

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

NESTOR PILZ

**ACCOUNTABILITY EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs),  
BENEFICIADAS COM RECURSOS PÚBLICOS E OU PRIVADOS**

São Leopoldo  
2011

NESTOR PILZ

**ACCOUNTABILITY EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs),  
BENEFICIADAS COM RECURSOS PÚBLICOS E OU PRIVADOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de mestre em  
Ciências Contábeis ao Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer

São Leopoldo

2011

P639a Pilz, Nestor  
Accountability em organizações não governamentais (ONGs), beneficiadas com recursos públicos e ou privados / Nestor Pilz. -- 2011.  
120 f. ; 30cm.  
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, RS, 2011.  
Orientador: Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer.

1. Contabilidade – Accountability. 2. Prestação de Contas- Organizações Não Governamentais. 3. Terceiro Setorl. Título. II. Kronbauer, Clóvis Antônio.  
CDU 657:336.126

NESTOR PILZ

**ACCOUNTABILITY EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS  
(ONGs) BENEFICIADAS COM RECURSOS PÚBLICOS E OU PRIVADOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de mestre em  
Ciências Contábeis ao Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Aprovado em 08/julho/2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Clea Beatriz Macagnan - UNISINOS

---

Prof. Dr. José Ivo Follmann – UNISINOS

---

Prof. Dr. Egon Frohlich - IEPE

---

Orientador: Dr. Clóvis Antônio Kronbauer

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Dra. Clea Beatriz Macagnan  
Coordenadora Executiva PPG em Ciências Contábeis

Dedico esta dissertação a minha esposa, Lisete, que soube suportar a minha ausência, me apoiando e incentivando nesta conquista; ao meu filho Jonas pela compreensão em não lhe dar a devida atenção nas nossas discussões rotineiras sobre o Grêmio.

## **AGRADECIMENTOS**

Inúmeros foram às pessoas que contribuíram antes e durante o período de conclusão deste trabalho. A todos, meus sinceros agradecimentos.

A família, Lisete, Jonas, por toda compreensão, apoio e estímulo recebidos.

Ao Prof. Clóvis, pela sabedoria, paciência, apoio e por toda a orientação recebida.

A todos os professores e equipe de apoio do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

Aos meus colegas de turma, com os quais pude aprender formar amizades e guardar recordações.

Agradeço as Organizações não Governamentais selecionadas em especial as pessoas dessas organizações que me atenderam, não mediram esforços em responder com qualidade e responsabilidade as questões que foram abordadas, algumas adequando seu horário de trabalho para que pudessem me atender.

*A dúvida é o princípio da sabedoria.*

*(Aristóteles)*

## RESUMO

A presente pesquisa investigou de que maneira Entidades Não Governamentais no Rio Grande do Sul estão procedendo para prestar contas aos órgãos financiadores e a sociedade em geral, principalmente em relação aos recursos que lhes são confiados para desenvolver seus projetos. Em termos teóricos o estudo alinha-se ao tema *Accountability* o qual se reveste de fundamentos como transparência, prestação de contas, participação e responsabilização em relação aos atos praticados pelos diferentes agentes, sejam eles públicos, privados ou da sociedade civil. A prática de *accountability* se dá pela prestação de contas que os agentes econômicos e sociais realizam, em relação às suas ações desenvolvidas. No caso das ONGs, esta prestação de contas se dá a patrocinadores, colaboradores e a sociedade em geral, devendo a referida prestação estar baseada nos fundamentos conceituais aludidos. Para a obtenção dos dados sobre a utilização dessas práticas pelas ONGs, foi utilizada a técnica de levantamento de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a gestores de uma amostra 18 ONGs sediadas na região metropolitana de Porto Alegre – RS. O critério para escolha da amostra foi basicamente por acessibilidade aos sujeitos a serem pesquisados. Pelo instrumento de coleta, pesquisaram-se aspectos referentes às características gerais das ONGs; ferramentas de gestão para acompanhamento econômico o controle financeiro e estrutura de gestão utilizada; a sustentabilidade por meio dos mecanismos de obtenção dos recursos; a adoção do conceito de *accountability* na prática de governança com o objetivo de demonstrar a prestação de contas aos diversos públicos. Os dados coletados foram submetidos à análise descritiva, na qual se calcularam os percentuais de graus de utilização, baseados nas respostas obtidas, as quais foram categorizadas em escala *Likert*. Realizou-se complementarmente, a análise qualitativa da transcrição das respostas às questões abertas. A análise possibilitou identificar que as ONGs estudadas atuam em áreas que deveriam ser atendidos pelo Estado. Embora as organizações apresentem uma estrutura gerencial bastante reduzida, revelam adotar práticas de gestão de acordo com os princípios da *accountability*, prestando contas ao patrocinador e divulgando suas ações a sociedade em geral. A prática de gestão econômica e financeira, na maioria das ONGs pesquisadas, é realizada com o acompanhamento orçamentário, sendo que o processo decisório é explicitado aos colaboradores. Mesmo assim, percebem-se limitações tanto em termos de processo de gestão como no controle contábil e financeiro em algumas ONGs pesquisadas. O aspecto mais evidenciado nas entrevistas é a constante preocupação pela continuidade da organização no que tange a sua sustentabilidade.

**Palavras-Chave:** transparência. *accountability*. prestação de contas. organizações não governamentais. terceiro setor.

## ABSTRACT

The present research investigated how Non-Governmental Entities in Rio Grande do Sul are proceeding to render accounts to the funding agencies as well as to society in general; especially in relation to the resources they are trusted with in order to develop their projects. In theoretical terms, the study relates to the Accountability theme which vests itself with fundamentals such as transparency, rendering of accounts, participation and accountability in relation to acts performed by different agents, whether public, private or those of civil society. The practice of accountability takes place with the rendering of accounts conducted by economic and social agents in relation to the actions they have developed. In the case of NGOs, the rendering of accounts is offered to sponsors, collaborators as well as to general society, and the referred action should be based on the alluded conceptual fundamentals. In order to obtain the data on the usage of these practices by NGOs, the chosen technique was that of data collection through semi-structured interviews, which were applied to managers on a sample of 18 NGOs based in the metropolitan region of Porto Alegre - RS. The criterion for choosing the sample was basically the accessibility to the individuals to be researched. Through the data gathering instrument, aspects related to the general characteristics of NGOs were investigated: management tools for monitoring economic and financial control, and the management structure they used; sustainability through resource obtainment mechanisms; the adoption of the accountability concept on governance practice as means to demonstrate the rendering of accounts to various publics. The data collected were subjected to a descriptive analysis, in which the percentage of usage degrees was calculated, based on the responses obtained, which were categorized on the Likert scale. In addition, a qualitative analysis of the transcript of the answers to the open questions was held. The analysis made it possible to identify that the NGOs which have been studied work in areas that should be served by the state. Although the organizations have a managerial structure rather reduced, they show the adoption of management practices in accordance with the principles of accountability, rendering accounts to the sponsor and disclosing their actions to society in general. The practice of economic and financial management, in the majority of the surveyed NGOs, is accomplished by monitoring their budgetary performance, being the decision making process explained to collaborators. Still, limitations in terms of management process as well as in accountability and financial control can be perceived in some of the surveyed NGOs. The most evident aspect of the interviews is the constant concern for the continuity of the organization regarding its sustainability.

**Keywords:** transparency. accountability. non-government organizations. third sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos de Responsabilidade.....	37
Figura 2 - Critérios de Legitimidade de Atack (1999) .....	44
Figura 3 - Fluxo da Pesquisa .....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Partes interessadas internas e externas cujos relatórios devem ser focados.....	42
Quadro 2 - Escala Tipo Likert Utilizada na Pesquisa .....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Área de Atuação das ONGs.....	51
Tabela 2 - Área de Atuação das ONGs.....	57
Tabela 3 - Gênero dos Gestores Respondentes.....	58
Tabela 4 - Área de Formação do Gestor Respondente.....	59
Tabela 5 - Formação do Gestor Respondente .....	60
Tabela 6 - Número de Colaboradores e Voluntários nas ONGs.....	61
Tabela 7 - Faixa de Recursos Anuais Captados pelas ONGs.....	62
Tabela 8 - Grau de Acompanhamento Orçamentário com Relação aos Recursos Captados .....	64
Tabela 9 - Concordância na Orientação e Uso de Modelo Específico de Prestação de Contas.....	65
Tabela 10 - Dificuldade na Prestação de Contas ao Patrocinador no Final do Projeto .....	69
Tabela 11 - Mecanismo de Obtenção de Receitas.....	72
Tabela 12 - Grau de Utilização da Estrutura de Gestão.....	75
Tabela 13 - Grau de Utilização de Ferramentas de Controle Financeiro .....	77
Tabela 14 - Relatórios Disponibilizados na Prestação de Contas a Patrocinadores e Sociedade.....	80
Tabela 15 - Adoção do Conceito de "Accountability" nas Práticas da Governança nas ONGs.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ABRADEVIS	Associação Brasileira de Deficientes Visuais
ACERGS	Associação dos Cegos do Rio Grande do Sul
ALDEF	Associação Leopoldense de Portadores de Necessidades Especiais
AMENCAR	Associação de Apoio à Criança e Adolescente
AMMEP	Associação Meninos e Meninas de Progresso
APAE	Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
COL	Círculo Operário Leopoldense
ESFL	Entidades sem Fins Lucrativos
FUMIN	Fundo Multilateral de Investimentos
GAO	United States Government Accountability Office
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMAMA	Instituto da Mama do Rio Grande do Sul
NBC T	Normas Brasileiras de Contabilidade
ONG	Organização Não Governamental
ONGs	Organização Não Governamentais
OS	Organização Social
OSC	Organização Social da Sociedade Civil
OSCIPs	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SICONV	Sistema de Convênios
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
TCU	Tribunal de Contas da União
UPAM	União Protetora do Ambiente Natural

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA .....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 TERCEIRO SETOR .....	23
2.2 MARCO REGULATÓRIO DO TERCEIRO SETOR E SUAS IMPLICAÇÕES .....	25
2.3 TRANSPARÊNCIA E <i>ACCOUNTABILITY</i> .....	26
2.4 TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	30
<b>2.4.1 Ética e Transparência .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.2 Objetos da Transparência .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.3 Transparência e Comunicação .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.4 Marketing Social nas ONGs.....</b>	<b>35</b>
2.5 RESPONSABILIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	36
<b>2.5.1 Prestação de Contas Não Financeiras .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.2 Prestação de Contas Financeiras .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.3 Prestação de Contas Financeiras e Não Financeiras (<i>Accountability</i>).....</b>	<b>40</b>
2.6 TEORIA DE LEGITIMIDADE .....	43
<b>2.6.1 Legitimidade em Organizações Não-Governamentais.....</b>	<b>45</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
3.1 O MÉTODO.....	47
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	48
<b>3.2.1 Quanto à natureza .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2 Quanto ao Objetivo .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.3 Quanto à Abordagem do Problema .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos .....</b>	<b>49</b>
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	50

3.4 FLUXO DA PESQUISA .....	51
3.5 COLETA DE DADOS .....	52
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	54
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	55
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA.....	56
<b>4.1.1 Distribuição das Entidades por Área de Atuação .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.2 Gênero do Gestor .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.3 Área de Formação do Gestor .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.4 Qualificação do Gestor .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.5 Número de Colaboradores e Voluntários das ONGs Estudadas .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.6 Faixa de Recursos Anuais Captados.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1.7 Acompanhamento Orçamentário e Prestação de Contas.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.8 Mecanismos de Obtenção de Receitas .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.9 Utilização da Estrutura de Gestão .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1.10 Utilização das Ferramentas e Relatórios de Controle Financeiro.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.11 Relatórios Disponibilizados para a Prestação de Contas.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.12 Adoção do Conceito de "Accountability" na Prática de governança das ONGs Pesquisadas .....</b>	<b>83</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>96</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	96
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	100
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE C - RELAÇÃO DAS ENTIDADES PESQUISADAS .....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, é discutidos: os aspectos preliminares sobre a importância das ONGs em prestar contas dos recursos recebidos, o problemas da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a relevância do tema.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Prestar contas de forma efetiva e transparente é atualmente um dos desafios para todos os tipos de organizações, visto que, cada vez mais a confiabilidade, a credibilidade e a legitimidade são elementos que as entidades buscam incorporar independentemente de sua área de atuação. Este princípio, já consolidado no meio empresarial, torna-se cada vez mais necessário para as Organizações do Terceiro Setor, como uma premissa básica a ser cumprida na busca da credibilidade em relação a financiadores, beneficiários e sociedade em geral (ONG Parceiros Voluntários, 2009).

