funcionários e com filiação partidária na diretoria devem investigar as razões para a estabilidade no alcance dos valores contratados.

A Tese também pode ser posicionada no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Firmados em 2015 por diversas nações, esses Objetivos buscam erradicar a pobreza extrema, combater a desigualdade e a injustiça, e enfrentar as mudanças climáticas (IBGE Explica, 2016). Nesse sentido, é pertinente explicitar de que forma este trabalho se alinha a tais metas.

De modo indireto, a Tese contribui para vários ODS ao examinar dimensões organizacionais das OSCs, cuja atuação é fundamental na oferta de serviços socioambientais e na defesa de direitos (IBGE Explica, 2016). Tendo em conta que o conhecimento produzido aqui favorece a gestão e a sustentabilidade financeira dessas organizações, ele se torna um elemento relevante para ampliar e qualificar serviços que o Estado, sozinho, possui capacidade limitada para prover. Isto é, muitas OSCs brasileiras do segmento de assistência social podem se beneficiar desses conhecimentos para fortalecer sua capacidade de contratação com o governo federal, o que lhes permite expandir serviços em áreas que apresentam impacto direto nos ODS. Esse, inclusive, pode ser um critério de seleção para a contratação das OSCs por parte dos agentes públicos.

Diretamente, a Tese contribui para os ODS 16, intitulado como “Paz, justiça e instituições eficazes” e 17, “Parcerias e meios de implementação” (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, s.d.b), ao aprofundar o debate sobre dimensões organizacionais e estratégicas no contexto do financiamento governamental. Os achados oferecem subsídios para o aprimoramento e transparência das parcerias entre governo e sociedade civil, elementos centrais para o cumprimento desses dois objetivos.

Ainda, as conclusões desta pesquisa devem ser interpretadas sob as seguintes limitações: 1) há heterogeneidade conceitual e metodológica atribuídas ao financiamento governamental na literatura, o que prejudica a compressão detalhada da relação entre

fatores ambientais e organizacionais e contratação governamental; 2) a cooptação com efeitos nos contratos foi analisada apenas sob a perspectiva da filiação partidária dos membros da diretoria das OSCs, o que pode ocultar possíveis relações de cooptação envolvendo membros do conselho da organização ou por outros meios não formais; 3) o estudo não incluiu organizações sem contratos com o governo como grupo de controle, o que impossibilita a comparação dos efeitos observados; 4) os dados coletados referem-se exclusivamente a contratos com o governo federal brasileiro com organizações do tipo associação da área de assistência social, o que restringe possíveis generalizações; 5) a exemplo de outros estudos transversais, aqui também não é possível descartar a causalidade reversa; 6) o ajuste foi testado apenas por meio da moderação, tomando apenas três dimensões da profissionalização, uma da cooptação e uma de desempenho; 7) a utilização de dados secundários implicou menor controle sobre o processo de coleta e impossibilitou a replicação de métricas adotadas por outros estudos, como o indicador de profissionalização proposto por Ye & Gong (2021) e D. F. Suárez (2011); 8) os múltiplos indicadores envolvidos nas mensurações dos construtos dificultam o levantamento de hipóteses consistentes para os resultados divergentes encontrados na revisão de literatura e na análise empírica.

Com base nessas limitações, recomenda-se que futuras pesquisas: 1) apresentem claramente o que foi contabilizado como financiamento governamental e as implicações teóricas de cada mecanismo; 2) explorem teórica e empiricamente as funções da diretoria e do conselho das OSCs na relação com o governo; 3) ampliem a mensuração dos construtos de profissionalização, cooptação e desempenho, adotando abordagens multidimensionais; 4) apliquem modelagens longitudinais e que não pressuponham distribuição normal; 5) investiguem moderadores e mediadores entre diferentes fatores organizacionais e o financiamento governamental, integrando outras teorias do campo organizacional; e 6) ampliem a análise, sobretudo quantitativa, para o contexto latino-americano de atuação das OSCs e contratação governamental.

