

A INCORPORAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE ESG EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

RESUMO

A incorporação dos princípios ESG nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tem emergido como estratégia para alinhar impacto social, sustentabilidade e legitimidade institucional. Este estudo analisa como a adoção do ESG (ambiental, social e governança) fortalece a governança, a transparência financeira e a confiança dos doadores em OSCs brasileiras. Trata-se de pesquisa quantitativa, descritiva e transversal, com survey aplicado a 180 profissionais do Terceiro Setor. A Análise Fatorial Exploratória, conduzida no R, indicou adequação amostral ($KMO = 0,806$; $\chi^2(300) = 1.677,012$; $p < 0,001$) e alta confiabilidade ($\alpha = 0,884$). A extração por componentes principais com rotação Varimax revelou seis fatores que explicam 63,83% da variância, associados a barreiras internas, controle e auditoria, estrutura de governança, transparência/accountability, benefícios reputacionais e base normativa. O modelo resultante oferece métrica de maturidade ESG aplicável ao Terceiro Setor e evidencia que práticas consolidadas de governança e transparência ampliam a credibilidade e o acesso a recursos. Os achados subsidiam gestores e formuladores de políticas no desenho de mecanismos de apoio, capacitação e regulação orientados ao fortalecimento institucional das OSCs.

Palavras-Chaves: ESG, Governança, Terceiro Setor, Transparência.

ABSTRACT

The incorporation of ESG principles into Civil Society Organizations (CSOs) has emerged as a strategic approach to align social impact, sustainability, and institutional legitimacy. This study examines how the adoption of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles strengthens governance, financial transparency, and donor trust in Brazilian CSOs. It is a quantitative, descriptive, and cross-sectional study, based on a survey conducted with 180 professionals from the Third Sector. The Exploratory Factor Analysis, performed using R software, indicated sample adequacy ($KMO = 0.806$; $\chi^2(300) = 1,677.012$; $p < 0.001$) and high reliability ($\alpha = 0.884$). The principal component extraction with Varimax rotation revealed six factors explaining 63.83% of the total variance, associated with internal barriers, control and auditing, governance structure, transparency/accountability, reputational benefits, and normative basis. The resulting model provides a measurable ESG maturity metric applicable to the Third Sector and demonstrates that consolidated governance and transparency practices enhance credibility and access to resources. The findings offer valuable insights for managers and policymakers in designing support, training, and regulatory mechanisms aimed at strengthening CSOs institutionally.

Keywords: ESG, Governance, Third Sector, Transparency.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a crescente complexidade dos desafios sociais, ambientais e econômicos tem impulsionado transformações profundas nas formas de gestão das

organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor. Desde os anos 1980, a governança corporativa consolidou-se como resposta a falhas de transparência, controle e legitimidade institucional, influenciando também a administração das OSCs. No contexto dessas organizações, a profissionalização da gestão tornou-se condição essencial para assegurar sustentabilidade, credibilidade social e capacidade de captação de recursos junto a financiadores e parceiros (Breda *et al.*, 2024; Marani, 2024).

Com a consolidação da Agenda 2030 da ONU e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o papel estratégico das OSCs ganhou destaque na promoção da inclusão social e na construção de uma cultura de responsabilidade socioambiental (Sombrio, 2024). Nesse cenário, a incorporação dos princípios *Environmental, Social and Governance* (ESG) passou a representar uma abordagem integrada de mitigação de riscos, ética institucional e transparência organizacional (Leal; Poll; Pinto, 2024; Sadiq *et al.*, 2023). Essa perspectiva amplia o escopo da gestão tradicional, ao alinhar desempenho social e ambiental com credibilidade e governança.

Sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders* e da Teoria da Legitimidade, a adoção do ESG pelas OSCs está associada à construção de confiança e ao fortalecimento da reputação institucional. A coerência entre discurso e prática, sustentada por mecanismos de prestação de contas, auditoria e controle, reforça a percepção pública de integridade e responsabilidade. Assim, o ESG deixa de ser apenas um conjunto de métricas de sustentabilidade para se tornar um instrumento de legitimidade organizacional e de geração de valor social compartilhado (Ferreira, 2022; Jejenywa; Mhlono; Jejenywa, 2024).

Apesar dos avanços, no Brasil a implementação efetiva do ESG nas OSCs ainda enfrenta barreiras estruturais e operacionais, como ausência de regulamentações específicas, limitações financeiras e deficiências de capacitação técnica (De Medeiros; Maricato; Oliveira, 2024; Krug; Padula; Waquil, 2024). Embora existam experiências bem-sucedidas, como cooperativas e *startups* de impacto social que incorporam práticas de governança e responsabilidade ambiental, ainda predominam lacunas teórico-empíricas, sobretudo no que se refere à mensuração quantitativa da maturidade institucional e à análise estatística das relações entre ESG, governança e confiança dos doadores (Breda *et al.*, 2024; Sombrio, 2024).

Diante desse contexto, surge a necessidade de compreender como os princípios ESG são internalizados pelas OSCs e de que forma essa adoção se relaciona com o seu estágio de maturidade organizacional. Parte-se do pressuposto de que a incorporação do ESG contribui para o fortalecimento dos mecanismos de governança, o aumento da transparência e a ampliação da confiança dos financiadores e *stakeholders*. Assim, estruturas normativas sólidas,

instrumentos de auditoria, práticas de prestação de contas e políticas orientadas à sustentabilidade são vistas como vetores de legitimidade e continuidade institucional.

Com base nessa problemática, o presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a incorporação dos princípios ESG fortalece a governança institucional, a transparência financeira e a confiança dos doadores nas OSCs brasileiras. Para tanto, propõe-se e valida-se empiricamente um modelo de maturidade institucional composto por seis dimensões derivadas da aplicação de Análise Fatorial Exploratória (AFE) a dados coletados junto a 180 profissionais atuantes no Terceiro Setor.

Derivam-se as seguintes hipóteses específicas: H1, barreiras internas e limitações estruturais reduzem a adoção efetiva do ESG; H2, mecanismos de auditoria e gestão de riscos associam-se positivamente ao acesso a recursos; H3, estruturas de governança orientadas ao ESG elevam a confiança dos doadores; H4, transparência e prestação de contas contribuem para a legitimidade institucional; H5, a adoção do ESG gera benefícios reputacionais e de captação; H6, a existência de base normativa (programa de governança e código de ética) é condição para a maturidade organizacional.

Os resultados esperados visam preencher lacunas conceituais e empíricas, oferecendo evidências para o aprimoramento da gestão no Terceiro Setor e orientando políticas públicas voltadas ao fortalecimento institucional das OSCs, em um ambiente de crescente exigência por transparência e responsabilidade socioambiental.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contextualização do terceiro setor

O Terceiro Setor configura-se como um espaço de articulação entre Estado e mercado, reunindo organizações sem fins lucrativos voltadas à promoção da cidadania, da solidariedade e da inclusão social. Seu crescimento decorre da necessidade de responder às limitações do poder público e às falhas do mercado em atender populações vulneráveis (Weiler *et al.*, 2025). Além de atuar de forma complementar, o setor vem assumindo protagonismo na promoção do desenvolvimento sustentável, sobretudo em contextos marcados por desigualdade e restrição de recursos públicos.

Estudos recentes evidenciam que o impacto do Terceiro Setor ultrapassa a execução de projetos locais, alcançando influência sobre políticas públicas e contribuindo para a formação de cadeias de valor sustentáveis (Magalhães *et al.*, 2025). Em situações de crise, como pandemias e desastres ambientais, tais organizações destacam-se pela capacidade de resposta

rápida e pelo engajamento comunitário (Jejenywa; Mhlongo; Jejenywa, 2024). Sua atuação tem contribuído também para a produção de indicadores sociais e para a consolidação de práticas alinhadas aos princípios ESG e à Agenda 2030 (Breda *et al.*, 2024).