Também, de acordo a referência do parágrafo anterior, pode-se observar que no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (2005), o modelo clássico da Economia é definido por dois setores, ou seja, Governo e Empresas. Como terceira parte do ambiente econômico pode-se classificar os indivíduos, representados no PNUD como Unidades Familiares.

Nesta perspectiva, a economia se caracteriza pelas relações entre o Primeiro Setor, o Governo, o qual dispõe de recursos públicos para fins públicos, e o Segundo Setor, ou seja, as Empresas, que dispõem de recursos privados para fins privados. Tanto os recursos públicos como os privados têm como destinação final os indivíduos, ou seja, os integrantes das Unidades Familiares, o que evidencia que neste modelo, o Terceiro Setor fica à margem da teoria econômica, sem espaço nesta rede de relações.

No entanto, é fato que as atividades do Terceiro Setor acabam resultando na criação de valor econômico. Frequentemente, uma Organização da Sociedade Civil – OSC presta serviços ou vende produtos, ou seja, acaba por exercer alguma

atividade econômica. Além disso, na maioria dos casos, as OSC pagam salários e tributos (embora usufruindo de algumas isenções e imunidades) que estão incluídos no cálculo do Produto Interno Bruto – PIB. Estas considerações reforçam a constatação de que as OSC têm natureza econômica e criam valor econômico para a sociedade, além do valor social.

Eventualmente, as Organizações da Sociedade Civil - OSCs podem até substituir atividades típicas do Segundo Setor, prestando os mesmos serviços que, neste último, são objeto de aplicação de capital de risco. No entanto, são estruturadas segundo um princípio jurídico diferente: a OSC não se caracteriza pela existência de um proprietário que investe recursos (sejam financeiros ou outros bens com os quais comporia o capital da empresa) na expectativa de obter ganhos para si, em um regime de risco concorrencial.

Dado que o Terceiro Setor pode passar a ser incluído no modelo econômico graças à aplicação do enfoque de economicidade, a diferença essencial entre uma OSC e uma Empresa não será a geração de valor econômico, que ocorre com ambas, mas a natureza jurídica relativa à propriedade de cada um deste tipo de organização.

A partir de 2007, o Terceiro Setor teve a sua participação econômica reconhecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Neste mesmo ano, o Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade de Johns Hopkins em parceria com o programa de Voluntários das Nações Unidas, revelou que o setor sem fins lucrativos representavam 5% do PIB do Brasil.

De acordo com Oliveira (2009), a Organização da Sociedade Civil, ou simplesmente Organização Social (OS), pode ser definida como uma qualificação dada às entidades privadas sem fins lucrativos (associações, fundações ou sociedades civis), que exercem atividades de interesse público. Essa forma jurídica permite que a organização receba recursos tanto públicos como privados, e que administre serviços, instalações e equipamentos do Poder Público, após ser firmado um Contrato de Gestão com o ente governamental financiador.

No cenário econômico atual, marcado pela “chamada” crise do capital e, com ela, a necessária revisão acerca do papel do Estado, as entidades do Terceiro Setor devem ser capazes de desenvolver estratégias para fazer frente, tanto aos impactos negativos que momentos de crise financeira podem causar ao seu funcionamento, bem como, dar respostas às necessidades sociais contemporâneas.

Para Vidal (2008), as entidades do Terceiro Setor vêm percebendo os efeitos da crise que configura um novo cenário, complexo e incerto, que se caracteriza por: agravamento das necessidades sociais, tendência da redução dos recursos públicos e privados, mudanças nas prioridades dos agentes envolvidos, dando ênfase não mais às prioridades dos financiadores, mas garantindo a coerência com a missão organizacional.

Segundo Araújo *et al.* (2007), com a reforma administrativa iniciada e concluída nos governos federais da década de 1990, o tamanho do Estado diminuiu, surgindo a necessidade de que a sociedade ocupasse atividades que competiam exclusivamente ao mesmo. Para Olak e Nascimento (2006) a implementação das Organizações Sociais (OSs) foi uma estratégia central do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Seu objetivo principal foi permitir e incentivar à 'publicização', ou seja, a produção não lucrativa pela sociedade de bens e serviços não exclusivos do Estado. Pela lei das OSs (Lei 9.637/98), podem ser qualificadas como organizações sociais as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. (OLAK; NASCIMENTO, 2006, p. 17).

Para Oliveira e Romão (2006), a partir da atuação mais efetiva das organizações sociais, a busca por recursos também se intensificou, trazendo consigo a necessidade de maior transparência com relação às ações desenvolvidas. Os possíveis investidores ou mesmo os parceiros ou fomentadores dos recursos, passaram a ter mais cuidado para encontrar nestas organizações a transparência necessária e as ferramentas de controle por estas adotadas, para que concretamente, os recursos destinados atendam aos fins para os quais foram captados.

Entretanto, percebe-se que quanto mais transparente for à entidade em relação às suas atividades e a aplicação de recursos, maior tende a ser sua perpetuação e capacidade de transformação aos propósitos e objetivos sociais para os quais foi constituída.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009, p. 19), o princípio

da boa governança, pode ser assim definido:

Mais que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Segundo Reis (2009), para atingir o sucesso e, simultaneamente, maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém. O tipo de atuação e a relação que desenvolvem interagindo no seu entorno, determinam para quem e de que forma, deve ocorrer esta prestação de contas.

Neste sentido, a partir do dever de prestar contas em relação às ações desenvolvidas, surge o conceito de “*Accountability*”, o qual se reveste de fundamentos como transparência, prestação de contas, participação e responsabilização em relação aos atos praticados pelos diferentes entes, sejam eles públicos, privados ou da sociedade civil (PINHO; IGLESIAS; SOUZA, 2006).

“O conceito de *accountability* tem sido reformulado de forma a dar conta de mecanismos de controle e legitimação das ONGs” (KOSLINSKI, 2007, p. 120). A *accountability*, em termos sintéticos e aproximativos, pode ser pensada como a transparência, o engajamento do poder público com a prestação de contas, e também a responsabilização de seus atos (PINHO; SACRAMENTO, 2008).

Na mesma linha de raciocínio, Loureiro e Abrucio (2004), entendem por “*accountability* ou responsabilização um processo institucionalizado de controle político estendido no tempo (eleição e mandato) e no qual devem participar de um modo ou de outro, os cidadãos organizados politicamente”. Destacam ainda a necessidade de regras e arenas nas quais a *accountability* pode ser exercida, bem como práticas de negociação ampliadas entre os atores, a fim de tornar mais públicas e legítimas as decisões tomadas.

Raupp e Pinho (2009 *apud* MENEZES, 2006), a responsabilização dos gestores relaciona-se às suas decisões e ações, juntamente com a necessidade da pres-

tação de contas tanto de seus atos como das suas omissões, com transparência na condução das ações do poder público.

Para Landim e Carvalho (2007), é pacífico e consolidado na ciência política que os mecanismos de *accountability*, política e social, são ferramentas indispensáveis no aperfeiçoamento da democracia. O Terceiro Setor se situa cada vez mais como ator protagonista do espaço público e de fato assume posições relacionadas ao poder estatal e às políticas públicas. Contudo, existe e funciona com uma lógica diversa da representação por delegação, ou pela lógica da afiliação tradicionais no sistema político.

Em função do contexto apresentado, percebe-se a importância das Entidades do Terceiro Setor adotarem práticas da Prestação de Contas, com transparência nas ações e a consequente responsabilização em relação aos atos praticados. A partir desta conduta, a sociedade de modo geral pode acompanhar as ações que estão sendo desenvolvidas e o destino dos recursos confiados a estas entidades. Nesta perspectiva, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa:

**Quais os procedimentos que as ONGs escolhidas para este estudo, estão adotando em seus processos de prestação de contas junto aos órgãos financiadores?**

## 1.2 OBJETIVOS

Conforme Malhotra (2001), o pesquisador deve enunciar os objetivos de pesquisa como precisão e concisão, segregando-os em objetivo geral e específicos. Utilizando este procedimento, o trabalho correrá menos riscos de distanciamento do tema central.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo teve como objetivo geral investigar de que maneira Entidades Não Governamentais no Rio Grande do Sul estão procedendo para prestar contas

aos órgãos financiadores, em relação aos recursos que lhes são confiados para desenvolver os seus projetos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as principais práticas de Prestação de Contas exigidas das ONGs de acordo com o Marco Regulatório vigente;
- b) Analisar fatores motivacionais para adoção ou não adoção de práticas de Prestação de Contas;
- c) Verificar eventuais benefícios decorrentes do uso da Prática de *accountability*;
- d) Identificar se a prática de prestação de contas é realizada por profissional legalmente capacitada;

Apresentada a questão de pesquisa e os respectivos objetivos aborda-se na sequência a delimitação do tema.

### 1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

O tema, *accountability* das ONGs, tem merecido destaque tanto na literatura como nos meios de comunicação de massa, em função da nova realidade de captação de recursos, e também pelas exigências que a sociedade impõe às ONGs, para continuar prestando apoio, seja este institucional ou financeiro.

Para Akutsu e Pinho (2002, p. 724) o conceito de *accountability*, contempla duas partes: “a primeira delega responsabilidade para que a segunda proceda à gestão dos recursos; ao mesmo tempo, gera a obrigação daquele que administra os recursos de prestar contas de sua gestão, demonstrando o bom uso desses recursos”.

O documento “Educando para a Transparência”, da ONG Parceiros Voluntários (2009), ressalta que “A sociedade não está mais interessada em apenas saber se a Organização defende uma boa causa, ela também quer saber se”:

- a) A Organização aplica princípios de prestação de contas responsável e transparente?
- b) Que diferença ela traz para a sua comunidade ou sociedade em que está inserida?
- c) A Organização é responsável pelo melhor desempenho interno – pela comunicação eficaz, pela administração exemplar, pela contribuição em todas as áreas – mas sempre com o foco central em seu resultado final: vidas transformadas e o atendimento de sua Missão?

Ainda, a prática da Transparência e da Prestação de Contas são os meios pelos quais todos os interessados têm acesso aos fatos e feitos que envolvem a atuação das ONGs: quem a mantém, em que aplica seus recursos e como o faz, quais os seus objetivos, suas metas, quais os resultados obtidos e quais são seus planos para o futuro. Assim, ambas as práticas são determinantes para a adesão de parceiros e para a manutenção do fluxo de atividades das ONGs, pois não bastam que se faça certo as coisas certas: é preciso igualmente que as pessoas certas saibam o que se faz como se faz e por que se faz.