Por fim, em suma, esta pesquisa representa uma exploração empírica no contexto das OSCs brasileiras do tipo associação que atuam em assistência social (e, eventualmente, em outras áreas) e os resultados indicam aumento dos valores contratados com o governo federal quando ocorre: 1) maior estrutura formal de trabalho (mais funcionários e diretoria formalizada); 2) ausência de filiação partidária de diretores, visto que essa característica afeta os contratos de forma negativa; e 3) manutenção da

autonomia política dos diretores (ausência de filiação partidária), condição necessária para que o aumento de funcionários gere mais recursos.

REFERÊNCIAS

- Akingbola, K. (2013). Context and Nonprofit Human Resource Management. *Administration & Society*, 45(8), 974–1004. <https://doi.org/10.1177/0095399712451887>
- Assmann, I. R., Rosati, F., & Morioka, S. N. (2023). Determinants of circular business model adoption—A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 6008–6028. <https://doi.org/10.1002/bse.3470>
- Atia, M., & Herrold, C. E. (2018). Governing Through Patronage: The Rise of NGOs and the Fall of Civil Society in Palestine and Morocco. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1044–1054. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9953-6>.
- Barbosa, G. C. (2024). Transferências especiais: “PIX” para quem? Cadernos de Finanças Públicas, 25(01). Disponível em: <https://publicacoes.tesouro.gov.br/index.php/cadernos/article/view/264>. Acesso em 28 nov. 2025.
- Boadway, R., & Sato, M. (2008). Bureaucratic advice and political governance. *Journal of Public Economic Theory*, 10(4), 503–527. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9779.2008.00374.x>
- Bobbio, N. (2007). *Estado, Governo, Sociedade: Para uma teoria geral da política*. (M. A. Nogueira, Trad.; 14o ed). Editora Paz e Terra.
- Brown, M. (2018). Cooperation, Coordination, and Control: The Emergence and Decline of Centralized Finance in American Charity. *Social Science History*, 42(3), 543–573. <https://doi.org/10.1017/ssh.2018.8>
- Bukar, U. A., Sayeed, M. S., Razak, S. F. A., Yogarayan, S., Amodu, O. A., & Mahmood, R. A. R. (2023). A method for analyzing text using VOSviewer. *MethodsX*, 11, 102339. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2023.102339>
- Burnley, C., Matthews, C., & McKenzie, S. (2005). Devolution of Services to Children and Families: The Experience of NPOs in Nanaimo, British Columbia, Canada. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(1), 69–87. <https://doi.org/10.1007/s11266-005-3233-y>
- Chen, G. (2009). Does meeting standards affect charitable giving? An empirical study of New York metropolitan area charities. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(3), 349–365. <https://doi.org/10.1002/nml.223>

- Chen, X., & Yang, Z. (2025). Navigating Government Funding During a Pandemic: A Study on Nonprofits' Receipt of Disaster Relief Funds. *Nonprofit Policy Forum*, 16(1), 1–27. <https://doi.org/10.1515/npf-2023-0039>
- Cheng, Y. (2019). Exploring the Role of Nonprofits in Public Service Provision: Moving from Coproduction to Cogovernance. *Public Administration Review*, 79(2), 203–214. <https://doi.org/10.1111/puar.12970>
- Cheng, Y., Park, A., & Krause, R. (2023). Nonprofit Sector Size and the Breadth of Local Government Climate Actions: Exploring the Moderating Role of Collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(4), 892–916. <https://doi.org/10.1177/08997640221146967>
- Cheng, Y., & Wu, Z. (2021). The Contingent Value of Political Connections on Donations to Chinese Foundations: Exploring the Moderating Role of Transparency. *Administration & Society*, 53(1), 36–63. <https://doi.org/10.1177/0095399720945969>
- Cheng, Y., & Yang, L. (2019). Providing Public Services Without Relying Heavily on Government Funding: How Do Nonprofits Respond to Government Budget Cuts? *American Review of Public Administration*, 49(6), 675–688. <https://doi.org/10.1177/0275074018806085>
- Clifford, D., Geyne-Rahme, F., & Mohan, J. (2013). Variations between Organisations and Localities in Government Funding of Third-sector Activity: Evidence from the National Survey of Third-sector Organisations in England. *Urban Studies*, 50(5), 959–976. <https://doi.org/10.1177/0042098012458550>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2o ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Corrigall-Brown, C., & Ho, M. (2017). Concentrating or Sprinkling? Federal Funding for Indigenous, Women's, and Environmental NGOs in Canada, 1972-2014. *American Behavioral Scientist*, 61(13, SI), 1599–1622. <https://doi.org/10.1177/0002764217744134>
- Cunningham, I., Baines, D., & Charlesworth, S. (2014). Government funding, employment conditions, and work organization in non-profit community services: a comparative study. *Public Administration*, 92(3), 582–598. <https://doi.org/10.1111/padm.12060>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Orgs.), *The SAGE handbook of organizational research methods*. SAGE Publications Ltd.