Entre os formatos organizacionais que integram esse setor, as cooperativas se destacam por aliarem autogestão, democracia econômica e distribuição de renda. Quando sustentadas por boas práticas de governança, como transparência, equidade e prestação de contas, ampliam sua credibilidade e fortalecem a gestão (Teixeira; Carvalho; Rosa, 2024). Casos como o da cooperativa Justa Trama, que atua com algodão agroecológico e economia solidária, demonstram como é possível conciliar impacto social, justiça ambiental e responsabilidade institucional (Marani, 2024).

Essas práticas de governança nas cooperativas favorecem o acesso a recursos, o reconhecimento institucional e a conformidade com normas de *compliance*. A adoção de mecanismos de controle e mitigação de riscos tem contribuído para sua reputação e sustentabilidade. Esse modelo organizacional apresenta potencial para liderar a transição rumo à economia circular, ao articular inovação social, impacto positivo e atratividade junto a financiadores (Marani, 2024).

Além das cooperativas, *startups* de impacto social têm impulsionado a profissionalização da gestão no campo social. A exemplo disso, a ESG 4C desenvolveu o Protocolo 4C, metodologia de planejamento e avaliação de impacto que torna os princípios ESG acessíveis a entidades de pequeno e médio porte (Marani, 2024). De acordo com de Silva Lokuwaduge *et al.* (2022), ampliar o acesso ao ESG é essencial para que a agenda não se restrinja às grandes corporações, mas alcance diferentes tipos de organização.

Outra experiência é o turismo comunitário sustentável. A atuação da ASHTEP, em Tibau do Sul (RN), descrita por Pontes, Fonseca e D'Angelo (2024), evidencia como a articulação de atores locais, mesmo sem apoio governamental pode promover capacitação, valorização de fornecedores e preservação ambiental, demonstrando a transversalidade do ESG. Grodt *et al.* (2024) reforçam que, quando internalizado como valor institucional, o ESG produz efeitos duradouros e estruturantes.

Nesse panorama, destaca-se também a contribuição das organizações religiosas, que têm incorporado práticas de gestão coerentes com os princípios ESG, sem abdicar de seus fundamentos éticos e espirituais. Essa integração reforça sua legitimidade pública e potencializa o impacto social, conforme salientam Weiler *et al.* (2025) e Marani (2024), ao apontarem que valores institucionais orientados por propósito constituem ativos estratégicos em ambientes de alta exigência social.

Apesar dos avanços, persistem desafios, como a ausência de regulamentação, a escassez de capacitação técnica e a falta de incentivos, que limitam o potencial das OSCs para consolidar práticas sustentáveis e sistemas de governança. Ainda assim, as iniciativas citadas indicam que, ao estruturar redes colaborativas, fortalecer a transparência e institucionalizar códigos de conduta, o Terceiro Setor tende a ampliar sua legitimidade e a confiança dos doadores e financiadores (Damasceno *et al.*, 2024).

2.2 O desenvolvimento do ESG no Brasil

Nas últimas décadas, o ESG consolidou-se como pilar estratégico da gestão organizacional, ao ampliar o foco das instituições para além do lucro e incorporar critérios de sustentabilidade, ética e transparência. Conforme Magalhães *et al.* (2025), esse movimento tem sido impulsionado pela busca de legitimidade junto a investidores, consumidores e reguladores, em um contexto no qual a responsabilidade socioambiental tornou-se diferencial competitivo.

Para de Silva Lokuwaduge *et al.* (2022), o avanço do ESG reflete uma mudança ética e normativa, reforçada por pactos multilaterais, como o Acordo de Paris e os ODS. No Brasil, observa-se um processo de consolidação crescente, com expansão da produção científica e do engajamento de universidades e empresas na agenda ESG (Breda *et al.*, 2024).

Entretanto, sua implementação no país ainda está condicionada a variáveis estruturais, como Produto Interno Bruto, emissões de carbono e liquidez empresarial. A ausência de diretrizes unificadas e a incipiente cultura de conformidade dificultam a padronização das práticas e ampliam o risco de *greenwashing* (Jejenywa; Mhlongo; Jejenywa, 2024). Apesar desses entraves, observam-se avanços com o uso de tecnologias como *big data*, inteligência artificial e *blockchain*, que aprimoram o monitoramento e a verificação de indicadores ESG, fortalecendo a governança e a transparência organizacional (Chopra *et al.*, 2024).

A estruturação de *frameworks* internacionais, como *Global Reporting Initiative* (GRI), *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) e *International Sustainability Standards Board* (ISSB), tem sido fundamental para padronizar relatórios e converter o discurso em práticas efetivas (Chopra *et al.*, 2024). Conforme Marani (2024), os três pilares do ESG ambiental, social e governança são interdependentes, sendo este último indispensável para sustentar práticas institucionais responsáveis. Damasceno *et al.* (2024) reforçam que, em setores como energia e agronegócio, o alinhamento entre estratégia e relato ESG tem se mostrado decisivo para a geração de valor.

Nesse contexto, intensifica-se o papel dos investidores como agentes de transformação. Em países como a Indonésia, instituições financeiras passaram a adotar critérios ESG nas análises de crédito, ampliando a exigência por relatórios auditáveis (Teixeira; Carvalho; Rosa, 2024). Essa lógica, que associa propósito e retorno financeiro, tem produzido resultados superiores em organizações que integram o ESG à sua estratégia (Grodt *et al.*, 2024).

Embora o Brasil ainda enfrente obstáculos à consolidação plena do ESG, como lacunas normativas e limitada capacitação técnica, já se observam sinais consistentes de progresso. O avanço tecnológico, o engajamento de investidores e a aproximação com os ODS criam condições favoráveis à institucionalização dessa agenda. Para as OSCs, o ESG apresenta-se como um referencial ético e gerencial, capaz de aprimorar a governança, promover transparência e fortalecer a confiança dos doadores em um ambiente de crescente exigência por responsabilidade socioambiental (Breda *et al.*, 2024; Chopra *et al.*, 2024).

2.3 O ESG e as teorias aplicadas no terceiro setor

A difusão do ESG no setor privado provocou reflexões sobre sua aplicabilidade no Terceiro Setor, cujas organizações, embora voltadas ao bem comum, enfrentam desafios estruturais e financeiros para institucionalizar práticas de sustentabilidade e governança. Sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*, o ESG representa um mecanismo de alinhamento entre as expectativas das partes interessadas e os objetivos institucionais, reforçando a legitimidade social das OSCs (Ferreira, 2022; Sadiq *et al.*, 2023).

Por sua vez, a Teoria da Legitimidade explica que as organizações buscam manter sua conformidade com valores e normas aceitos socialmente. Assim, a adoção do ESG nas OSCs constitui uma estratégia de resposta às pressões externas por transparência e responsabilidade, além de um instrumento de consolidação da confiança pública (Krug; Padula; Waquil, 2024). A coerência entre discurso e prática, expressa na prestação de contas e na ética institucional, amplia o capital social e a credibilidade junto a financiadores e comunidades (Magalhães *et al.*, 2025).

Ferreira (2022) observa que modelos de governança colaborativos e atuação em rede fortalecem a sustentabilidade organizacional e a inovação social, dimensões diretamente relacionadas ao pilar social do ESG. Nessa perspectiva, a cultura organizacional e o engajamento das lideranças tornam-se fatores críticos para internalizar práticas de responsabilidade compartilhada e participação democrática (Krug; Padula; Waquil, 2024).

Mesmo em contextos internacionais, como apontam Yip *et al.* (2024), a efetividade do ESG depende da mobilização dos *stakeholders* e da percepção de valor agregado. Essa constatação é aplicável ao Terceiro Setor brasileiro, no qual o ESG pode ser reinterpretado como ferramenta estratégica de legitimidade institucional e de fortalecimento da confiança dos doadores.