Corroborando nessa linha de pensamento, Hendriksen e Breda (2007), referem que num mundo ideal, as decisões sobre o nível de divulgação das organizações seriam baseadas no aumento do bem-estar social que ela produzisse. Neste sentido é de esperar que as ONGs tenham, por interesse, o bem-estar daqueles que interajam de alguma forma com a mesma buscando assim divulgar amplamente suas prestações de contas.

Oliveira (2009), realizou estudo pesquisando a forma como as ONGs prestam contas de suas atividades e o papel da contabilidade na elaboração das prestações de contas dessas entidades. Contudo, nesta pesquisa, não estudou-se a adoção do conceito de *accountability* em relação às práticas de governança executadas pela organização, no que se refere aos processos de gestão bem definidos, gestão integrada e participativa, processo decisório e em colegiado, estratégias bem

definidas e divulgadas, adoção de código de ética e conscientização para a sustentabilidade.

Já Pinto (2006) aborda em seu estudo o controle e fiscalização e registro das ONGs pelo Estado. A criação de um cadastro e prestação de contas das ONGs são dois instrumentos de controle que segundo a pesquisa resultam em imposição e restrições à autonomia das ONGs. O controle significando verificação, o cadastro e a prestação de contas estariam sendo utilizados pelo Estado para averiguar se as ações, atividades e gastos realizados pelas ONGs estão de acordo com a finalidade proposta por elas.

Em relação ao estudo referido, na presente pesquisa há avanços, pois se investiga como as ONGs procedem no processo de prestação de contas, e como a divulgação deste processo pode constituir-se em contribuição para averiguar o setor que vem recebendo regularmente recursos públicos e privados. Da mesma forma, pelo presente estudo se buscam entender como os gestores das ONGs utilizam instrumentos de controle financeiro no processo de gestão, assim como os mecanismos adotados para obtenção de sustentabilidade.

O resultado deste estudo pode servir de ponto de partida para futuras pesquisas sobre a *accountability* das organizações não governamentais, bem como suporte para profissionais e especialistas que atuem na área, disponibilizando informações que auxiliem na gestão eficiente e transparente e em processos de prestação de contas mais qualificados.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Partindo da análise das práticas de *accountability* existentes na literatura, este estudo delimita-se pelas questões relacionadas à investigação sobre a utilização dessas práticas em ONGs sediadas na região da Grande Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Assim, a pesquisa limita-se apenas em identificar se as ONGs estão utilizando as práticas de *accountability* na forma como são tratadas pela literatura da área, o que os órgãos reguladores recomendam, se existem adaptações, se utilizavam e/ou deixaram de utilizar por algum motivo específico, ou se planeja utilizar.

Neste sentido o estudo busca a partir dos respondentes do questionário e da entrevista, identificar se e como, as ONGs que fazem parte da amostra, elaboram a prestação de contas dos recursos que captam para desenvolverem os seus projetos.

Desta forma, encontra-se fora dos limites deste estudo, definir quais são as melhores ou mais eficazes práticas de *accountability*, mas sim verificar a sua efetiva utilização, ou não, nas ONGs. Também não faz parte dessa pesquisa propor, estabelecer ou normatizar, práticas, que possam fornecer informações a Sociedade e gestores.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, a delimitação do tema e a justificativa do estudo.

No capítulo 2, descreve-se o referencial teórico, onde são abordados os tópicos: Terceiro Setor, o seu conceito; inserções das Organizações da Sociedade Civil no Modelo Econômico; o marco regulatório do Terceiro Setor e suas implicações, transparência e *accountability*, evidenciando a ética e transparência na prestação de contas; a sua comunicação; o marketing social; a prestação de contas: financeiras e não financeiras; teoria da legitimidade e o seu reconhecimento nas Organizações Não Governamentais.

No capítulo 3, aborda-se a metodologia de pesquisa, descreve-se a classificação da pesquisa, a coleta de dados, o tratamento e análise de dados e as limitações do método.

O capítulo 4 é destinado à apresentação dos resultados, à análise e interpretação dos dados coletados com base no questionários respondidos pelos gestores das ONGs da área metropolitana de Porto Alegre.

A conclusão do estudo e as recomendações são apresentadas no Capítulo 5, seguida das referências, apêndices e anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordam-se os aspectos teóricos relativos ao terceiro setor, organizações não governamentais - ONGs, o marco regulatório, a transparência e *accountability*, responsabilidade e prestação de contas e a utilização do conceito da teoria de legitimidade em organizações não governamentais.

### 2.1 TERCEIRO SETOR

O conceito de terceiro setor surge ao se distinguir atividades governamentais e privadas, de cunho econômico, daquelas organizadas por iniciativa da sociedade civil. As organizações do terceiro setor se caracterizam por prestarem um serviço público sem a apropriação privada de lucros e, portanto, dependerem da transferência de recursos das famílias, do governo ou de empresas privadas. Como tais atividades não se enquadram dentro das categorias estatais (primeiro setor) ou de mercado (segundo setor), passaram a ser identificadas como atividades do terceiro setor (MEREGE, 1999).

Falconer(1999, p.13 *apud* OLIVEIRA 2009), afirma que o terceiro setor é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade que atua na execução de projetos e programas de interesse social voltados para múltiplas realidades locais. Isso, segundo o autor, mobiliza a participação popular, pois há a articulação com empresas privadas, comunidades locais, organismos internacionais e com o próprio Estado. O autor complementa, ainda, que esta expressão divide palco com “uma dezena de outros: não-governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicos, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas etc”.

O terceiro setor é composto por entidades privadas sem fins lucrativos, com finalidade pública. Juridicamente, todas elas são associações ou fundações que eventualmente obtêm determinados títulos ou qualificações dadas pelo Poder Público, sendo exemplo: título de utilidade pública federal, organizações sociais

(OSs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) (BARBOSA; OLIVEIRA, 2003).

De acordo com loschpe (1997), o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem por objetivo gerar serviços de caráter público. Ainda segundo o mesmo autor, o termo terceiro setor surgiu para conceituar as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, criadas com ênfase na participação voluntária, tendo como foco a atuação na área social, visando à solução de problemas sociais.

Para Hudson (1999, p. 11), o termo Terceiro Setor diferencia essas organizações do setor privado e do setor público, pois

[...] une todas essas organizações e que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas tomar providências nesse sentido. [...] Ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro.

Os conceitos associados à idéia de Terceiro Setor são amplos, imprecisos e até mesmo contraditórios entre si. Sendo assim, entende-se por Terceiro Setor uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras, e tendo como destaque as chamadas ONGs - organizações não-governamentais (CARRION, 2000).

Fernandes (1994, p. 27) define o Terceiro Setor da seguinte forma:

[...] pode-se dizer que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Conforme refere à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG (2010), a denominação de Terceiro Setor no Brasil

compreende os mais variados tipos de entidades, cujas características são distintas, tanto em termos estruturais quanto em relação às finalidades a que se destinam. A sociedade é dividida em setores, e ao denominado Terceiro Setor foram atribuídas todos os auxílios do setor público e privado, no que se refere às questões de interesse público que deixam de ser atendidas devido à incapacidade do Estado. O Terceiro Setor, portanto, não é público e nem privado, e congrega uma legião de entidades que desempenham um papel complementar às ações do Estado na área social.

## 2.2 MARCO REGULATÓRIO DO TERCEIRO SETOR E SUAS IMPLICAÇÕES

No Brasil, o interesse pelas instituições do denominado Terceiro Setor começa a existir somente nos anos 1990, apesar do termo ter sido criado pela Organização das Nações Unidas na década de 1940 (TEIXEIRA, 2003).

Apesar da demanda por promoção de serviços sociais serem cada vez maior, até o momento, sob o ponto de vista de organização e de gerenciamento, as ONGs têm recebido relativamente pouca atenção dos pesquisadores (LEWIS, 2003).

O crescimento das referidas organizações pode ser observado a partir da análise da pesquisa realizada no ano de 2002 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), denominada "As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002" (IBGE, 2004).

A partir desta pesquisa, percebe-se que durante a década de 1990 a 2000, houve um aumento expressivo do número de ONGs, comparativamente a outros intervalos de tempo. Aproximadamente 50% das entidades pesquisadas foram fundadas neste período. Mesmo com este crescimento, foi somente em 1999 que essas entidades foram legalmente reconhecidas no Brasil por meio da Lei Nº 9.790, que instituiu as chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) (MARTINS, 2002).

Esta qualificação, conferida pelo Ministério da Justiça, trouxe a possibilidade de diversas entidades serem reconhecidas institucionalmente. Outros benefícios ainda podem ser citados, como por exemplo, o acesso a recursos públicos, de forma menos burocrática e com maior controle público e social (FERRAREZI, 2002).

Apesar do crescimento de ONGs no país, bem como o reconhecimento de sua atuação nas atividades de interesse público, ainda são muitas as dificuldades encontradas por essas organizações. Segundo Teixeira (2003), muitos entraves dificultam as atividades das ONGs, principalmente nos seguintes aspectos: obtenção de recursos, sejam estes financeiros ou não; apoio institucional; criação de um corpo efetivo de voluntários; e a falta de apoio da população em questões consideradas polêmicas.

Na mesma linha de raciocínio Salamon (1998), entende que talvez pela inexistência de modelos de gestão próprios à sua natureza, apesar de assumirem, cada vez mais, novas funções de interesse público, e ganhando complexidade tanto nos aspectos organizacionais e administrativos, as ONGs acabam tornando-se vulneráveis quanto às limitações, vivenciadas nas instituições tradicionais, como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização.

Como se pode perceber, esses podem ser considerados alguns dos desafios enfrentados pelas ONGs. No entanto, pode-se dizer que estes, assim como tantos outros, são desafios que desencadeiam num principal: o desafio de gestão das organizações sem fins lucrativos.

### 2.3 TRANSPARÊNCIA E *ACCOUNTABILITY*

Transparência, segundo o código das melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009) transpõem "a obrigação de informar". Os gestores precisam internalizar na sua rotina diária o "desejo de informar", sabendo que a comunicação adequada, seja interna ou externa, quando voluntária, acessível e célere, traduz-se em clima de confiança, para os *stakeholders*, dentro e fora da entidade. Portanto os responsáveis pela governança corporativa necessitam prestar contas de suas ações para aqueles que os selecionaram e respondem pela totalidade de seus atos, praticados no período de exercício de seus mandatos.

A esse respeito, Slomski (2007, p. 129) expressa:

A governança corporativa na gestão pública não governamental (terceiro setor) deve utilizar a definição dada pelo IBGC, pois estas entidades diferem apenas quanto à figura do acionista/cotista para o doador de recursos. E, desta maneira, as boas práticas de governança corporativa, nestas entidades, têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade em termos de reconhecimento dos trabalhos prestados, bem como pelo seu resultado econômico produzido, facilitar seu acesso ao capital para a manutenção via doações, subvenções etc. e, assim, contribuir para sua perenidade, para o atendimento de necessidades das gerações futuras.

Segundo Moraes (2009, p.51-52), O tema *Accountability* adquire cada vez mais importância na área da gestão pública destacando-se a responsabilização dos governantes e administradores que gerem recursos públicos. Também na iniciativa privada, alguns autores associam o tema *accountability* ao debate da responsabilidade social. No terceiro setor a questão da responsabilidade social é um tema que está na agenda diária das organizações.

Para Rodrigues (2004), uma das causas que levam as organizações a recorrerem ao apoio formal para gestões mais direcionadas a resultados é o crescimento do processo de conscientização da sociedade brasileira. O cidadão, atualmente, pleiteia mais clareza dessas organizações quanto ao emprego dos recursos captados e resultados obtidos. O conceito de *Accountability* passa a influenciar as organizações sem fins lucrativos, relacionando-se à prestação de contas, transparência e responsabilização dos gestores quanto às suas atuações, diante da missão da entidade e do público parceiro.