- Derrick-Mills, T. M. (2015). Exploring the Dimensions of Nonprofit Competition through its Supplementary, Complementary, and Adversarial Relationships with Government. *Nonprofit Policy Forum*, 6(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/npf-2014-0022>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, L. (1997). A Positivist Alternative to the Structure-Action Approach. *Organization Studies*, 18(1), 77–92. <https://doi.org/10.1177/017084069701800105>
- Donaldson, L. (1999). Teoria da Contingência Estrutural. Em S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais*. (Vol. 1, p. 105–133). Atlas.
- Donaldson, L. (2001). Core paradigm and theoretical integration. Em L. Donaldson (Org.), *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Donaldson, L. (2008). The Conflict between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design. Em R. M. Burton, B. Eriksen, D. D. Hakonsson, T. Knudsen, & C. C. Snow (Orgs.), *Designing Organizations 21st Century Approaches* (p. 3–20). Springer.
- Dong, Q., & Lu, J. (2021). What type of nonprofit organization is preferred in government contracting in China? *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 328–346. <https://doi.org/10.1177/0020852319862347>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Garrow, E. E. (2011). Receipt of government revenue among nonprofit human service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 445–471. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq074>
- Gazley, B., Chang, W. K., & Bingham, L. B. (2010). Board Diversity, Stakeholder Representation, and Collaborative Performance in Community Mediation Centers. *Public Administration Review*, 70(4), 610–620. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02182.x>
- Guo, C., & Acar, M. (2005). *Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives*. <https://doi.org/10.1177/089976400527541>
- Harrison, T. (2017). NGOs and Personal Politics: The Relationship between NGOs and political leaders in West Bengal, India. *World Development*, 98, 485–496. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.05.008>

- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hung, C., & Berrett, J. (2023). The effects of commercialization on nonprofit efficiency and the moderating roles of government funding and organizational size. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 735–753. <https://doi.org/10.1002/nml.21546>
- 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>
- Iacobucci, D., Schneider, M. J., Popovich, D. L., & Bakamitsos, G. A. (2016). Mean centering helps alleviate “micro” but not “macro” multicollinearity. *Behavior Research Methods*, 48(4), 1308–1317. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0624-x>
- IBGE Explica. (2016, 30 março). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* [Vídeo]. YouTube. Disponível em <https://youtu.be/Fev2MHAa-qo>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (n.d.a). *Base de Dados das Organizações da sociedade Civil*. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/base-dados>. Acesso em: 1 nov. 2025.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (s.d.b). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS*. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/ods/>. Acesso em: 27 de nov. de 2025.
- Junqueira, M. de O., Lopez Júnior, F. G., & Dominges, A. P. (2025). O perfil das organizações da sociedade civil no Brasil (2016 - 2025) (Versão preliminar antes da revisão editorial). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Diretoria de Estudos do Estado, das Instituições e da Democracia. Disponível em: https://bookdown.org/mosc_ipea/relatorio-estatistico-MOSC-2025/ Acesso em: 8 de jul. 2025.
- Kim, M., & Mason, D. P. (2020). Government funding and fundraising: an online experiment of nonprofit leader preferences and personality. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(4), 605–622. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2019-0179>
- Krawczyk, K. (2018). The Relationship Between Liberian CSOs and International Donor Funding: Boon or Bane? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(2), 296–309. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9922-5>
- Krawczyk, K., Wooddell, M., & Dias, A. (2017). Charitable Giving in Arts and Culture Nonprofits: The Impact of Organizational Characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 817–836. <https://doi.org/10.1177/0899764017692038>
- Lam, W. F., & Nie, L. (2020). Online or Offline? Nonprofits’ Choice and Use of Social Media in Hong Kong. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and*