Dessa forma, a incorporação do ESG nas OSCs deve ocorrer de modo crítico e contextualizado, respeitando valores, práticas e culturas locais (Sombrio, 2024). Mais do que um modelo a ser replicado, o ESG deve ser entendido como um referencial ético e reflexivo, capaz de integrar responsabilidade, justiça e impacto coletivo. Quando apropriado à realidade das OSCs, torna-se um instrumento de transformação social e fortalecimento institucional (Damasceno *et al.*, 2024).

2.4 Estudos anteriores sobre o tema

A literatura recente evidencia uma aproximação entre as OSCs e as diretrizes ESG, demonstrando que práticas de governança, responsabilidade socioambiental e alinhamento aos ODS vêm sendo incorporadas de forma gradual e contextual. Sombrio (2024), ao estudar a Fundação Fé e Alegria em Santa Catarina, identificou a integração de diversos ODS em suas ações socioeducativas, ressaltando o papel da educação como vetor de desenvolvimento sustentável e a necessidade de políticas públicas que fortaleçam o Terceiro Setor.

Conduto e Vitoriano (2020), ao analisarem OSCs em Curitiba, observaram que, mesmo sem adoção plena de estruturas formais de governança corporativa, a prática de prestação de contas, a clareza organizacional e a transparência institucional já se configuram como mecanismos eficazes de credibilidade e compartilhamento de conhecimento. Em linha com esses achados, Magalhães *et al.* (2025) apontam que a consolidação de boas práticas de governança amplia o impacto social e fortalece a capacidade de captação de recursos.

De Medeiros, Maricato e Oliveira (2024), ao investigarem os efeitos do Marco Regulatório do Terceiro Setor, verificaram avanços na conformidade legal, mas destacaram desafios relacionados à centralização de decisões e à comunicação interna. De modo complementar, Pinheiro *et al.* (2021) enfatizam que parcerias multissetoriais e arranjos colaborativos são determinantes para garantir sustentabilidade e legitimidade institucional.

Em perspectiva comparada, Sadiq *et al.* (2023) evidenciam que, nos países da *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN), há correlação positiva entre desempenho ESG, crescimento econômico e progresso nos ODS, especialmente quando sustentados por

políticas públicas. De forma semelhante, Yip *et al.* (2024) identificaram, em pequenas e médias empresas de Hong Kong, obstáculos como carência de capacitação e a percepção do ESG como exigência regulatória, desafios que também se refletem nas OSCs brasileiras, ainda em processo de estruturação técnica e normativa.

No contexto nacional, Sombrio (2024) destaca que práticas de sustentabilidade e solidariedade, já presentes em organizações como a cooperativa Justa Trama, precisam ser sistematizadas e conectadas a indicadores objetivos. Nessa linha, Flores (2021) ressalta que a internalização do ESG depende do alinhamento entre missão institucional, cultura organizacional e valores éticos, de modo que as práticas sustentáveis deixem de ser obrigações técnicas e passem a constituir a identidade organizacional.

Em síntese, os estudos analisados convergem ao demonstrar que o Terceiro Setor vem incorporando princípios de governança, transparência e sustentabilidade, com resultados perceptíveis no fortalecimento da gestão, na ampliação do impacto social e no aumento da confiança dos *stakeholders*. Contudo, a literatura ainda carece de abordagens quantitativas que mensurem, de forma empírica, as dimensões da maturidade institucional em ESG nas OSCs lacuna que o presente estudo busca preencher.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota abordagem quantitativa, de natureza descritiva e transversal, ao buscar analisar as relações entre as dimensões de adoção dos princípios ESG em OSCs. O estudo examina padrões empíricos sem intervenção do pesquisador, conforme preconizado por Gil (2021), e está orientado pelas hipóteses, segundo as quais a incorporação do ESG está associada: (i) à redução das barreiras estruturais; (ii) ao fortalecimento da auditoria e do acesso a recursos; (iii) à institucionalização da governança; (iv) à ampliação da transparência e *accountability*; (v) à geração de benefícios reputacionais e de captação; e (vi) à consolidação de uma base normativa de governança.

O instrumento de coleta foi um questionário estruturado, construído a partir de estudos consolidados sobre governança, transparência e sustentabilidade no Terceiro Setor (; Conduta; Vitoriano, 2020; Ferreira, 2022; Sadiq *et al.*, 2023; Souza *et al.*, 2023). As 25 variáveis foram avaliadas por escala Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). O conteúdo das variáveis, adaptadas da literatura e revisadas por especialistas para garantir validade de conteúdo, é apresentado no Quadro 1, para facilitar a visualização das medidas aplicadas aos respondentes.

Quadro 1 – Variáveis observadas no estudo sobre ESG em OSCs

Variável	Descrição resumida	Variável	Descrição resumida
V1	A organização possui programa estruturado de governança	V13	Doadores exigem informações ESG
V2	A organização possui código de ética ou conduta	V14	A organização realiza auditorias externas
V3	A transparência financeira é prioridade na gestão	V15	ESG facilitou acesso a financiamentos
V4	Existem práticas formais de prestação de contas	V16	ESG ampliou a confiança dos doadores
V5	Familiaridade com os princípios ESG	V17	Impacto das ações ESG é comunicado aos doadores
V6	ESG é incentivado na gestão organizacional	V18	ESG aumentou o número de doadores
V7	Existe responsável interno por ESG	V19	A reputação melhorou após adoção do ESG
V8	ESG melhorou a eficiência da governança	V20	Há percepção positiva dos doadores sobre ESG
V9	A governança considera fatores ESG nas decisões	V21	A organização enfrenta resistência interna ao ESG
V10	Mitigação de riscos socioambientais está presente	V22	ESG exige recursos financeiros escassos
V11	A organização publica relatórios financeiros regulares	V23	Desafios para iniciar a capacitação de equipes sobre ESG
V12	ESG aumentou a transparência financeira	V24	A falta de regulamentação dificulta o ESG
		V25	ESG representa uma oportunidade estratégica

Fonte: elaborado pelos autores

A amostra foi composta por 180 profissionais atuantes em OSCs brasileiras, selecionados por conveniência. Embora não probabilística, a amostra atende ao critério mínimo recomendado para aplicação da AFE, ao menos cinco respondentes por variável observada (Hair *et al.*, 2018). A coleta ocorreu on-line, durante 30 dias consecutivos, de forma voluntária e anônima, com consentimento livre e informado, assegurando o uso exclusivamente científico dos dados obtidos.

Os dados foram processados no R e atenderam aos pressupostos para AFE com KMO = 0,806 e teste de Bartlett significativo ($\chi^2(300) = 1.677,012$; $p < 0,001$), além de alta confiabilidade do instrumento ($\alpha = 0,884$). A AFE, via componentes principais com rotação Varimax, adotou como critérios autovalores > 1 e variância total explicada, excluindo itens com comunalidade $< 0,50$ ou cargas $< 0,45$. O modelo final reteve seis fatores, alinhados às hipóteses do estudo, que representam dimensões complementares da maturidade institucional na adoção do ESG pelas OSCs.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa teve como propósito compreender de que forma as OSCs vêm incorporando os princípios ESG no contexto brasileiro. A caracterização do perfil dos respondentes é essencial para sustentar a interpretação dos resultados e assegurar a validade das análises relacionadas à governança, sustentabilidade e maturidade institucional dessas organizações.

O perfil dos respondentes evidencia um grupo qualificado e experiente, caracterizado por equilíbrio de gênero (48,3% femininos e 48,9% masculinos) e predominância etária entre 35 e 54 anos, faixa que abrange cerca de 70% da amostra, com destaque para 40 a 44 anos (22,8%) e 35 a 39 anos (19,4%). Essa configuração indica um público em fase de consolidação profissional, com ampla experiência gerencial e técnica, o que contribui para a robustez, representatividade e confiabilidade dos dados analisados.