Outro conceito importante sobre o tema, expressa:

Como uma proteção dos cidadãos às práticas da má administração. Daí entendermos que este termo deveria estar relacionado com a questão dos direitos do cidadão. Por isso, a *accountability* começou a ser entendida como questão de democracia. Quanto mais avançado o estágio democrático, maior o interesse pela *accountability*, que tende a acompanhar os avanços dos valores democráticos, tais como: igualdade, dignidade humana, participação, representatividade etc. [...] Assim sendo, enquanto não se consegue uma tradução mais precisa para a *accountability*, podemos entendê-la como sendo uma filosofia de prestação de contas; ou seja: *accountability* significa a responsabilidade de se prestar contas ao cidadão das ações desenvolvidas e os resultados alcançados (CASTRO, 2008, p. 278).

A Constituição Federal de 1988, no parágrafo único do artigo 71 determina que:

Prestará contas qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

Já o *United States Government Accountability Office* (GAO), entidade norte americana equivalente ao nosso TCU (embora com atribuições, estrutura e poderes diferentes), trata o tema de forma bastante diversa e bem mais abrangente ao afirmar que os princípios da transparência e da *accountability* no uso dos recursos públicos são peças chave no processo de governo daquele país. Além disso, o GAO expressa claramente a responsabilidade atribuída aos agentes públicos de exercerem suas funções e prestarem os serviços públicos que lhes são cometidos de forma eficiente, efetiva, ética e justa sem descuidar de atingir os objetivos dos programas governamentais. Nesse sentido, o GAO alerta que auditorias de alta qualidade são essenciais para a *accountability* do governo, proporcionando uma ligação pública e transparente entre recursos empregados e resultados obtidos pelos programas governamentais (UNITED STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE - GAO, 2007).

O conceito de *Accountability* na administração pública está relacionado a possíveis mudanças no sentido de uma democracia cujo nível de promoção da transparência dos atos governamentais, da participação dos governados nas decisões e da realização destes atos indicam uma gestão mais ou menos democrática. Akutsu (2002) argumenta que, enquanto nas democracias delegativas e patrimonialistas evita-se a transparência e prestação de contas, o próprio conceito de representação presente em democracias fortes está totalmente relacionado às obrigações decorrentes desta relação. Na mesma direção, O'Donnell (1991) afirma que o representante eleito como gestor público deve buscar prestar contas e publicar informações relacionadas à sua gestão.

Segundo Campos (1990), *accountability* é um termo ainda sem tradução direta para o português, mas seu conceito tem sido desenvolvido e explorado por alguns autores brasileiros. Este conceito está intimamente ligado ao dever que tem um representante eleito de prestar contas de sua gestão para com seu

representado, onde se incluem a transparência, ou publicação dos atos e das escolhas tomadas pelo representante para o representado, e a abertura à participação, ou abertura para a co-gestão dos representados nas decisões e nos projetos do representante.

Apesar deste conceito não ter relação direta com a Internet, sua operacionalização pode ser bem mais eficiente com o uso destas tecnologias. A transparência e a prestação de contas dos atos governamentais ou de quem administra uma causa substituindo ao poder público, podem ser amplas e democráticas quando estes entes utilizarem um meio de divulgação abrangente e mais acessível à maior parte dos governados ou interessados.

Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007), ao realizarem a análise de uma organização não governamental, concluíram que a entidade para apresentar boas práticas de Governança, deve ter em seu conselho de administração assim como em seu conselho fiscal, a participação de membros da comunidade externa, devendo ainda submeter-se a auditoria independente.

Segundo Moraes (2009), isso revela que a prática de governança no caso da organização em estudo, teve a intenção de aprimorar as qualidades peculiares ao processo de gestão da organização, mas, sobretudo, proporcionar aos seus financiadores mais transparência em relação à aplicação dos recursos e afiançar que os mesmos estariam sendo direcionados aos fins sociais definidos pela organização.

Para Castro (2008), a função moderna do instituto da prestação de contas parte da obrigação social e pública de prestar informação sobre algo pelo qual se é responsável (atribuição, dever). Assim também, os conceitos básicos da transparência e do controle social, são definições mais próximas do termo governança, o qual decorre do conceito de *accountability*.

Segundo assevera Martins (2005), a transparência é o princípio mais inseparavelmente ligado à qualidade pública dos recursos. A saber, a transparência procura pôr a disposição de qualquer pessoa, física ou jurídica, contribuintes ou fornecedores de recursos públicos, a qualquer momento e através de acesso fácil, inteirar-se do fluxo dos recursos públicos tanto por parte dos órgãos gestores quanto por parte dos órgãos finalísticos.

Corroborando, Salamon (2005) refere que a transparência contábil é requisito categórico, principalmente, para as organizações do Terceiro Setor. Essas entidades

têm como escopo o cumprimento de relevantes funções públicas e movimentam importâncias consideráveis do orçamento público, e, por conseguinte torna-se indispensável sua responsabilização pela forma como empregam seus recursos não devendo oferecer dúvida a seus *stakeholders*.

## 2.4 TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

A necessidade de transparência em relação aos resultados nas ações das organizações não governamentais é importante para manter a credibilidade dos financiadores e para a sociedade. A adoção de certas “regras de conduta” deve expressar o comprometimento e responsabilidade ao ambiente a qual a ONG está inserida. A comunicação, o marketing social também são elementos que devem ser incorporados pelas organizações não governamentais, que muitas vezes ainda atuam no anonimato.

### 2.4.1 Ética e Transparência

De acordo com a afirmação de Szazi e Salado (2007), a ética é base, início da jornada, a transparência é o instrumento sendo que o resultado social é o fim. Se a ética é a base para uma jornada rumo ao resultado social e a transparência, o instrumento para tal empreitada; é importante situar o conceito de Ética no sentido de saber qual é sua implicação nas práticas das Organizações Sociais Civis (OSCs).

Conforme Silva (1995), ética é o estudo da forma pela qual, normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos das organizações. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto profissional cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como grande gerente desse sistema.

Ser ético é, portanto, seguir condutas, práticas e costumes que expressem comprometimento e responsabilidade para com o entorno. É na adoção de certas “regras de conduta” que se situam as práticas da Transparência e da Prestação de

Contas. Elas expressam o compromisso e a responsabilidade assumidos pelas OSCs perante a sociedade em geral e as partes interessadas em especial.

Lima (2003) menciona a necessidade de transparência nos resultados das entidades de Terceiro Setor. Para a autora elas são bem vistas pela população quando estabelecem compromissos por uma causa e tais compromissos são divulgados com total clareza, de maneira que não deixem dúvidas com relação à sua conduta. É importante gerar informações úteis para as tomadas de decisões, para o gerenciamento dos recursos e para manter acesas as parcerias com o Governo, as entidades privadas com fins lucrativos e, principalmente, os cidadãos.

A transparência da instituição no cômputo dos resultados é importante para manter a credibilidade dos financiadores e mostrar-lhes que os recursos investidos estão sendo bem utilizados, e isto pode ser feito por meio de informações e relatórios das atividades realizadas na instituição. O importante é manter a confiança dos financiadores acerca da seriedade da organização, de uma instituição ética e responsável (FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003).

Não existe um código de ética universal, nem mesmo nacional, que regule todas as ações de captação de recursos praticadas em prol de causas sociais. De acordo com Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG (2007), a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), para disciplinar as ações dos seus associados, indica em seu código de ética algumas práticas e procedimentos recomendáveis e aquelas que devem ser evitados. Documentos e bibliografias, como o código de ética da ABCR, devem ser utilizados como referência no desenvolvimento das ações de captação. Contudo, as ONGs devem construir outras referências de acordo a sua natureza e história.

As ONGs em sua maioria preservam princípios como participação, direitos individuais e coletivos, socialização do conhecimento, protagonismo, acesso irrestrito à informação, respeito à cultura, hábitos e costumes, autonomia, transparência, fidelidade à missão e outros mais específicos relacionados à causa com que cada organização trabalha. Estes mesmos princípios que orientam as organizações na realização de sua missão, no desenvolvimento de suas “atividades fim” e em suas parcerias político-metodológicas, devem também ser parâmetros na definição e desenvolvimento de sua política de comunicação e captação de recursos. Isto se aplica na relação com potenciais financiadores, na promoção institucional ou em qualquer outra rotina

necessária à obtenção de recursos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ABONG; 2007).

Para concluir esta seção, cabe referir que os dilemas éticos se apresentam no momento em que se apresentam valores distintos, normalmente relacionados à sobrevivência financeira da ONG em contraposição a algum de seus princípios ou procedimentos rotineiros considerados imutáveis.

#### **2.4.2 Objetos da Transparência**

De acordo com ONG Parceiros Voluntários (2009), são objetos da transparência as definições institucionais, o modelo de gestão, o processo decisório, as informações contábeis e os movimentos financeiros empreendidos, bem como os impactos socioambientais de atuação das entidades.

A Missão, a Visão e os Valores de uma Organização devem estar claros e acessíveis a todos aqueles diretamente envolvidos com a mesma, devendo haver procedimentos que assegurem que essas informações estejam acessíveis ao público externo, norteando de forma expressa as relações que a organização estabelece com as partes Interessadas. Além disso, devem ser divulgadas a estrutura, o organograma e os planos da organização, a saber: seu quadro de funcionários, seus dirigentes, seus mantenedores, seus beneficiários, o tipo de benefício, os objetivos e as atividades que a organização assume como compromisso perante as comunidades onde se dão suas ações e a sociedade em geral.

O processo decisório deve ser explicitado, ou seja, se ocorre por colegiado, de forma centralizada ou descentralizada. Uma organização transparente disponibiliza todas essas informações a todos os agentes de suas relações (ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009).

As movimentações financeiras da Organização também devem ser divulgadas. Se a transparência é um imperativo para qualquer Organização, no caso das OSCs essa necessidade se acentua, já que lida com recursos disponibilizados por terceiros.

Na visão Pereira e Salado (2007), ser transparente no Terceiro Setor implica tornar conhecidos, além dos relatórios financeiros, também as informações sobre suas atividades, a fim de garantir que as pessoas que se encontram no âmbito

externo da ONG participem e conheçam, efetivamente, todas as ações desenvolvidas e, especialmente, a destinação dos recursos recebidos.

### **2.4.3 Transparência e Comunicação**

A origem das organizações não governamentais, preocupadas com mudanças estruturais e comportamentais, não está vinculada a processos de divulgação, visibilidade ou simplesmente propaganda. Ao contrário, relaciona-se na maioria das vezes pelo anonimato, seja por princípios cristãos ou por ideais políticos, a partir de ideologias e crenças definidas.

A partir dos anos 1980, segundo o documento produzido pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG (2007), algumas ONGs começaram a introduzir em suas ações, programas e projetos de comunicação. Este processo, para a maioria das organizações, não provocou ações intencionais de promoção institucional, e as ações de comunicação tinham como objetivo o público beneficiário.

Somente nos últimos dez anos é que se observam ações mais explícitas de promoção institucional e de uma causa social, realizadas intencionalmente pelas ONGs. Atualmente, as organizações entendem que, para o seu desenvolvimento institucional, são importantes ações de comunicação que promovam a instituição o que se torna fundamental para a captação de recursos. Cada vez mais as ONGs necessitam do reconhecimento e apoio da sociedade, sendo, portanto, imprescindível construir e fortalecer sua imagem tanto na dimensão institucional como corporativa.