- Nonprofit Organizations*, 31(1), 111–128. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00128-1>
- Latella, P., & Veltri, S. (2024). The drivers of nonfinancial disclosure quality: A systematic literature review analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5524–5542. <https://doi.org/10.1002/csr.2880>
- Lee, C. (2020). Understanding the Diverse Purposes of Performance Information use in Nonprofits: An Empirical Study of Factors Influencing the Use of Performance Measures. *Public Performance and Management Review*, 43(1), 81–108. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1596136>
- Lee, J., & Scaramuzzino, R. (2024). Professionalization in welfare-oriented civil society organizations: Comparison of board chairs and executive directors concerning motives for engagement and leadership ideals. *Nordic Social Work Research*, 14(4), 586–600. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2022.2158916>
- LeRoux, K., & Langer, J. (2016). What Nonprofit Executives Want and What They Get from Board Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 147–164. <https://doi.org/10.1002/nml.21234>
- Li, H., Tang, S. Y., & Lo, C. W. H. (2018). The Institutional Antecedents of Managerial Networking in Chinese Environmental NGOs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(2), 325–346. <https://doi.org/10.1177/0899764017747733>
- Lipsky, M., & Rathgeb, S. (1989). Nonprofit Organizations, Government, and the Welfare State. *Political Science Quarterly* (Vol. 104, N°4), 625–648. <https://doi.org/10.2307/2151102>
- Long, J. S., & Ervin, L. H. (2000). Using Heteroscedasticity Consistent Standard Errors in the Linear Regression Model. *The American Statistician*, 54(3), 217–224. <https://doi.org/10.1080/00031305.2000.10474549>
- Lu, J. (2015). Which nonprofit gets more government funding? Nonprofits organizational attributes and their receipts of government funding. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 297–312. <https://doi.org/10.1002/nml.21124>
- Manuel, L., Loureiro, J., Gonçalves, M., & Gameiro, H. (2011). Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. *Revista de Enfermagem Referência, III Série-no 3*, 151–162.
- Marberg, A., Korzilius, H., & van Kranenburg, H. (2019). What is in a theme? Professionalization in nonprofit and nongovernmental organizations research. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 113–131. <https://doi.org/10.1002/nml.21355>
- Marchesini da Costa, M. (2019). Paths for improving non-profit impact on society: lessons from government–non-profit relationships in Brazil. *Development in Practice*, 29(3), 300–313. <https://doi.org/10.1080/09614524.2018.1546826>

- Mello, J., Camila, A., Pereira, R., & Gomes Andrade, P. (2019). *Afinal, o que os dados mostram sobre a atuação das ONGs? Análise de transferências federais e projetos executados pelas organizações da sociedade civil no Brasil*. (Texto para Discussão nº 2483). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/6a815dc3-396c-44f4-a7a3-2356449064b1>. Acesso em 20 set 2024.
- Mello, J., & Pereira, A. C. R. (2022). *Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: trajetórias de criação e fechamento de organizações da sociedade civil (OSCs) de 1901 a 2020*. (Texto para Discussão nº 2891). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/c953a472-d578-48a4-b1c3-43b9815aa391/content>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- Melo, M. F. de. (2013). *Profissionalização nas organizações não-governamentais* [Universidade Federal de Pernambuco]. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11757>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- Menezes, A. B., & Peci, A. (2024). The benefits of nonprofit reputation: Government funding, nonprofit performance, and nonprofit reputational gains. *Public Administration Review*, 84(2), 323–337. <https://doi.org/10.1111/puar.13669>
- Min, B. H., An, S., & Ki, N. (2024). Understanding the dynamics of Civil Society Organization responses in the cross-sector collaboration process with a government partner: A typology from a grounded theory approach. *Nonprofit Management and Leadership*. <https://doi.org/10.1002/nml.21621>
- Movimento por uma Cultura de Doação. (2022). A importância do terceiro setor para o PIB no Brasil e em suas regiões. *Sitawi Finanças do Bem*. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/9775-mioloterceirosetor-completo.pdf>. Acesso em: 8 de jul. 2025.
- Murphy, H., & Robichau, R. W. (2016). Governmental Influences on Organizational Capacity: The Case of Child Welfare Nonprofits. *Nonprofit Policy Forum*, 7(3), 339–367. <https://doi.org/10.1515/npf-2015-0040>
- Najam, A. (2000). The four C's of government third sector-government relations. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 375–396. <https://doi.org/10.1002/nml.10403>
- Never, B., & de Leon, E. (2014). The Effect of Government Contracting on Nonprofit Human Service Organizations: Impacts of an Evolving Relationship. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 38(3), 258–270. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.896300>
- Nie, L., Liu, H. K., & Cheng, W. (2016). Exploring Factors that Influence Voluntary Disclosure by Chinese Foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(5), 2374–2400. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9689-0>