Quanto ao tempo de atuação, observa-se um perfil consolidado: cerca de três quartos dos participantes possuem mais de dez anos de experiência no Terceiro Setor, demonstrando vivência institucional capaz de enriquecer as percepções sobre gestão e práticas ESG. O nível de escolaridade confirma esse perfil qualificado, com predominância de pós-graduação (55%), seguida de mestrado (17,8%) e doutorado (3,3%), evidenciando elevada capacitação técnica e capacidade analítica.

Em síntese, o perfil dos respondentes reflete um grupo com trajetória sólida, elevada qualificação e forte envolvimento com o Terceiro Setor, características que conferem credibilidade e profundidade interpretativa aos dados obtidos. Essa configuração amostral favorece análises consistentes sobre o grau de incorporação dos princípios ESG, fornecendo base empírica para compreender como práticas de governança e sustentabilidade têm sido institucionalizadas no cotidiano das OSCs brasileiras.

4.1 Teste para realização da AFE

Antes da extração dos fatores, foram realizados testes estatísticos para verificar a adequação das variáveis e a consistência dos dados à aplicação da AFE. A Tabela 2 apresenta as medidas de variância, assimetria, curtose e o índice *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), que avaliam a homogeneidade e a qualidade das correlações entre as variáveis observadas.

Tabela 2 – Teste de Confiabilidade para AFE

Variável	Variância	Assimetria	Curtose	MSA	Apta para AFE?
V5	1,015	-0,497	-0,293	0,713	Sim
V6	1,183	-0,696	-0,105	0,772	Sim

V7	1,097	-0,821	+0,098	0,767	Sim
V8	1,081	-0,582	-0,752	0,784	Sim
V9	1,592	-0,523	-0,691	0,814	Sim
V10	1,293	-0,567	-0,353	0,831	Sim
V11	1,497	-0,347	-0,749	0,734	Sim
V12	1,082	-0,330	-0,486	0,812	Sim
V13	1,204	-0,511	-0,305	0,849	Sim
V14	1,123	-0,657	+0,080	0,832	Sim
V15	1,286	-0,645	-0,368	0,843	Sim
V16	1,122	-0,476	-0,538	0,751	Sim
V17	1,254	-0,295	-0,699	0,832	Sim
V18	1,505	-0,632	-0,550	0,869	Sim
V19	1,051	-0,397	-0,348	0,875	Sim
V20	1,164	-0,478	-0,342	0,855	Sim
V21	1,323	-0,350	-0,691	0,875	Sim
V22	1,155	-0,292	-0,547	0,824	Sim
V23	0,981	-0,383	-0,428	0,791	Sim
V24	1,152	-0,570	-0,297	0,797	Sim
V25	1,547	-0,572	-0,677	0,626	Sim
V26	1,121	-0,407	-0,596	0,755	Sim
V27	1,209	-0,442	-0,755	0,819	Sim
V28	1,218	-0,677	-0,492	0,762	Sim
V29	0,938	-0,679	-0,548	0,760	Sim

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os resultados indicam variância superior a 0,50 para todas as variáveis, variando entre 0,938 (V29) e 1,592 (V9), o que demonstra boa dispersão dos dados e ausência de concentração de respostas. Os valores de assimetria situam-se entre -1 e +1 (mínimo de -0,821 e máximo de -0,292), e os de curtose entre -1 e +1 (mínimo de -0,755 e máximo de +0,098), confirmando normalidade estatística e integridade das distribuições (Prodanov; Freitas, 2013).

O índice MSA apresentou valores acima de 0,60, variando de 0,626 (V25) a 0,875 (V19 e V21), atendendo ao critério mínimo de adequação amostral (Feijó; Vicente; Petri, 2020). Dessa forma, todas as variáveis foram consideradas aptas para compor a matriz de correlação da AFE, assegurando a solidez e validade preliminar do instrumento.

Na sequência, os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett e alfa de Cronbach foram aplicados para confirmar a viabilidade da análise. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 3 – Resultados dos Testes de KMO, Bartlett e Alfa de Cronbach

Medida Kaiser-Meyer-Olkin .		,806
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1677,012
	gl	300
	Sig.	,000
Alfa de Cronbach		0,884

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O KMO apresentou valor de 0,806, considerado muito bom, indicando forte correlação entre as variáveis e adequação da amostra para a extração fatorial (Hair *et al.*, 2018). O teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2(300) = 1.677,012$; $p < 0,001$), confirmando a presença de correlações estatisticamente relevantes. O *alfa de Cronbach* alcançou 0,884, demonstrando excelente consistência interna e coerência entre os itens analisados. Esses resultados atestam que todos os pressupostos estatísticos foram plenamente atendidos, validando a aplicação da AFE e assegurando a robustez dos fatores extraídos.

Após a confirmação da confiabilidade dos dados, procedeu-se à extração e rotação dos fatores pelo método de componentes principais, utilizando a rotação Varimax com normalização Kaiser. As comunalidades extraídas indicaram a proporção de variância explicada por cada fator: valores superiores a 0,50 foram considerados adequados, e as variáveis com comunalidades inferiores foram excluídas do modelo para preservar sua consistência teórica e estatística (Hair *et al.*, 2018).

A análise da variância total explicada resultou em seis fatores com autovalores superiores a 1,00, que, em conjunto, explicam 63,83% da variância total, índice considerado satisfatório para estudos nas ciências sociais aplicadas (Feijó; Vicente; Petri, 2020). Na Tabela 4, evidencia-se as cargas fatoriais rotacionadas.

Tabela 4 – Resultados da AFE e Cargas Fatoriais Rotacionadas

Variáveis	1	2	3	4	5	6
V5						0,843
V6						0,818
V7					0,767	
V8					0,758	
V10			0,718			
V11				0,686		
V12				0,682		
V13				0,467		
V14		0,816				
V16			0,840			
V17				0,540		
V18		0,712				
V19		0,511				
V20			0,455			
V22			0,580			
V23	0,534					
V24	0,510					
V26	0,593					
V27	0,740					
V28	0,657					
V29	0,688					

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O modelo fatorial obtido sintetiza as 25 variáveis analisadas em seis dimensões latentes, que representam os principais eixos de maturidade institucional das OSCs na incorporação dos princípios ESG. A primeira dimensão, Desafios e Oportunidades Internas, abrange fatores relacionados às limitações estruturais e às potencialidades organizacionais para adoção do ESG, refletindo as barreiras operacionais e as possibilidades de inovação (Ferreira, 2022; Krug; Padula; Waquil, 2024; Sadiq *et al.*, 2023).

A segunda, Aspectos Técnico-Operacionais, engloba variáveis associadas aos mecanismos de controle, auditoria e acesso a recursos, fundamentais para a sustentabilidade financeira e reputacional das organizações (Magalhães *et al.*, 2025; Rigon; Degenhart; Ribeiro, 2023; De Medeiros; Maricato; Oliveira, 2024).

A terceira, Estrutura Organizacional e Governança, evidencia o grau de formalização das práticas de gestão e o alinhamento entre liderança, processos e mitigação de riscos (Jejenywa; Mhlongo; Jejenywa, 2024; Leal; Poll; Pinto, 2024; Damasceno *et al.*, 2024). A quarta, Transparência e Accountability, expressa a capacidade das OSCs de comunicar resultados, prestar contas e fortalecer a confiança junto aos stakeholders (Sombrio, 2024; Chopra *et al.*, 2024; Grodt *et al.*, 2024).

A quinta dimensão, Benefícios Percebidos, relaciona-se à reputação institucional, à credibilidade e à ampliação da confiança dos doadores como resultado direto da adoção do ESG (De Sousa Barbosa *et al.*, 2023; Weiler *et al.*, 2025; Pinheiro *et al.*, 2021). Por fim, a sexta dimensão, Base Normativa e Integridade Institucional, sintetiza a presença de programas de governança e códigos de ética, pilares que asseguram a coerência e a legitimidade organizacional (Ferreira *et al.*, 2022; Sombrio, 2024; Sadiq *et al.*, 2023).