Diferentemente das empresas em geral, nas quais o desgaste da imagem de uma pode beneficiar a outras, o desgaste de uma ONG por denúncias, descumprimento de acordos ou falta de transparência prejudica a imagem de todas. Por outro lado, as ONGs têm a possibilidade de construir uma imagem coletiva, trabalhando em conjunto para o fortalecimento da imagem, embora isto não seja tão simples, pois requer uma postura contrária a concorrência e uma sintonia de estratégias, metodologias, objetivos e princípios. As organizações podem planejar e

operacionalizar processos dinâmicos de comunicação, voltados especificamente para o desenvolvimento das estratégias de captação de recursos.

Ainda segundo o documento da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG (2007), se utilizada de forma profissional e planejada, a comunicação constitui-se em aspecto fundamental para o sucesso da captação de recursos, seja para fortalecimento da imagem, posicionamento do “produto” social, identificação com a missão, causa ou bandeira institucional; seja para a estruturação de eventos ou estabelecimento de novos contatos e fidelização de antigos apoiadores.

Sendo uma boa prática no sentido de estabelecer uma relação ética com as partes Interessadas e com a sociedade em geral, a comunicação tem papel fundamental no exercício da transparência nas OSCs. Comunicar é um instrumento fundamental do processo participativo e um importante instrumento na defesa dos ideais que impregnam as ações de uma OSC. (FARHAT, 2007).

Ainda segundo Farhat (2007), a comunicação, nesse sentido, poderia ser caracterizada como uma atividade de *lobby*, entendida como uma estratégia fundamental que deve ser desmitificada e destituída dos valores normalmente negativos que lhe são atribuídos. Em entrevista concedida ao programa “Brasília em dia”, Farhat (2007) afirma:

a maioria das ONGs procura obter alguma atitude, decisão ou postura das autoridades públicas em favor de determinada tese – mesmo que esta seja contrária às normas públicas em vigor. Por isso, penso que a atividade de *lobby* dentro dos princípios da transparência e da ética tem de ser uma das formas de atividade das ONG junto aos órgãos do poder público e seus titulares ou agentes. Nessas condições, elas não devem ter limite no uso da principal arma do *lobby*, isto é, falar, falar, falar. Bater em todas as portas: uma vez, mil vezes. Informar, informar, informar, ou, como gosto de dizer: informar para convencer.

Fahrat (2007), ainda complementa que, comunicar é informar para convencer e garantir a continuidade das atividades da OSC. E o que se deve comunicar? Como exercer a atividade do *lobby* em relação às OSC? O *lobby* funciona através da apresentação de documentos, apresentação de arrazoados, e todos os instrumentos por meio de comunicação, capazes de ajudar o ponto de vista daquela tese para a qual se faz *lobby*.

#### 2.4.4 Marketing Social nas ONGs

As ONGs desenvolvem ações que concretizam sua missão e objetivos, com ações direcionadas a um público que é beneficiado diretamente pelas mesmas. Para o desenvolvimento deste tipo de ações, denominadas por “ações fim”, normalmente, as ONGs utilizam métodos educativos sistemáticos e contínuos, desenvolvidos em longo espaço de tempo, com vários contatos presenciais e troca de experiências e percepções da realidade. A utilização de métodos e instrumentos de marketing, para grande parte das ONGs é ainda uma experiência nova e que requer muita cautela e acima de tudo certo grau de profissionalização.

Com relação ao marketing social, o que se observa é que o tema tem ganhado espaço tanto nas empresas quanto entre as ONGs com percepções e utilizações diversificadas de acordo aos interesses e graus de conhecimento sobre o mesmo. Neste sentido a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG (2007), durante o processo de formação, realizado com as organizações associadas ao Fórum Sul, os temas marketing e marketing social foram abordados com bastante ênfase com o intuito de desmistificá-los, romper percepções pré-concebidas e analisar os benefícios e riscos que a utilização de métodos e ferramentas relacionados aos mesmos pode trazer para as ONGs.

Nos últimos anos, percebe-se uma aproximação cautelosa e gradual entre empresas e ONGs. Neste contexto dessa relação, tem sido muito comum referir-se ao marketing social.

Conceitos, sentidos e aplicação dada ao marketing social, tanto pelas empresas quanto por algumas ONGs são muito diversas. Para Andreasen (1995), o marketing social é a aplicação das tecnologias de marketing comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo, com o intuito de melhorar o seu bem-estar pessoal e o da sociedade.

Tomando por referência este conceito, percebe-se que o marketing social difere em essência do marketing comercial, cujo objetivo é satisfazer os desejos/vontades das pessoas e não promover o bem-estar da própria pessoa ou da sociedade. Outro diferencial relaciona-se à finalidade que, no marketing social é não-comercial, como, por exemplo, as campanhas de saúde.

O poder público foi o precursor do marketing social com campanhas de prevenção e tratamento de doenças, diminuição do analfabetismo e muitas outras. Contudo, atualmente é o setor empresarial que mais tem abordado a questão em debates e negociações com as ONGs. No meio empresarial, a utilização do marketing social tem tomado muitos caminhos.

Para o Instituto Akatu (2004), a empresa pode apoiar quantas causas julgue importantes desde que isto reflita de fato a crença de que, ao lado de ser um agente produtivo, também é um agente social que atua de acordo com os mesmos valores e princípios em relação a todos os seus públicos. Com tais crenças se buscará cativar o consumidor, o qual passaria a preferir as marcas da empresa de forma permanente. O consumidor quer uma empresa socialmente responsável para “fora” e para “dentro”, e assim, o único marketing social verdadeiramente eficaz será sempre o marketing da verdade.

Segundo Kotler e Lee (2005), o marketing social é um conceito que pode ser aplicado quando uma empresa desenvolve ou implementa uma campanha de mudança de comportamento visando melhorar a saúde, segurança, ambiente e o bem estar da sociedade. Portanto, está relacionado com o Marketing tradicional, porém se apropria de novas características como a preocupação social.

De acordo com Zenone (2006), o termo é caracterizado quando uma empresa utiliza ações sociais juntamente com as de Marketing a fim de realizar benefícios para a sociedade e não de criar vínculos com a marca ou vender mais, como fazem grande parte das empresas.

Neste sentido, as ONGs, como atores sociais do atual cenário da sustentabilidade, por meio do Marketing Social buscam a conquista e fidelização e reconhecimento das suas ações num compromisso social para com a sociedade ou meio em que atuam. Desse modo, existem motivos para que as ONGs e as próprias empresas incluam em suas atividades, a marca associada com os projetos sociais que desenvolvem.

## 2.5 RESPONSABILIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS

De acordo com ONG Parceiros Voluntários (2009), pode-se definir responsabilidade como a capacidade de uma pessoa (ou conjunto de pessoas) de

assumir as consequências de seus atos, ao agir em função de poderes que detenha ou que lhe foram atribuídos

Ainda, de acordo com a ONG referida, a responsabilidade está intimamente ligada à ética do relacionamento. Nas organizações, toda a estrutura hierárquica se forma pela delegação de autoridade, que implica numa responsabilidade correspondente, de agir em conformidade com aquele poder, nos termos em que foi delegado ou atribuído. Além da responsabilidade respaldada em critérios éticos, há ainda inúmeras situações, dentro das OSCs, em que as responsabilidades são definidas segundo prescrições legais.

Observando a Figura 1, percebe-se que algumas posições de responsabilidade são definidas pelo papel que lhes é atribuído, configurando um mandato a ser cumprido segundo regulamentação estabelecida. Nesse caso, trata-se de obrigações, e estas podem estar nos Estatutos da própria organização, ou podem ser estabelecidas em uma esfera legal mais ampla, onde se definem responsabilidades em relação a terceiros, externos à organização. Em outro plano, menos explícito, estão as responsabilidades de natureza moral, os costumes e as crenças que estabelecem aquilo que é aceitável e o que não é aceitável socialmente. Em uma esfera ainda mais ampla, envolvendo e englobando as outras esferas, estão os princípios éticos (ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009).

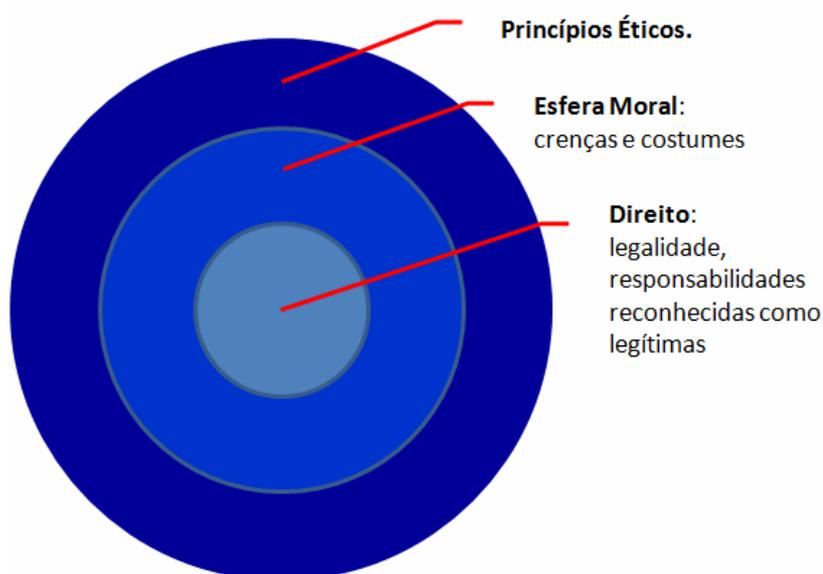


Figura 1 - Elementos de Responsabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no documento base Transparência e Prestação de Contas, Conceitos e Práticas da ONG (Parceiros Voluntários)

Tal como já explicado anteriormente, na Figura 1, representada pelas esferas, estão sintetizados os princípios básicos que norteiam a boa prática de prestação de contas de uma organização.

Segundo Ruediger, Rosa e Riccio (2008 *apud* BEHN, 2001), com a expansão da democracia no mundo contemporâneo, torna-se cada vez mais presente na agenda pública o debate acerca da necessidade de que as decisões tomadas pelos governantes mostrem-se *accountables* para a sociedade. Em termos mais amplos, a palavra *accountability* é usada nesse debate para expressar a ideia de que os agentes públicos têm a obrigação de responder, explicar e justificar ações específicas – ou a ausências delas – perante a sociedade.

O estudo da *Accountability* reveste-se de fundamentos como transparência, prestação de contas, participação e responsabilização dos diferentes poderes públicos pelos seus atos de Prestação de Contas (PINHO; IGLESIAS; SOUZA, 2006). Os elementos básicos da *accountability*, capazes de proporcionar a criação de maiores condições de confiança entre os atores do poder público e a sociedade civil, devem propiciar condições para que haja a disponibilidade de informações sobre a atuação dos governos, bem como a existência de instituições que permitam contestar as ações do poder público. O controle é um dos componentes básicos da *accountability*, pois não há efetivação desta sem a utilização de instrumentos institucionais de controle (PÓ; ABRUCIO, 2006).

A *accountability* supõe a obrigação de prestar contas, o que implica na possibilidade de sanção e compõe um subconjunto do repertório de práticas de controle interinstitucional e social (LAVALLE; CASTELLO, 2008). Há que se considerar que, diante de um Estado que ainda possui características patrimonialistas, em seu arranjo político, não está presente a ideia de uma cidadania plena e os agentes públicos se sentem desobrigados a fazer prestação de contas à sociedade (AKUTSU; PINHO, 2002).

Neste contexto, a noção de Prestação de Contas, ou *accountability*, adquire maior amplitude e alcance, enlaçando-se às noções de compromisso assumido, transparência e responsabilidade. Em reforço a essa noção, insere-se princípio de Prestação de Contas (*accountability*), assim definido no referido Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC: “Os administradores devem prestar contas de sua atuação no exercício de seu mandato, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões” (INSTITUTO

BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 36).