- Nikolic, S. J. S., & Koontz, T. M. (2007). Nonprofit Organizations in Environmental Management: A Comparative Analysis of Government Impacts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(3), 441–463. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum022>
- Oliveira, A. C., & Haddad, S. (2001). As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. *Cadernos de Pesquisa*, 112, 61–83. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742001000100003>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. Em *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 16, Número 1).
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 927–957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Peci, A., Figale, J., & Sobral, F. (2011). The “invasion” of manufactured civil society: government–nonprofit partnerships in a Brazilian state. *Public Administration and Development*, 31(5), 377–389. <https://doi.org/10.1002/pad.603>
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218. <https://doi.org/10.2307/2393956>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Univ. Press.
- Piatak, J. S., & Pettijohn, S. L. (2021). Within Source Diversification When the Going Gets Tough: Examining Alterations to Human Service Nonprofit Funding by Levels of Government. *Journal of Health and Human Services Administration*, 44(1), 45–66. <https://doi.org/10.37808/jhhsa.44.1.3>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3o ed). Oxford University Press.
- Rio Grande do Sul. Tribunal de Contas do Estado. (2017). *Marco regulatório das organizações da sociedade civil: um estudo acerca da Lei no 13.019/2014, com as alterações introduzidas pela Lei 13.204/2015*. <https://www.rioverde.go.gov.br/wp-uploads/2019/09/PALESTRA-LEI-DAS-OSC-13019-2014-VALTUIR-NUNES.pdf>. Acesso em 28 set 2024.

- Rocca, M. La, Fasano, F., Cappa, F., & Neha, N. (2022). The relationship between political connections and firm performance: An empirical analysis in Europe. *Finance Research Letters*, 49, 103157. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103157>
- Saidel, J. R. (1989). Dimensions of Interdependence: The State and Voluntary-Sector Relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(4), 335–347. <https://doi.org/10.1177/089976408901800405>
- Salamon, L. M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1–2), 29–49. <https://doi.org/10.1177/089976408701600104>
- Sano, H., & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64–80. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902008000300007>
- Sanzo-Perez, M. J., Rey-García, M., & Álvarez-González, L. I. (2017). The impact of professionalization and partnerships on nonprofit productivity. *The Service Industries Journal*, 37(11–12), 783–799. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1353976>
- Schmid, H. (2001). Evaluating the impact of legal change on non-profit and for-profit organizations - The case of the Israeli longterm care insurance law. *Public Management Review*, 3(2), 167–189. <https://doi.org/10.1080/14616670010029575>
- Selznick, Philip. E. (Org.). (1976). Cooptação: um mecanismo para a estabilidade organizacional. Em E. Campos (Org.), *Sociologia da burocracia* (3a). Zahar Editores.
- Seo, J. (2016). Resource Dependence Patterns and Organizational Behavior: Structure in Korean Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 219–236. <https://doi.org/10.1002/nml.21235>
- Shenkar, O., & Ellis, S. (2022). The Rise and Fall of Structural Contingency Theory: A Theory's 'autopsy'. *Journal of Management Studies*, 59(3), 782–818. <https://doi.org/10.1111/joms.12772>
- Stone, M. M., Hager, M. A., & Griffin, J. J. (2001). Organizational Characteristics and Funding Environments: A Study of a Population of United Way-Affiliated Nonprofits. *Public Administration Review*, 61(3), 276–289. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00030>
- Striebing, C. (2017). Professionalization and Voluntary Transparency Practices in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(1), 65–83. <https://doi.org/10.1002/nml.21263>
- Sturgess, G. L., Argyrous, G., & Rahman, S. (2017). Commissioning Human Services: Lessons from Australian Convict Contracting. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 457–469. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12234>