Em conjunto, essas dimensões configuram um modelo de maturidade institucional que traduz a incorporação do ESG como elemento estruturante da governança no Terceiro Setor. O resultado demonstra que a adoção de práticas ESG não se limita a ações pontuais, mas reflete um processo sistêmico de integração entre ética, transparência, eficiência e responsabilidade social. Assim, o modelo fatorial validado oferece um instrumento empírico consistente para mensurar o grau de evolução institucional das OSCs e reforça a relevância do ESG como caminho para a sustentabilidade e credibilidade organizacional.

4.2 Análise fatorial intrablocos

A análise intrablocos examinou o comportamento das variáveis dentro de cada fator identificado na AFE. Após a rotação Varimax e a definição dos agrupamentos, observou-se a

coerência interna entre os itens, permitindo compreender a estrutura subjacente de cada dimensão. Essa etapa válida a consistência teórica dos fatores e oferece subsídios interpretativos para o entendimento dos construtos latentes (Hair *et al.*, 2018). Na Tabela 5, apresenta o Fator 1.

Tabela 5 - Fator 1 – Contexto interno e barreiras estruturais

Fator	Variável Observável	Comunalidade	Correlação anti-imagem	Carga Fatorial
Fator 1 - Contexto interno e barreiras estruturais	V23	0,553	0,791	0,534
	V24	0,522	0,797	0,510
	V26	0,649	0,755	0,593
	V27	0,550	0,819	0,740
	V28	0,537	0,762	0,657
	V29	0,618	0,760	0,688

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O Fator 1, ‘Contexto Interno e Barreiras Estruturais’, reúne variáveis que refletem desafios institucionais recorrentes no Terceiro Setor, como restrições financeiras, ausência de regulamentação e lacunas de capacitação. Esse agrupamento indica que, embora as OSCs reconheçam o potencial estratégico do ESG, enfrentam limitações que dificultam sua implementação. Conforme Ferreira (2022) e Dejavitte (2021), há uma distância entre o discurso ético e a prática operacional, evidenciando que o voluntarismo e a falta de estrutura comprometem a efetividade das ações.

Krug, Padula e Waquil (2024) reforçam que a adesão simbólica ao ESG não é suficiente, exigindo desenvolvimento de competências internas e suporte técnico. Assim, a coexistência entre a percepção do ESG como oportunidade e as barreiras operacionais revela a necessidade de políticas públicas, redes de apoio e formação continuada, conforme sugerem Sadiq *et al.* (2023) e Breda *et al.* (2024).

O fator expõe o núcleo de vulnerabilidade estrutural das OSCs, refletindo a assimetria entre propósito e capacidade operacional. Como destacam Krug, Padula e Waquil (2024), a falta de governança técnica reduz a conversão de valores éticos em desempenho mensurável. Ferreira (2022) complementa que o desafio é transformar a retórica da responsabilidade em competência organizacional. Já Sadiq *et al.* (2023) argumentam que a superação dessas barreiras depende de redes colaborativas e políticas de incentivo.

Autores como Damasceno *et al.* (2024), Leal, Poll e Pinto (2024) e Yip *et al.* (2024) reforçam que essas barreiras estruturais não se restringem à falta de recursos, mas refletem um déficit de maturidade institucional e articulação interorganizacional. Para Damasceno *et al.* (2024), a limitação técnica e a ausência de políticas públicas específicas criam um ambiente de vulnerabilidade administrativa, no qual o ESG permanece fragmentado.

Leal, Poll e Pinto (2024) destacam que, sem incentivos estatais e mecanismos de governança compartilhada, as OSCs tendem a reproduzir práticas reativas e informais, dificultando a consolidação de padrões sustentáveis. Já Yip *et al.* (2024) apontam que, mesmo em contextos empresariais desenvolvidos, a implementação do ESG exige coordenação entre *stakeholders* e liderança adaptativa, fatores ainda incipientes no Terceiro Setor.

Dessa forma, o Fator 1 evidencia as limitações internas das OSCs e a necessidade de um ecossistema de governança colaborativa capaz de sustentar a incorporação efetiva dos princípios ESG como instrumento de transformação social e institucional. Na Tabela 6, evidencia-se o Fator 2.

Tabela 6 - Fator 2 - controle de riscos, auditoria e acesso a recursos

Fator	Variável Observável	Comunalidade	Correlação anti-imagem	Carga Fatorial
Fator 1 – Controle de riscos, auditoria e acesso a recursos	V14	0,669	0,832	0,816
	V18	0,561	0,869	0,712
	V19	0,559	0,875	0,511

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O Fator 2, ‘Controle de Riscos, Auditoria e Acesso a Recursos’, expressa o papel central da conformidade e da auditoria no fortalecimento da governança das OSCs. As variáveis associadas demonstram que mecanismos de controle formal ampliam a reputação institucional e favorecem a captação de recursos. Magalhães *et al.* (2025) e Weiler *et al.* (2025) destacam que auditorias e sistemas de *compliance* fortalecem a legitimidade das organizações perante doadores e órgãos reguladores.

De Medeiros, Maricato e Oliveira (2024) evidenciam que a transparência contábil, associada ao Marco Regulatório do Terceiro Setor (Lei nº 13.019/2014), é fator decisivo para a continuidade dos projetos. O fator demonstra, portanto, que a adoção de controles financeiros e de auditoria não é apenas técnica, mas estratégica, funcionando como diferencial competitivo e condição para a perenidade institucional (Rigon; Degenhart; Ribeiro, 2023).

Esse fator revela o avanço tangível da profissionalização das OSCs. Magalhães *et al.* (2025) enfatizam que controles e auditorias estruturados geram previsibilidade e confiança. Rigon, Degenhart e Ribeiro (2023) observam que a incorporação da auditoria às rotinas de gestão é um marco de maturidade organizacional, que converte a prestação de contas em ferramenta estratégica. Já Weiler *et al.* (2025) destacam que a governança baseada em evidências é o elo entre transparência e sustentabilidade.

Autores como Ferreira (2022) e Teixeira, Carvalho e Rosa (2024) reforçam que o fortalecimento dos mecanismos de controle e auditoria transcende o cumprimento formal de

normas, representando um marco de evolução institucional no Terceiro Setor. Ferreira (2022) destaca que a presença de auditorias independentes e relatórios regulares de desempenho amplia a *accountability* e reduz assimetrias informacionais, qualificando o processo decisório.

Damasceno *et al.* (2024) complementam que o controle sistemático de riscos contribui para a previsibilidade financeira e o alinhamento estratégico, especialmente em contextos de escassez de recursos. Já Teixeira, Carvalho e Rosa (2024) evidenciam que a auditoria é uma ferramenta de integração entre governança, reputação e sustentabilidade, pois traduz confiança técnica em legitimidade social.

Nesse sentido, o Fator 2 demonstra que as OSCs que internalizam a lógica de governança baseada em evidências alcançam credibilidade e ampliam sua capacidade de captar e gerir recursos de forma responsável e sustentável. Na sequência, apresenta-se a Tabela 7.

Tabela 7 - Estrutura Organizacional e Governança ESG

Fator	Variável Observável	Comunalidade	Correlação anti-imagem	Carga Fatorial
Fator 3 - Estrutura organizacional governança ESG	V10	0,655	0,831	0,718
	V16	0,776	0,751	0,840
	V20	0,563	0,855	0,455
	V22	0,575	0,824	0,580

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O Fator 3, ‘Estrutura Organizacional e Governança ESG’, representa o grau de institucionalização das práticas de sustentabilidade e o alinhamento entre estrutura gerencial e confiança dos doadores. As variáveis associadas mostram que a mitigação de riscos, o interesse dos financiadores e a limitação de recursos estão interligados na definição da maturidade da governança. Ferreira (2022) argumenta que a governança robusta exige planejamento e liderança comprometida, e não apenas valores éticos.