No caso das Organizações da Sociedade Civil, a prestação de contas é o relato feito a todos os envolvidos sobre como o poder recebido ou outorgado está sendo exercido. É uma das formas de exercer a transparência e, num sentido mais amplo, informa à sociedade sobre como está sendo realizada a missão assumida pela OSCs. Já que as atividades de uma OSC envolvem economicidade, essa característica que implica transações com valores econômicos - minimamente torna a prestação de contas indispensável.

As exigências jurídicas de que as OSC prestem contas aos que lhe disponibilizam recursos variam segundo suas características. Essas exigências se referem tanto à necessidade de relatórios (voltados ao público em geral ou não), até a execução de auditorias, dependendo da natureza jurídica – associação ou fundação – e dos títulos, qualificações e certificações que possui – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Título de Utilidade Pública (Federal, Estadual e Municipal), entidade registrada no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

No entanto, ainda que esse nível de prestação de contas seja indispensável por conta de eventuais benefícios que irá receber isso não é suficiente, quando se atenta para a amplitude de responsabilidades assumidas por uma OSC. Além de voltar-se ao relacionamento com seu público externo, a prestação de contas, como exercício da resposta ao poder outorgado, envolve também o público interno da organização.

### **2.5.1 Prestação de Contas Não Financeiras**

A prestação de contas não financeiras está vinculada a relatórios que relatam o desenvolvimento das atividades realizadas pela ONG e nos quais se descrevem como e o que foi realizado e para quem foram realizadas as atividades. A entidade, na divulgação do relatório, deve apresentar a informação com uma qualificação suficiente para que os usuários possam entender ao que se está propondo divulgar. Para tanto é necessário que a organização mantenha registros mínimos de suas atividades. Neste sentido o balanço social, embora facultativo, é o instrumento mais utilizado para demonstrar as informações qualitativas e quantitativas para a sociedade.

### 2.5.2 Prestação de Contas Financeiras

Ao contrário da prestação de contas não financeiras, a prestação de contas financeiras requer conhecimentos técnicos contábeis para a sua elaboração. No entanto, tal prestação de contas na sua maioria, carece de credibilidade em virtude da ausência de um profissional técnico responsável.

A pesquisa conduzida por Miranda *et al.* (2009), mencionada por Oliveira (2009), identificou que as prestações de contas financeiras das ONGs apresentam baixo grau de aderência às normas do Conselho Federal de Contabilidade - CFC. Identificou também que é maior a aderência a lei 6.404 de 1976 que trata das Sociedades por Ações, alterada pela lei 11.638 de 2007, do que às normas do CFC.

É importante considerar que prestação de contas de uma organização passa a ter maior credibilidade, a partir do momento em que seja elaborada por um profissional da área contábil. Neste sentido as NBC Ts 10.18, 10.19 e 19.4, que são normas específicas para as entidades do Terceiro Setor, são os regramentos e princípios a serem observados pelos profissionais da contabilidade, quando da consecução dos registros contábeis e a conseqüente elaboração e apresentações das Demonstrações Contábeis das referidas ONGs.

### 2.5.3 Prestação de Contas Financeiras e Não Financeiras (*Accountability*)

Trow (1996, *apud* OLIVEIRA, 2009 p. 54-55) destaca duas dimensões em relação ao ato de prestar contas (*accountability*), que devem ser consideradas: a primeira é a distinção entre a prestação de contas interna e externa e a segunda é a distinção entre legal e financeira, de um lado, e a moral de outro.

A prestação de contas externa refere-se à obrigação de garantir a quem está dando apoio ou suporte à instituição e à comunidade, de analisar se a organização está seguindo sua missão de maneira crível, se os recursos estão sendo usados honestamente e responsabilmente e se está atingindo legitimamente as expectativas. A prestação de contas externa é como uma auditoria, dando motivos de confiança e contínuo apoio às atividades. A prestação de contas interna, todavia

está ligada a responsabilidade das pessoas da organização, umas com as outras, de informar como estão agindo em relação a tarefa de cumprir a sua missão, o que estão atuando para as melhorias da organização. É um olhar da organização sobre as suas próprias operações.

Trow (1996), ressalta que em relação à outra dimensão, o aspecto legal e financeiro da prestação de contas, refere-se à obrigação de informar como os recursos estão sendo usados, se a organização está agindo o que determina a lei e o que explicita o seu estatuto e se os recursos estão sendo utilizados para os objetivos para os quais eles foram designados. Para atender esta dimensão são elaborados os relatórios contábeis e financeiros, validados em sua maioria por uma auditoria externa verificando os requisitos legais. O aspecto moral da prestação de contas torna-se bem mais difícil de avaliar, ou seja, se ela realmente está cumprindo sua missão. É mais fácil de avaliar a organização através dos relatórios financeiros e pareceres dos auditores, que certificam o atendimento das normas contábeis e exigências legais, na maneira como a organização consumiu os recursos a ela confiados – do que o aspecto moral. É difícil certificar, através de uma auditoria, ou procedimento similar, que a organização está atingindo os resultados a que se propôs. Muitos resultados tornam-se difícil de medir e de avaliar.

Carneiro (2004) afirma que a necessidade por *accountability* se origina da opacidade do poder, de um contexto de informação imperfeita, e tem como eixo básico o princípio da publicização. Ainda segundo a autora que o exercício da *accountability* só tem sentido se remete ao espaço público, de forma a preservar as suas três dimensões: informação, justificação, punição.

Lloyd, Warren e Hammer (2008, *apud* OLIVEIRA, 2009, p. 55-56) utilizaram quatro dimensões para medir grau de aderência aos princípios de *accountability*:

- a) Transparência: este item é avaliado verificando-se se no *website* da organização existem aba ou chamada para as partes interessadas contatar a organização.
- b) Participação: este item é verificado se existe a institucionalização de instrumento que permita a participação de partes interessadas na tomada de decisão da organização, permitindo aos mesmos participarem da alta administração.

- c) Avaliação: este item é verificado se as organizações mantêm mecanismos de aprendizagem através da difusão de lições aprendidas a partir de avaliações de toda a organização.
- d) Reclamação e capacidade de resposta: item verificado se existe mecanismo que permite aos interessados externos fazer reclamações contra políticas ou tomada de decisão das organizações.

A questão da *accountability* interessa à sociedade de uma forma geral. Neste sentido, os pesquisadores Lloyd, Warren e Hammer (2008) afirmam que os interessados podem ser aqueles que estão dentro das organizações, assim como os que estão de fora dela, o que pode ser observado a partir do Quadro 1.

Setor	Partes Interessadas (stakeholders)	
	Internos	Externos
Organizações Intergovernamental internacional (IGOs) *	Membros do Estado e empregados	Sociedade Civil relevante, público em geral
Organização sem fins lucrativos (NGOs) **	Afiladas nacionais, membros e empregados	Comunidades afetadas, parceiros e público em geral
Empresas Multinacionais (TNCs) ***	Acionistas e empregados	

Quadro 1 - Partes interessadas internas e externas cujos relatórios devem ser focados  
 Fonte: Adaptado de Lloyd, Warren e Hammer (2008, p. 23 *apud* OLIVEIRA, 2009, p. 56)

\*Intergovernmental organisations (IGOs)

Organizações intergovernamentais, internacional cujos membros são dois ou mais governos, agências estaduais.

\*\*Non - governmental organisations (NGOs)

Organizações não governamentais, sem fins lucrativos, que recebem contribuições voluntárias e regidas por um conselho.

\*\*\*Transnational corporations (TNCs)

Empresas multinacionais com operações em mais de um país

Identifica-se a partir do Quadro 1, que os relatórios que devem ser focados e disponibilizados as partes interessadas, sem distinção de setor a qual pertence, estão localizados no ambiente interno ou externo à organização.

## 2.6 TEORIA DE LEGITIMIDADE

Para Beuren, Nascimento e Gubiani (2011), a legitimidade é um recurso utilizado pelas organizações para a manutenção da sua sobrevivência e a conquista de sua aceitação na sociedade. O crescimento da visibilidade das ONGs, já abordado anteriormente, traz consigo a necessidade de obtenção de legitimidade por parte das mesmas, nos diversos setores em que atuam.

Essa necessidade surgiu a partir da percepção das organizações de que é preciso conquistar, manter ou recuperar a sua legitimidade no ambiente em que estão inseridas, pois dessa forma alcançam os objetivos almejados.

Para Dias Filho (2007) a Teoria da Legitimidade passa a ser responsável por sugerir que as organizações devem divulgar informações que possam revelar congruência entre comportamento da organização e as expectativas de certos segmentos interessados. No caso das ONGs a sociedade e os parceiros que fomentam os recursos são os maiores interessados na correta aplicação e nos resultados dos recursos confiados.

Segundo Daft (1999, p. 347), a legitimidade é concebida “como a perspectiva de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente”.

Na mesma linha de pensamento de Daft (1999), Dias Filho (2007, p. 6), corrobora de que a legitimidade, “baseia-se na ideia de que existe uma espécie de contrato social entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar”.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) mencionam que as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. No entanto advertem que, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas.

Na prática, para Ribeiro Filho, Lopes e Pederneiras (2004), a legitimidade acaba atuando como recurso estratégico que as organizações utilizam para ganhar competitividade. A depender do sistema de crenças e valores vigentes no ambiente

em que elas atuam, determinadas estratégias podem contribuir para aumentar ou diminuir o grau de legitimidade, afetando a capacidade de angariar recursos para a sua sobrevivência. Isso explica porque tantas organizações, incluindo também as ONGs, fazem questão de serem percebidas como organizações socialmente responsáveis e até mesmo necessárias ao bem-estar social.

Atack (1999) apresenta quatro critérios de legitimidade: representatividade, efetividade, distinção de valores e *empowerment*. Os critérios definidos pelo autor partem do pressuposto de que as ONGs possuem transparência em suas atividades juntamente em sintonia com a solidariedade dos seus membros e voluntários.

Na Figura 2 são apresentados os quatro critérios de legitimidade propostos pelo autor e suas subdivisões.