- Suárez, D. F. (2011). Collaboration and professionalization: The contours of public sector funding for nonprofit organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 307–326. <https://doi.org/10.1093/jpart/muq049>
- Suárez, D., & Gugerty, M. K. (2016). Funding Civil Society? Bilateral Government Support for Development NGOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2617–2640. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9706-3>
- Toepler, S., Zimmer, A., Levy, K., & Fröhlich, C. (2023). Beyond the Partnership Paradigm: Toward an Extended Typology of Government/Nonprofit Relationship Patterns. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 160S-186S. <https://doi.org/10.1177/08997640221112890>
- Toni, J. De. (2022). Políticas públicas, governança orçamentária e o setor paraestatal. Em L. F. Couto & J. M. Rodrigues (Orgs.), *Governança Orçamentária no Brasil* (1o ed, Vol. 1). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.38116/9786556350431>
- Useem, M. (1991). Corporate funding of the arts in a turbulent environment. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(4), 329–343. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010404>
- Van Slyke, D. M. (2003). The Mythology of Privatization in Contracting for Social Services. *Public Administration Review*, 63(3), 296–315. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00291>
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423. <https://doi.org/10.2307/258177>
- Wade, & Hulland. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Wang, Q. (2022). Multilevel political connections and nonprofit revenues under authoritarianism: Evidence from Chinese foundations. *Governance*, 35(4), 1205–1228. <https://doi.org/10.1111/gove.12663>
- Wang, Z., Chen, M. H., Chin, C. L., & Zheng, Q. (2017). Managerial ability, political connections, and fraudulent financial reporting in China. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(2), 141–162. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2017.02.004>
- Wathen, M. V. (2014). Understanding Changes in Board and Director Roles in a Nonprofit Organization: The Need for Paradigm Synthesis and Elaboration. *Journal of Community Practice*, 22(4), 472–490. <http://10.0.4.56/10705422.2014.959148>
- Wit, A. De, Bekkers, R., & Broese van Groenou, M. (2016). Heterogeneity in Crowding-out: When Are Charitable Donations Responsive to Government

- Support? *European Sociological Review*, jcw048.
<https://doi.org/10.1093/esr/jcw048>
- Wit, A. De, Neumayr, M., Handy, F., & Wiepking, P. (2018). Do Government Expenditures Shift Private Philanthropic Donations to Particular Fields of Welfare? Evidence from Cross-country Data. *European Sociological Review*, 34(1), 6–21.
<https://doi.org/10.1093/esr/jcx086>
- Ye, S., & Gong, X. (2021). Nonprofits' Receipt of Government Revenue in China: Institutionalization, Accountability and Political Embeddedness. *Chinese Public Administration Review*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/153967542101200101>
- Yoon, N. (2022). Nonprofit Board Governance Policy Adoption: Toward an Integrated Board Interlock Network and Institutional Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1074–1094. <https://doi.org/10.1177/08997640211057452>
- Zappalà, G., & Lyons, M. (2006). Factors associated with fundraising dependency among nonprofit organisations in Australia. *Australian Journal of Social Issues*, 41(4), 399–417. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2006.tb00027.x>
- Zhang, Y., & Shao, Z. (2022). Civil servants' preferences for nonprofit contractors: A conjoint analysis. *Governance*, 35(4), 1049–1075.
<https://doi.org/10.1111/gove.12642>
- Zhang, Z. (2018). Contracting out: exporting lessons for Chinese governance. *Journal of Chinese Governance*, 3(2), 177–196.
<https://doi.org/10.1080/23812346.2018.1448569>
- Zhao, J., & Lu, J. (2019). The crowding-out effect within government funding: Implications for within-source diversification. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 611–622. <https://doi.org/10.1002/nml.21351>
- Zhao, R., Bies, A., & Kim, S. M. (2024). Employee Compensation of Nonprofit Child Welfare Agencies in New York: Crises and Strategies. *Nonprofit Management and Leadership*. <https://doi.org/10.1002/nml.21629>
- Zhou, S., Zhu, J., & Zheng, G. (2021). Whom you connect with matters for transparency: Board networks, political embeddedness, and information disclosure by Chinese foundations. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(1), 9–28.
<https://doi.org/10.1002/nml.21463>