Para Jejenywa, Mhlongo e Jejenywa (2024), a coerência entre discurso e prática é o que sustenta a credibilidade das organizações. Assim, o fator revela que o sucesso do ESG depende da articulação entre capacidade estrutural, recursos disponíveis e engajamento estratégico dos *stakeholders*.

A dimensão confirma o papel da governança como eixo sistêmico da sustentabilidade organizacional. Ferreira (2022) observa que estruturas sólidas geram estabilidade institucional, enquanto de Sousa Barbosa *et al.* (2023) reforçam que o alinhamento entre liderança e processos é determinante para a longevidade das OSCs. Já Jejenywa, Mhlongo e Jejenywa (2024) apontam que a governança eficaz se traduz em confiança social e capacidade de mobilização.

Teixeira, Carvalho e Rosa (2024) reforça que a estrutura organizacional é o alicerce sobre o qual a governança sustentável se consolida. Leal, Poll e Pinto (2024) destacam que a ausência de processos internos formalizados e de fluxos decisórios claros fragiliza a aplicação prática do ESG, limitando sua efetividade. Damasceno *et al.* (2024) acrescentam que a governança institucional precisa ser compreendida como um sistema dinâmico, integrando liderança, transparência e *accountability* para gerar valor público e social.

Já Teixeira, Carvalho e Rosa (2024) evidenciam que o fortalecimento da estrutura gerencial e o comprometimento da liderança com práticas éticas e participativas são condições determinantes para a consolidação do ESG como cultura organizacional. Nesse sentido, o Fator 3 reflete a transição das OSCs de modelos operacionais fragmentados para estruturas maduras e integradas, nas quais governança, estratégia e sustentabilidade passam a coexistir de forma interdependente e orientada à legitimidade institucional. Na sequência, apresenta-se a Tabela 8.

Tabela 8 - Transparência e prestação de contas

Fator	Variável Observável	Comunalidade	Correlação anti-imagem	Carga Fatorial
Fator 4 – Transparência e prestação de Contas	V11	0,607	0,734	,686
	V12	0,547	0,812	,682
	V13	0,599	0,849	,467
	V17	0,572	0,832	,540

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O Fator 4, ‘Transparência e Prestação de Contas’, evidencia que a divulgação sistemática de informações é pilar da confiança pública e da sustentabilidade organizacional. As variáveis relacionadas à publicação de relatórios, comunicação de resultados e exigência de informações ESG pelos doadores demonstram que a transparência se consolidou como prática obrigatória nas OSCs (Sombrio, 2024).

De Medeiros, Maricato e Oliveira (2024) ressaltam que a prestação de contas assegura legitimidade e reduz assimetrias informacionais. Chopra *et al.* (2024) e Grodt *et al.* (2024) complementam que a transparência baseada em dados auditáveis constitui vantagem competitiva, ao transformar a *accountability* em instrumento de diferenciação institucional.

A dimensão é o reflexo visível da maturidade ESG nas OSCs. Sombrio (2024) mostra que a transparência é hoje critério de acesso a recursos, enquanto Chopra *et al.* (2024) defendem que relatórios auditáveis são um selo de confiabilidade. Grodt *et al.* (2024) acrescentam que a *accountability* pública transforma-se em valor reputacional.

Ferreira (2022), Rigon, Degenhart e Ribeiro (2023) e Weiler *et al.* (2025) reforçam que a transparência é mais do que um princípio ético, trata-se de um mecanismo estruturante de governança e de confiança institucional. Ferreira (2022) destaca que a clareza nas informações

financeiras e sociais reduz a assimetria entre gestores e financiadores, permitindo decisões equilibradas e responsáveis. Rigon, Degenhart e Ribeiro (2023) complementam que a prestação de contas contínua gera legitimidade pública e assegura a perenidade das parcerias, consolidando a cultura da *accountability*.

Já Weiler *et al.* (2025) argumentam que a adoção de padrões transparentes de gestão fortalece o capital reputacional e posiciona as OSCs como agentes confiáveis diante de financiadores e comunidades. Assim, o Fator 4 traduz o amadurecimento institucional das OSCs, demonstrando que a transparência evoluiu de uma obrigação administrativa para um ativo estratégico, capaz de sustentar a credibilidade e o impacto social de longo prazo. Na sequência, apresenta-se o Fator 5, na Tabela 9.

Tabela 9 - Benefícios Gerados pelo ESG

Fator	Variável Observável	Comunalidade	Correlação anti-imagem	Carga Fatorial
Fator 5 – Benefícios gerados pelo ESG	V7	0,640	0,767	0,767
	V8	0,677	0,784	0,758

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O Fator 5, 1'Benefícios Gerados pelo ESG', sintetiza os ganhos percebidos pelas OSCs que incorporaram o ESG à gestão. As variáveis indicam que a priorização da transparência e a formalização de práticas de prestação de contas fortalecem a reputação e atraem novos financiamentos. Conforme de Sousa Barbosa *et al.* (2023), a institucionalização do ESG eleva a confiabilidade organizacional e amplia parcerias estratégicas.

Sombrio (2024) destaca que, em ambientes competitivos, a clareza na comunicação de resultados diferencia positivamente as entidades. Assim, o fator confirma que o ESG, quando internalizado como cultura organizacional, transforma-se em vetor de estabilidade e sustentabilidade a longo prazo (Chopra *et al.*, 2024).

Esse fator destaca o efeito multiplicador do ESG. De Sousa Barbosa *et al.* (2023) demonstram que a transparência institucional reforça o capital reputacional, enquanto Sombrio (2024) e Grodt *et al.* (2024) associam a adoção do ESG à ampliação de redes colaborativas e de confiança. Chopra *et al.* (2024) complementam que o ESG, quando internalizado, converte-se em vantagem competitiva.

Em estudos de Ferreira (2022), Pinheiro *et al.* (2021) e Rigon, Degenhart e Ribeiro (2023) sustentam que os benefícios advindos da adoção do ESG transcendem o campo simbólico e se consolidam como ativos estratégicos de legitimidade e vantagem competitiva. Ferreira (2022) argumenta que, ao integrar princípios ESG à cultura organizacional, as OSCs

ampliam sua previsibilidade e credibilidade perante doadores e parceiros, convertendo a reputação em capital social mensurável. Pinheiro *et al.* (2021) complementam que a adoção de práticas transparentes e sustentáveis gera fidelização de *stakeholders* e fortalece a confiança interinstitucional.

Já Rigon, Degenhart e Ribeiro (2023) destacam que a gestão orientada por impacto socioambiental promove uma governança madura, capaz de sustentar o crescimento e a perenidade das organizações. Assim, o Fator 5 confirma que o ESG, quando institucionalizado de forma sistêmica, atua como catalisador de legitimidade, inovação e sustentabilidade de longo prazo, impulsionando as OSCs a novos patamares de desempenho e reconhecimento público. O Fator 6 é demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10 - Base normativa e Governança

Fator	Variável Observável	Comunalidade	Correlação anti-imagem	Carga Fatorial
Fator 6 – Base normativa e Governança	V5	0,693	0,713	0,843
	V6	0,701	0,772	0,818

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O Fator 6, ‘Base Normativa e Governança’, integra variáveis que tratam da existência de programas formais de governança e de códigos de ética, fundamentos que asseguram integridade e padronização nas OSCs. Ferreira *et al.* (2022) observam que a formalização normativa reduz riscos e orienta condutas, enquanto de Sousa Barbosa *et al.* (2023) associam esses instrumentos à previsibilidade e à segurança decisória.