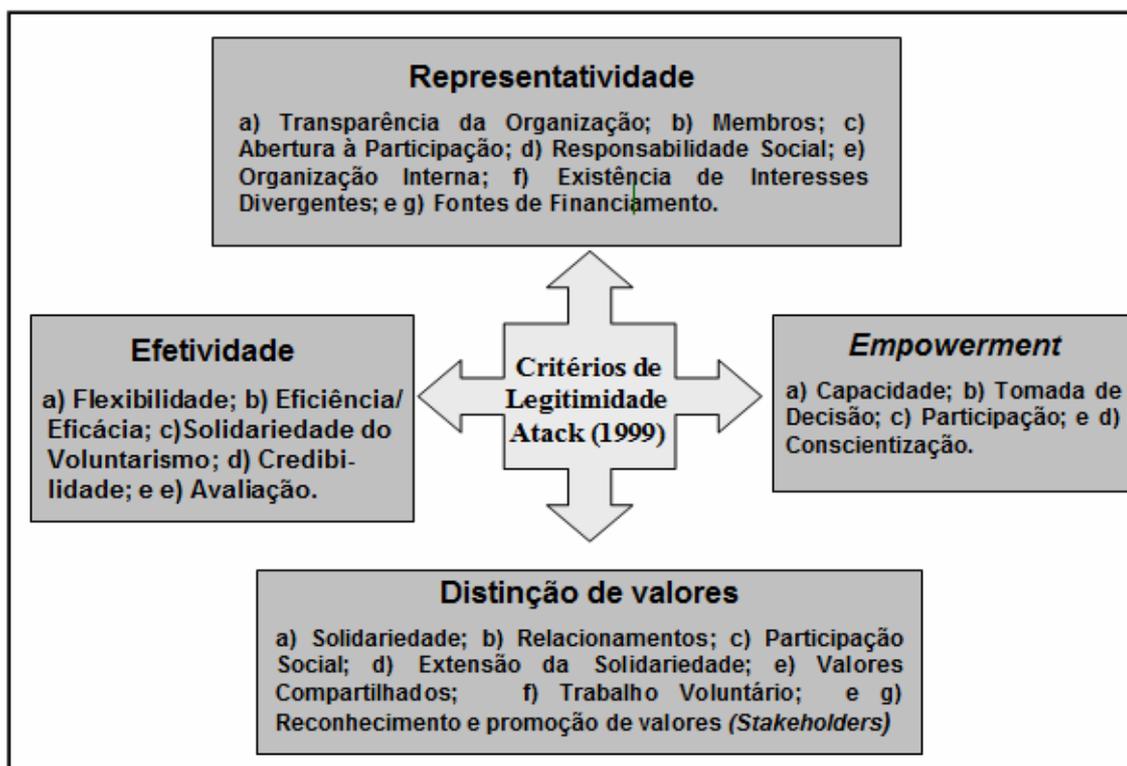


Figura 2 - Critérios de Legitimidade de Atack (1999)  
Fonte: Atack (1999 p.855).

A representatividade é abordada por Atack (1999), como a representação do desenvolvimento das organizações que tem a preocupação com os procedimentos de suas atividades, diferenciando-se dos procedimentos adotados nos programas executados pelas entidades governamentais e multilaterais. Na representatividade segundo o autor os critérios que a representam são a transparência da organização,

seus membros, abertura à participação externa, responsabilidade social, organização interna da instituição, a existência de interesses divergentes na organização, bem como suas fontes de financiamento.

Para Beuren, Nascimento e Gubiani (2011), o critério de *empowerment* relaciona-se ao processo de construção da capacidade, desenvolvendo mecanismos para sua atuação, engloba a tomada de decisão coletiva e o controle das deliberações e também a conscientização dos seus atos.

Já o critério distinção de valores a legitimidade é explicada pelo autor de que a ONG é uma associação voluntária, resultante da colaboração ou participação dos seus membros, componentes ou sócios. Engloba o relacionamento entre os voluntários e os parceiros, o reconhecimento e os motivos da união dos *stakeholders*. Já em relação ao critério de efetividade o autor comenta que a instituição, em virtude da sua flexibilidade, presumivelmente possui maior eficácia e eficiência na realização dos seus projetos e na detecção e resolução dos problemas da sociedade e do ecossistema.

### **2.6.1 Legitimidade em Organizações Não-Governamentais**

As ONGs, individualmente, desempenham importantes funções sociais no cumprimento da sua missão e de seus objetivos. Coletivamente, atuam por meio de fóruns, redes, conselhos e de funções de representação dos segmentos sociais. A legitimidade e o reconhecimento do papel representativo dependem muito da sua atuação e do reconhecimento por parte da sociedade e os seus *stakeholders*. A transparência como variável de visibilidade é mostrada por mecanismos, tais como planejamento das ações, a demonstração dos resultados alcançados, como ações bastante efetivas para atestar a legitimidade do trabalho e a sua importância frente o público beneficiário, bem como para demonstrar a eficiência e a eficácia no uso dos recursos e a otimização da relação custo/benefício dos investimentos realizados.

Com foco de atuação e finalidades em diversas áreas como a educação, saúde, comunidade, cultura, apoio à criança e adolescente, meio ambiente e outras categorias de atuação, as ONGs são desafiadas a buscar a todo o momento a sua legitimidade junto ao meio em que atuam.

Seus graus de autonomia podem variar, elas podem ter meios próprios de obtenção de recursos e possuir total liberdade na definição de suas ações. Adicionalmente, podem apenas executar projetos determinados, financiados e fiscalizados por governos, organizações internacionais ou empresas do setor público e privado.

Para Marques, Merlo e Nagano (2005), a aplicação de recursos em nome do bem público é uma questão relevante, principalmente no tocante às ONGs. Esse processo faz com que surjam questões relativas tanto à origem de sua autoridade e poder para realizar seus trabalhos e aplicar recursos em nome do bem público, quanto ao controle dos seus recursos, considerando-se os seus propósitos.

A preocupação com o controle das ONGs também é do Estado e dos meios jurídicos de controle que este dispõe, já que elas representam uma “inovação institucional”, sujeitas ao marco legal inovador quanto ao seu modo de relacionamento com o Estado, conforme observado por Modesto (2001). Neste caso a legitimidade está atribuída na relação que a entidade vivencia com o poder público.

Lister (2003) afirma que, embora o conceito de legitimidade seja amplamente utilizado, sua definição raramente é clara e geralmente diz respeito ao direito de uma organização fazer algo na sociedade.

Corroborando Hertel (2003) considera a legitimidade como uma adequação do comportamento a princípios, padrões ou regras aceitas. Seu conceito poderia ser expandido às maneiras de se obter uma cooperação voluntária baseada em uma comunicação honesta e em uma persuasão racional.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (2005), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. De um modo geral, o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.

Neste contexto, pode-se entender que o método de pesquisa é o caminho que se utiliza para se chegar a um determinado resultado.

Neste capítulo, descrevem-se a metodologia utilizada na pesquisa, a sua classificação, os dados referentes à população e à amostra, além do roteiro utilizado durante a pesquisa e suas limitações.

#### 3.1 O MÉTODO

Para Gil (2007), a pesquisa é como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos específicos.

Conforme Collis e Hussey (2005), a investigação deve ser completa e rigorosa em todos os estágios do processo, e para se obter um resultado confiável, deve-se ser sistemático e utilizar métodos adequados para coletar e analisar os dados.

A utilização do processo de raciocínio indutivo, descrito por Lakatos e Marconi (2005, p. 86) como “[...] um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

Dessa forma, na perspectiva metodológica, esta pesquisa caracteriza-se como indutiva, visto que é decorrente de um conjunto de observações, obtidas a partir do questionário, sobre os procedimentos adotados pelas ONGs nos processos de prestação de contas.

## 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa é classificada de acordo com a natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

### 3.2.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, pois foi desenvolvida no campo prático e atende ao que propugnam Collis e Hussey (2005, p. 27) sendo que “a pesquisa aplicada é aquela que foi planejada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente”. Desta forma, o estudo analisa as práticas de gestão adotadas pelas ONGs, avaliando se as mesmas atendem aos requisitos da prestação de contas dos recursos públicos ou privados, exigidos pelos órgãos reguladores.

### 3.2.2 Quanto ao Objetivo

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é caracterizada como descritiva. Conforme Gil (2007), uma das características mais significativas da pesquisa do tipo descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tal como entrevistas, indicando também que, as pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo central a descrição de um conjunto de informações que possam caracterizar uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Na pesquisa descreve-se a realidade do fenômeno pesquisado na forma em que ele se encontra sem interferir na sua ocorrência. Neste sentido, abordaram-se os instrumentos, as práticas de prestação de contas, o meio de disponibilização, instrumentos de constitucionais e de gestão, perfil dos gestores e principalmente a prática de adoção do conceito de *accountability* na governança da organização, descrevendo-os e analisando suas relações.

### 3.2.3 Quanto à Abordagem do Problema

Quanto a abordagem do problema, o estudo é predominantemente qualitativo, pois as respostas obtidas com as entrevistas foram traduzidas em narrativas, buscando nas percepções dos entrevistados em cada categoria o entendimento, a percepção e as dificuldades sobre a questão prestar contas dos recursos captados.

Para Richardson (1999, p. 80), “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Nas pesquisas de abordagem qualitativa, a questão “quantos?” que devem ser entrevistados é de importância relativamente secundária em relação à questão “quem?”, embora, na prática, representem estratégias inseparáveis. Afinal, o que há de mais significativo nas amostras intencionais ou propositais não se encontra na quantidade final de seus elementos (o “N” de ONGs), mas na maneira como se concebe a representatividade desses elementos e na qualidade das informações obtidas deles.

### 3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos de obtenção dos dados, a pesquisa a ser desenvolvida é classificada como uma *survey* (pesquisa de campo), que corresponde a uma forma de obtenção de informações diretamente com o público-alvo, neste caso os gestores das ONGs da rede Parceiros Voluntários que participaram da primeira fase de capacitação sobre os “Princípios de Transparência e Prestação de Contas em organizações da sociedade civil” e ONGs cadastradas no “*site*” do *cidadania.com* da Unisinos.

Para Gil (2007), o levantamento ou *survey* é caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento acerca de um problema estudado deseja-se

conhecer para em seguida, mediante análise quantitativa e qualitativa, obter-se as conclusões possíveis.

Segundo Barros e Lehfeld (2000), o questionário pode possuir perguntas fechadas ou abertas e ainda a combinação dos dois tipos, sendo que as perguntas fechadas segundo os autores as questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas, enquanto que as perguntas abertas levam o informante a responder livremente com frases ou orações. A elaboração do questionário a ser aplicado terá as questões formuladas do tipo perguntas fechadas e abertas.

Na presente pesquisa, a escolha desse procedimento justifica-se pelo fato da pesquisa objetivar a obtenção de opiniões ou percepções preferencialmente dos gestores que são responsáveis pela prestação de contas dos recursos patrocinados.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O tipo de escolha de amostra utilizada é classificado como intencional. Segundo Martins (2001), nesta modalidade de amostragem é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra de acordo com determinado critério.

O critério adotado foi o de identificar a população pesquisada de ONGs que compõem a rede da ONG – Parceiros Voluntários de Porto Alegre – RS que participaram da primeira fase de capacitação sobre as práticas de prestação de contas, assim como no “Site” do *cidadania.com* da UNISINOS que disponibiliza o cadastro das ONGs da cidade de São Leopoldo - RS.

Neste contexto, a presente pesquisa teve como público-alvo os gestores das ONGs, ou responsáveis pela realização da prestação de contas. O conjunto de informações obtidas pelo questionário engloba 18 instituições da região metropolitana da grande Porto Alegre - RS. Nas 18 instituições, procurou-se estratificar o maior número possível de diferentes áreas de atuação, conforme dados da Tabela nº 1.

A escolha das ONGs pesquisadas deu-se por critério de acessibilidade, pois isto garantiu a obtenção dos dados para pesquisa, junto aos gestores que se dispuseram a participar da mesma. Conforme Gil (1999, p. 104), o pesquisador “seleciona elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”. Com este entendimento, a amostra foi composta, utilizando o conceito de amostra não probabilística, por acessibilidade.

Tabela 1 - Área de Atuação das ONGs

Nº	Área de Atuação	Frequência	%
1	ONGs - Ambiental (Preservação)	2	11%
2	ONGs - Criança e Adolescente	5	28%
3	ONGs - Educação Especial	5	28%
4	ONGs - Geração de Renda	2	11%
5	ONGs - Inclusão Digital	1	6%
7	ONGs - Movimento Consciência Negra	2	11%
8	ONGs - Saúde da Mulher	1	6%
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>100%</b>

É importante considerar que fazem parte da amostra 6 ONGs que captam recursos significativos para a sua área de atuação, bem como tem uma estrutura de gestão e acompanhamento de projetos muito boa.