Declaração de uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) em redação científica

Durante a preparação deste trabalho, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial generativa do ChatGPT para revisão textual somente em seus aspectos linguísticos. Com ela, foram gerados textos mais coerentes e estruturados, que foram incorporados ao manuscrito após uma minuciosa revisão dos resultados com participação e julgamento integral humano. A autora permanece responsável pela precisão e pela integridade dos conteúdos apresentados e assume total responsabilidade pelo conteúdo publicado.

ANEXO 1 – Link figuras geradas pelo Vosviewer

Figure 4. Link for dynamic online consultation:

https://app.vosviewer.com/?json=https%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D11NKNcRUnZ3_Bwjlt3t83G2X3GIyM5E2j.

Figure 5. Link for dynamic online consultation:

<https://app.vosviewer.com/?json=https%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D1DYD7RKovlSZrVrriM4TcUdj5UfglpvF1>.

Figure 6. Link for dynamic online consultation:

<https://app.vosviewer.com/?json=https%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D1-IQLi2bMoApfpek0uvZtjlprAzG6QIgd>.

ANEXO 2 – Dicionário variáveis da Tese

Base de dados disponível em: <https://github.com/Dgoulart1185/Base-da-dados-Tese-PROFISSIONALIZA-O-E-COOPTA-O-EM-OSCs-.git>

Nome da variável	Descrição	Valores		Obs	Fonte	Extração	Scrip
CNPJ_sem_caracteres	Identifica cada OSC	Nominal		Foram aplicados os procedimentos de limpeza do CNPJ para conter apenas números com 14 dígitos.	Portal Transparência Governo Federal	Esse conjunto de dados foi extraído de https://portaldatransparencia.gov.br/download-de-dados/convenios , em 16 ago. 2024.	
OSCIPI_valido	Distingue organizações que tem qualificação como OSCIP.	0	Não	Identificação a partir da base fornecida pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, com base no CNPJ.	Ministério da Justiça e Segurança Pública	Esse conjunto de dados foi compartilhado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, por e-mail, via pedido de acesso à informação, em 03 out. 2024. Procedimentos adicionais de consulta ao Diário Oficial da União foram realizados para assegurar que não houve a perda da qualificação antes da data do instrumento contratual firmado entre a OSC e o governo.	
		1	Sim				
Qtde_filiais	Número de filiais das OSCs	numérico	Números inteiros positivos.	Calculada a partir da Base do IPEA, filtrando apenas os CNPJs que são diferentes de "0001", agrupados pela raiz do CNPJ, descontadas as filiais criadas após a data de vigência do instrumento contratual - - nos casos em que há mais de um instrumento no mesmo ano, usou-se a data mais antiga para a defasagem.	Mapa das OSCs	Esse conjunto de dados foi extraído de https://mapaosci.ipea.gov.br/base-dados , em 10 mar. 2025.	