Sadiq *et al.* (2023) e Sombrio (2024) reforçam que códigos de ética e políticas de compliance são pré-requisitos para a credibilidade institucional. Assim, a consolidação de uma base normativa configura-se como eixo estruturante da governança, traduzindo o compromisso ético em práticas verificáveis e sustentáveis.

Essa dimensão reflete a maturidade institucional consolidada. Ferreira *et al.* (2022) apontam que a formalização de normas garante estabilidade e mitigação de riscos. Sombrio (2024) ressalta que o código de ética é um instrumento de identidade organizacional, enquanto Sadiq *et al.* (2023) enfatizam que estruturas normativas bem definidas favorecem a integração transversal do ESG. Assim, o fator enaltece a base normativa como sustentáculo da integridade, traduzindo a ética em governança e a governança em credibilidade pública.

4.3 Síntese empírica do modelo de maturidade ESG nas OSCs

A partir das dimensões extraídas pela AFE, foi possível consolidar um modelo empírico representativo da maturidade ESG nas OSCs. Essa etapa sintetiza as evidências estatísticas e teóricas obtidas nas análises intrabloco, confirmando a coerência interna das variáveis e a consistência conceitual dos fatores identificados.

O modelo validado articula seis dimensões interdependentes barreiras estruturais, controle e auditoria, governança, transparência, benefícios percebidos e base normativa, as quais traduzem o grau de institucionalização dos princípios ESG no Terceiro Setor. A rastreabilidade entre hipóteses e resultados permite observar que a efetividade da incorporação do ESG depende da integração equilibrada entre estrutura organizacional, cultura ética e práticas de governança. Assim, a validação empírica confirma o modelo como instrumento analítico, capaz de mensurar o nível de maturidade e orientar o fortalecimento institucional das OSCs no contexto brasileiro. Conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 – Rastreabilidade entre Hipóteses e Resultados Empíricos

Descrição	Fator Empírico (AFE)	Evidência Estatística e Teórica	Hipótese/ Status
Barreiras estruturais internas dificultam a adoção plena dos princípios ESG nas OSCs.	Fator 1 – Contexto Interno e Barreiras Estruturais	Variáveis com cargas fatoriais entre 0,510 e 0,740 revelaram limitações de capacitação, recursos e regulamentação (Ferreira, 2022; Dejavitte, 2021; Sadiq <i>et al.</i> , 2023).	H1 Parcialmente confirmada
A presença de mecanismos de controle e auditoria está positivamente associada à captação de recursos.	Fator 2 – Controle de Riscos, Auditoria e Acesso a Recursos	Altas comunalidades (0,511–0,816) confirmam a influência de práticas de auditoria na legitimidade institucional e acesso a financiamento (Magalhães <i>et al.</i> , 2025; Rigon <i>et al.</i> , 2023).	H2 Confirmada
Estruturas de governança orientadas ao ESG aumentam a confiança dos doadores.	Fator 3 – Estrutura Organizacional e Governança ESG	A governança demonstrou relação significativa com confiança e mitigação de riscos (Ferreira, 2022; Jejenywa <i>et al.</i> , 2024; De Sousa Barbosa <i>et al.</i> , 2023).	H3 Confirmada
A transparência e a prestação de contas são fatores determinantes da legitimidade institucional.	Fator 4 – Transparência e Prestação de Contas	Cargas fatoriais elevadas (0,467–0,686) e correlação teórica com legitimidade (Sombrio, 2024; Chopra <i>et al.</i> , 2024; Grodt <i>et al.</i> , 2024).	H4 Confirmada
A adoção do ESG gera benefícios reputacionais e amplia a captação de recursos e parcerias.	Fator 5 – Benefícios Gerados pelo ESG	Variáveis V7 e V8 apresentaram forte correlação com reputação e visibilidade (De Sousa Barbosa <i>et al.</i> , 2023; Sombrio, 2024; Chopra <i>et al.</i> , 2024).	H5 Confirmada
A existência de programas formais de governança e códigos de ética fortalece a maturidade institucional.	Fator 6 – Base Normativa e Governança	Comunalidades superiores a 0,69 indicam consistência interna; literatura reforça papel normativo da ética (Ferreira <i>et al.</i> , 2022; Sombrio, 2024; Sadiq <i>et al.</i> , 2023).	H6 Confirmada

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Tabela 11 evidencia a coerência entre as hipóteses formuladas e os resultados empíricos obtidos. As seis dimensões identificadas pela AFE demonstraram consistência estatística e convergência teórica, confirmando que a maturidade ESG nas OSCs é multidimensional, articulando-se entre estrutura institucional, governança ética e credibilidade social. As hipóteses H2, H3, H4, H5 e H6 foram integralmente confirmadas, revelando que os mecanismos de auditoria, a governança participativa e a transparência são vetores decisivos da legitimidade organizacional. Já a H1 foi parcialmente confirmada, indicando que o avanço da agenda ESG ainda enfrenta barreiras estruturais e normativas, especialmente em OSCs com menor capacidade técnica e recursos escassos.

Esses achados reforçam a validade do modelo proposto, que traduz a adoção do ESG não apenas como um conjunto de práticas isoladas, mas como um sistema integrado de valores, processos e relações institucionais, capaz de transformar a cultura organizacional e consolidar a sustentabilidade de longo prazo do Terceiro Setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a incorporação dos princípios ESG contribui para o fortalecimento da governança, da transparência financeira e da confiança dos doadores nas OSCs brasileiras. A partir da aplicação de um questionário estruturado e da realização da AFE, foi possível validar empiricamente um modelo composto por seis dimensões de maturidade institucional, permitindo testar e confirmar, em diferentes níveis, as hipóteses propostas.

Os resultados confirmaram a hipótese geral da pesquisa ao demonstrar que a incorporação dos princípios ESG está positivamente associada ao fortalecimento da governança, à padronização das informações financeiras e ao aumento da credibilidade institucional. Observou-se que, embora persistam barreiras estruturais que limitam a adesão plena, a consolidação de mecanismos de auditoria, transparência e códigos formais de conduta evidencia a evolução das OSCs rumo a uma governança robusta. Assim, o modelo proposto revela que a maturidade ESG resulta da integração entre governança, transparência e confiança, dimensões que se reforçam mutuamente e configuram um ciclo virtuoso de legitimidade e sustentabilidade organizacional.

As contribuições da pesquisa se manifestam em três dimensões. Na governança, destaca-se a relevância de estruturas institucionais sólidas, da integridade e da mitigação de riscos como fundamentos da sustentabilidade das OSCs. Na transparência, o estudo comprova

que sistemas consistentes de prestação de contas e comunicação de resultados são indispensáveis para a legitimidade e a conformidade com o marco regulatório.

Já na confiança dos doadores, os achados indicam que o ESG fortalece a previsibilidade, a reputação e o engajamento, assegurando continuidade e sustentabilidade às ações sociais. Essas dimensões, de forma combinada, compõem o núcleo de maturidade institucional e definem o grau de integração estratégica do ESG nas OSCs.

Do ponto de vista científico, a pesquisa contribui ao propor e validar um modelo mensurável e replicável de avaliação do ESG no Terceiro Setor, suprimindo lacuna teórico-empírica ainda pouco explorada no contexto brasileiro. Para gestores e formuladores de políticas públicas, os resultados reforçam que a institucionalização da ética, o fortalecimento do controle e o investimento em qualificação técnica são condições essenciais para que o ESG se converta de diretriz normativa em prática de gestão. Em termos metodológicos, o estudo evidencia a robustez do modelo ao apresentar indicadores consistentes de confiabilidade ($\alpha = 0,884$; KMO = 0,806), o que reforça sua validade estatística e aplicabilidade em pesquisas futuras.

Sugere-se que investigações posteriores ampliem a análise por meio de amostragens probabilísticas e da utilização de modelos de equações estruturais, de modo a mensurar efeitos causais entre ESG, desempenho e legitimidade institucional. Estudos comparativos entre regiões e países, bem como abordagens longitudinais, podem oferecer uma visão aprofundada sobre a evolução da maturidade organizacional e os impactos sociais de longo prazo. A integração de métodos qualitativos e quantitativos também pode enriquecer a compreensão das percepções de doadores, beneficiários e gestores sobre a efetividade das práticas ESG.

Em síntese, conclui-se que a incorporação dos princípios ESG nas OSCs vai além de um simples avanço operacional: trata-se de uma transformação estrutural e cultural, sustentada pelos valores da ética, da responsabilidade e da sustentabilidade. Ao fortalecer a governança, ampliar a transparência e consolidar relações de confiança com a sociedade, as OSCs assumem um papel central no desenvolvimento sustentável, promovendo legitimidade social, impacto coletivo e fortalecimento democrático no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BREDA, A. S. *et al.* Análise da produção científica sobre Environment, Social and Governance (ESG). **Revista LOGS: Logística e Operações Globais Sustentáveis**, v.6, n.1, p.74-97, 2024, Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/LOGS/article/view/17159> Acesso em; 21 ago. 2025.
- CHOPRA, S. S. *et al.* Navigating the challenges of environmental, social, and governance (ESG) reporting: The path to broader sustainable development. **Sustainability**, v.16, n. 2, 2024 <https://doi.org/10.3390/su16020606>
- CONDUTA, L. F.; VITORIANO, M. C. D. C. P. Análise das práticas de governança corporativa e sua relação com o compartilhamento do conhecimento nas instituições do terceiro setor. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v.11, n.2, p. 37-59, 2020. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v11i2p37-59>
- DAMASCENO, J. P. T. *et al.* Os caminhos da pesquisa em Disclosure ESG: análise bibliométrica do conceito e tendências de pesquisa. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v.14, n.4, p. 97-114, 2024. <https://doi.org/10.18696/reunir.v14i4.1753>
- DE SILVA LOKUWADUGE. *et al.* The Surge of Environmental Social and Governance Reporting and Sustainable Development Goals: Some Normative Thoughts, Australasian Accounting. **Business and Finance Journal**, v.16, n.2, p.3-11, 2022. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i2.2>
- DE SOUZA BARBOSA, A. *et al.* Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. **Humanities and Social Sciences Communications**, v.10, n.1, p.1-18, 2023. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-023-01919-0> Acesso em: 13 set. 2025.
- DEJAVITE, L. C. A Governança Corporativa Como Ferramenta Estratégica Na Administração Das Instituições Do Terceiro Setor. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v.7, n.4, p. 667-674, 2021. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.995>
- DE MEDEIROS, M. P.; MARICATO, A. F. R.; OLIVEIRA, E. A. D. A. Q. A governança corporativa: no terceiro setor no município de Caraguatatuba/SP. **Latin American Journal of Business Management**, v.15, n.2, 2024. <https://doi.org/10.69609/2178-4833.2025.v16.n1.a796>
- FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O uso das Escalas Likert nas pesquisas de Contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v.13, n.1, p.27–41, 2020. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i1.5112>
- FERREIRA, R. M. Z. *et al.* Efetividade da educação ambiental: uma análise sobre eficiência econômica e a importância do terceiro setor (ONG's) no Brasil. **Economic Analysis of Law Review**, v. 13, n.2, p.186-199, 2022. <https://doi.org/10.31501/ealr.v13i2.13437>

FERREIRA, R. M. M. **Orientação para o impacto social: dinâmicas de desenvolvimento em organizações do terceiro setor** (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal), 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/79fb737445fb17> Acesso em: 15 jul. 2025.

FLORES, R. A. M. **Análise de percepções dos colaboradores sobre práticas de gestão ética, de responsabilidade social e de comprometimento organizacional: Estudo aplicado a organizações do terceiro setor**. Dissertação de mestrado, Universidade de Évora, 2021. Disponível em: https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/30757/1/Mestrado-Gestao_Recursos_Humanos-Renato_Andre_Moreira_Flores.pdf Acesso em: 12 ago. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GRODT, J. A. D. S. *et al.* Divulgação ESG e sensibilidade da remuneração executiva ao desempenho de mercado. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 35, p. e1811, 2024. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231811.pt>

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração** (3ª ed.). Bookman, 2018.

JEJENIWA, T. O.; MHLONGO, N. Z.; JEJENIWA, T. O. The role of ethical practices in accounting: A review of corporate governance and compliance trends. **Finance & Accounting Research Journal**, v.6, n.4, p.707-720, 2024. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i4.1131>

KRUG, A. U.; PADULA, A. D.; WAQUIL, P. D. Práticas de sustentabilidade ESG, desempenho econômico, princípios do cooperativismo e ODS nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista de Economia e Agronegócio**, v.22, n.1, p.1–22, 2024. <https://doi.org/10.25070/rea.v22i1.17771>

LEAL, D. W. S.; POLL, R. E.; PINTO, T. B. Adoção do ESG em busca de cooperativas sustentáveis fundamentado no respeito aos ODS (ONU). **Revista Insigne de Humanidades**, v.1, n.3, p.1-17, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14334368>

MAGALHÃES, A. O. *et al.* **Benefícios e desafios da implementação de práticas ESG em cooperativas: Uma análise do contexto brasileiro**. , 2025. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5283>

MARANI, Y. Assessing the role of sustainability and ESG accounting in driving corporate performance and stakeholder value. **Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis**, v.2, n.2, p.59-69, 2024. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i2.171>

PINHEIRO, D. C. *et al.* Alianças estratégicas e o Terceiro Setor: uma análise sob a ótica do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 17. **Research, Society and Development**, v. 10, n.3, p. e48810313581-e48810313581, 2021. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13581>

PONTES, J. L., FONSECA, M. A. P.; D'ANGELO, M. R. O. N. Os Princípios do Environmental, Social and Governance no Setor de Hospedagem:: Destinação Pipa-Tibau do

Sul-RN. **Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v.16, n.4, 2024.
<https://doi.org/10.18226/21789061.v16i4p884>

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** (2ª ed.). Feevale, 2013.

RIGON, L.; DEGENHART, L.; RIBEIRO, R. Características de país e corporativas melhoram a divulgação ambiental, social e de governança? Evidências do Brasil e Alemanha. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 22, p.e3345, 2023.
<https://doi.org/10.16930/2237-766220233345>

SADIQ, M. *et al.* The role of environmental social and governance in achieving sustainable development goals: evidence from ASEAN countries. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v.36, n.1, p.170-190, 2023. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2072357>

SIEBERT, F.; GONÇALVES, J. C.; DE MORAES, C. S. B. A política de comunicação no setor têxtil: Uma análise dos relatórios de sustentabilidade. **ARACÊ**, v.6, n.4, p.12748–12762, 2024. <https://doi.org/10.56238/arev6n4-109>

SOMBRIO, L. **Possibilidades de implementação de ESG em uma organização do Terceiro Setor**: um estudo na Central de Cooperativas Justa Trama. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/275451> Acesso em: 21 set. 2025.

TEIXEIRA, F. S. R.; CARVALHO, L.; ROSA, A. A. S. Environmental, Social and Corporate Governance (ESG): Um estudo bibliométrico das práticas que influenciam no valor de mercado das empresas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v.23, p.e3510, 2024.
<https://doi.org/10.16930/2237-766220243510>

WEILER, A. L. G. *et al.* Governança corporativa em instituições confessionais: um framework baseado em princípios ESG. **ARACÊ**, v.7, n.1, p. 462-482, 2025.
<https://doi.org/10.56238/arev7n1-0277>

YIP, A.W.H. *et al.* Motivating small and medium-sized listed companies for better Environmental, Social and Governance (ESG) reporting in Hong Kong, Public Administration and Policy: **An Asia-Pacific Journal**, v.27, n.2, p. 220-234, 2024. <https://doi.org/10.1108/PAP-05-2024-0068>