Percentual_superior	Proporção de funcionários com vínculo formal com ensino superior.	numérico	decimal	Razão entre o total de funcionários com ensino superior e total de funcionários, lançados na RAIS, por CNPJ. As contratações foram defasadas em relação à data de início de vigência do instrumento contratual - nos casos em que há mais de um instrumento no mesmo ano, usou-se a data mais antiga para a defasagem. No caso de CPFs duplicados no mesmo ano, considerou-se o maior valor de escolaridade, contabilizando apenas um CPF.	RAIS	Fornecida pela Universidade de Brasília (UnB)	
Numero_funcionarios	Total de funcionários com vínculo formal com a organização, descontados os vínculos dos membros da diretoria.	numérico	Números inteiros positivos.	Soma de número de funcionários, lançados na RAIS, por CNPJ, descontados àqueles que integram a diretoria da organização. As contratações foram defasadas em relação à data de início de vigência do instrumento contratual - nos casos em que há mais de um instrumento no mesmo ano, usou-se a data mais antiga para a defasagem. No caso de CPFs duplicados no mesmo ano, considerou-se o maior valor de escolaridade, contabilizando apenas um CPF.	RAIS	Fornecida pela Universidade de Brasília (UnB)	
Vinculo_formal_diretoria	Membros das diretorias que tem vínculo formal.	0	Não	Identificação da diretoria com mandato na data de vigência do instrumento contratual e os respectivos CPFs dos membros que foram indicados com presença ou	Relação da diretoria com mandato na vigência do instrumento	RAIS: fornecida pela Universidade de Brasília (UnB)	

		1	Sim	ausência na RAIS. CNPJs com pelo menos um membro com vínculo na RAIS foi classificado com presença de diretoria formal.	contratual e RAIS	Relação da diretoria: banco de dados criado pela pesquisadora a partir das atas de eleições das OSC.	
Filiacao_partidaria	Membros das diretorias que tem filiação partidária	0	Não	Identificação da diretoria com mandato na data de vigência do instrumento contratual e os respectivos CPFs dos membros que foram indicados com presença ou ausência na base de filiações partidárias. CNPJs com pelo menos um membro com vínculo na base de filiações partidárias foi classificado com presença de diretoria formal.	Relação da diretoria com mandato na vigência do instrumento contratual e base de filiações partidárias	Filiações partidárias disponíveis no site https://basedosdados.org/	Site https://basedosdados.org/ , que é gerenciado pela associação brasileira sem fins lucrativos chamada “Instituto Base dos Dados”, CNPJ 42.494.318/0001-16. Os dados das filiações partidárias foram adquiridos a partir do pacote do R denominado “basedosdados” e “bigquery”, executando os scripts a seguir para download da base sem limites: query <- "SELECT * FROM 'basedosdados.br_tse_filiacao_partidaria.microdados'" dados_completos <- basedosdados::read_sql(query). O acesso e a obtenção dos dados ocorreram em 23 mar. 2025.
		1	Sim			Relação da diretoria: banco de dados criado pela pesquisadora a partir das atas de eleições das OSC, disponíveis no TransfereGov.	
Cebas_valido	Distingue organizações que tem certificado Cebas	0	Não	Identificação a partir da base do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e	Portal Dados Abertos:	Esse conjunto de dados foi obtido de https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/certificacao-de-entidades-	

		1	Sim	Combate à Fome, com base no CNPJ.	https://dados.gov.br/home	beneficentes-de-assistencia-social---cebas, em 21 set. 2024.	
Numero_areas_atuacao	Número de áreas de atuação das OSCs	numérico	Números inteiros positivos.	Calculada a partir da Base do IPEA a partir da identificação das áreas de atuação.	Mapa das OSCs	Esse conjunto de dados foi extraído de https://mapaosc.ipea.gov.br/base-dados , em 10 mar. 2025.	
PIB_per_capita (R\$)	Valor monetário	numérico	decimal	Valor do PIB per capita do município de atuação da OSC.	IBGE	Esse conjunto de dados foi obtido de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=downloads , acessados em 03 mar. 2025.	
Valores_recebidos (R\$)	Valor monetário	numérico	decimal	Soma do valor liberado para a OSC no ano de 2021, em diferentes instrumentos.	Portal Transparência Governo Federal	Esse conjunto de dados foi extraído de https://portaldatransparencia.gov.br/download-de-dados/convenios , em 16 ago. 2024.	