A escolha pelas ONGs que estão cadastradas na ONG – Parceiros Voluntários, e que fizeram a capacitação inicial sobre “Princípios de Transparência e Prestação de Contas em organizações da sociedade civil”, convênio Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, por meio de seu Fundo Multilateral de Investimentos – FUMIN, parte do pressuposto de que atualmente, no Estado do Rio Grande do Sul, a referida organização é a referência em modelo de gestão, transparência, manejo, aplicação de recursos sejam oriundos de órgãos públicos ou privados.

### 3.4 FLUXO DA PESQUISA

A representação apresentada na Figura 3 foi construída com o propósito de dar maior clareza acerca das etapas seguidas para a execução deste estudo.

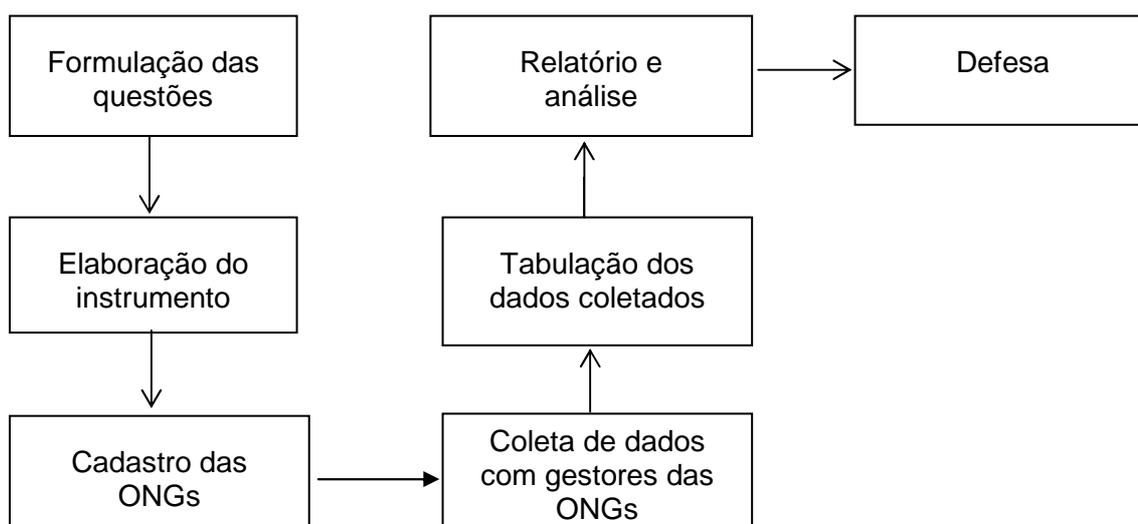


Figura 3 - Fluxo da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se através da Figura 3, a sequência utilizada nesta dissertação, com vistas ao alcance dos objetivos inicialmente propostos. Cabe destacar que a formulação das questões, a construção do instrumento, o cadastro das ONGs e o pré-teste do instrumento são etapas anteriores à coleta de dados.

No entanto, a seguir, serão detalhadas as etapas relativas à Coleta, análise, e a tabulação dos dados encontrados.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado composto por 18 perguntas (Apêndice B). O questionário contém inicialmente 8 questões do tipo fechadas e abertas, para que se obtivesse também a opinião dos respondentes. As referidas opiniões foram gravadas, com o consentimento do participante.

As demais perguntas se relacionam com as características do gestor, formação profissional de quem administra a organização, quem elabora a prestação de contas, recursos captados, assim como o número de colaboradores e voluntários envolvidos.

Para verificar a clareza e objetividade das perguntas, foi realizado pré-teste do instrumento de pesquisa, junto a duas ONGs que foram excluídas da amostra final.

Foram realizados os ajustes no instrumento de coleta de dados após o pré-teste, e os principais ajustes foram relativos a nomenclaturas que são mais usuais para os gestores das ONGs.

Considerando as características das informações buscadas e a necessidade de sistematização posterior dos dados coletados, o roteiro foi organizado em forma de escala do tipo Likert, 1 a 6 posições. Quatro posições foram inseridas desejando medir, dependendo da pergunta, o nível de concordância, utilização, acompanhamento e disponibilização ou não concordância, acompanhamento e disponibilização à afirmação, além de direcionar o entrevistado a uma resposta menos indiferente. Também foram inseridas mais duas posições destinadas a coletar as informações dependendo da pergunta, se já havia utilizado e abandonou ou se planejava utilizar, não têm opinião formada a respeito, se já havia disponibilizado e abandonou ou se planejava disponibilizar e ainda, se adotou e abandonou ou se planejava adotar (Apêndice B).

Inicialmente fez-se um contato telefônico para explicar o objetivo da pesquisa, agendamento da visita e posteriormente a aplicação do questionário no endereço da ONG, ou quanto à pessoa responsável pela prestação de contas atuava em outro endereço profissional o questionário era aplicado neste local.

Durante a coleta de dados os entrevistados foram informados a respeito da importância e finalidade do estudo, para amenizar quaisquer objeções que pudessem ter pelo fato de estar contribuindo na pesquisa. Em cada entrevista houve a preocupação em explicar ao entrevistado de que a sua participação era importante e que não haveria respostas corretas ou incorretas e que os dados são apenas para fins de pesquisa acadêmica, estabelecendo neste momento a relação de confiança e sigilo.

Todos os entrevistados ao final da entrevista agradeceram pela oportunidade de poder participar da pesquisa, bem como gostariam de uma cópia da análise do resultado no intuito de utilizar como instrumento de melhoria na gestão da prestação de contas da ONG.

Os dados quantitativos coletados foram estruturados em planilha Excel de acordo com cada pergunta registrando a frequência da resposta de cada respondente e o percentual em relação ao total.

Os dados qualitativos foram coletados por meio de gravação e posterior transcrição para análise.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para que se pudesse efetuar a análise dos dados foi realizada a tabulação das entrevistas. Com relação às respostas fechadas foi utilizada a escala do tipo Likert de 6 posições, conforme apresentado no Quadro 2.

<b>Constructo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1 - Grau de acompanhamento orçamentário	Não Acompanha	Acompanha Parcialmente	Acompanha	Acompanha Intensamente	Acompanha e Abandonou	Planeja Acompanhar
2 - Orientação para Prestação de Contas	Não Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Plenamente	Não tenho opinião formada a respeito
3 - Dificuldade em prestar Contas ao final do projeto	Não Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Plenamente	Não tenho opinião formada a respeito
4 - Grau de utilização dos instrumentos financeiros.	Não Utiliza	Utiliza Parcialmente	Utiliza	Utiliza Intensamente	Utilizou e Abandonou	Planeja Utilizar
5 - Grau de utilização da Estrutura de Gestão	Não Utiliza	Utiliza Parcialmente	Utiliza	Utiliza Intensamente	Utilizou e Abandonou	Planeja Utilizar
6 – Mecanismos de obtenção de Receitas	Não Utiliza	Utiliza Parcialmente	Utiliza	Utiliza Intensamente	Utilizou e Abandonou	Planeja Utilizar
7 - Tipos de relatórios disponibilizados para prestação de contas aos Patrocinadores	Não Disponibilizo	Disponibilizo Parcialmente	Disponibilizo	Disponibilizo Intensamente	Disponibilizou e Abandonou	Planeja Disponibilizar
8 - Grau de Adoção do Conceito de "Accountability"	Nunca Adota	Adota Parcialmente	Adota	Sempre Adota	Pretende Adotar	Já Adotou

Quadro 2 - Escala Tipo Likert Utilizada na Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a tabulação das respostas de forma agrupada por tipo de pergunta categoria de atuação das ONGs, foram utilizadas técnicas estatísticas de distribuição de frequência para as perguntas fechadas e posteriormente realizada a sua análise descritiva e através da transcrição da opinião do entrevistado para as perguntas abertas, vinculando com o tema relacionado à pergunta fechada.

### 3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

De modo geral, toda pesquisa possui algum tipo de limitação. Algumas limitações para a realização da pesquisa se impõem pelas próprias estratégias adotadas. A adoção do método descritivo traz consigo a limitação da redução do poder de generalização, fazendo com que esta possa ser feita somente a partir dos resultados da amostra pesquisada.

Outra limitação presente está relacionada à análise dos dados obtidos, visto que eles são válidos para inferências ao espaço temporal pesquisado; não podendo ser assegurado, neste caso, que em outro momento as respostas obtidas venham a ser divergentes.

Outra importante limitação diz respeito à amostra não ser muito expressiva, mas pelas características das categorias pesquisadas é considerada válida, pois todas administram as suas entidades com recursos patrocinados por alguma organização vinculando-as a exigência de fazer a prestação de contas.

Além disso, a maioria das ONGs têm uma estrutura enxuta onde o profissional entrevistado é multifuncional, faz a gestão, responde pela parte pedagógica da organização, quando não estão terceirizadas algumas atividades administrativas.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo está dedicado à descrição e análise dos dados coletados por meio da pesquisa de campo realizada junto aos gestores de 18 ONGs localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Os dados foram organizados, agrupados e categorizados para que pudessem ser descritos e analisados. Em algumas situações realizou-se a transcrição das respostas dos entrevistados, para melhor evidenciar a opinião dos mesmos em relação às questões propostas.

### **4.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA**

Nesta seção são apresentados os dados inerentes à caracterização geral das ONGs pesquisadas, sua área de atuação, formação, qualificação e gênero dos gestores entrevistados, número de colaboradores, ou seja, voluntários que atuam na organização, além faixa de recursos captados pelas ONGs.

#### **4.1.1 Distribuição das Entidades por Área de Atuação**

A partir dos dados apresentados na Tabela 2, observam-se as áreas dedicadas à Educação Especial e à Crianças e Adolescentes, referem-se a 10 entidades, o que representa 56% da amostra pesquisada.

A Educação Especial tem como objetivo prestar atendimento e proporcionar educação a pessoas com deficiências, caracterizando-se como instituições especializadas, tais como escolas para deficientes auditivos, deficientes visuais e indivíduos com deficiência mental. Nestes casos, a educação especial é realizada fora do sistema regular de ensino.

Com relação às ONGs que se dedicam em dar atenção a Crianças e Adolescentes, e que na pesquisa representaram 28% da amostra, cabe referir que sua preocupação principal é proporcionar condições sócio-educativas e quando necessário apoio sócio-familiar para as crianças e adolescentes que estejam em

situação de vulnerabilidade social e familiar. Essas ONGs buscam proporcionar um mínimo de conforto social por meio de ações que são desenvolvidas no dia a dia, bem como através da educação, proporcionando a estes indivíduos padrões mínimos de dignidade, situação que na maioria das vezes não é vivenciada pelos mesmos em seus grupos familiares.

As ONGs que se dedicam a realizar suas atividades nas áreas de Preservação Ambiental, Geração de Renda, Inclusão Digital, Movimento da Consciência Negra e Saúde da Mulher perfazem as demais oito entidades pesquisadas. Estas entidades estão apresentadas na Tabela 2, e representam 44% da amostra utilizada para a realização deste estudo.

Tabela 2 - Área de Atuação das ONGs

Área de Atuação	Frequência	%
ONGs - Ambiental (Preservação)	2	11%
ONGs - Criança e Adolescente	5	28%
ONGs - Educação Especial	5	28%
ONGs - Geração de Renda	2	11%
ONGs - Inclusão Digital	1	6%
ONGs - Movimento Consciência Negra	2	11%
ONGs - Saúde da Mulher	1	5%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Nas entrevistas realizadas, identificou-se também o gênero dos gestores que administram as ONGs, conforme apresentado na sequência.

#### 4.1.2 Gênero do Gestor

Ao examinar o gênero dos gestores das entidades pesquisadas, conforme dados apresentados na Tabela 3, verifica-se que na grande maioria dos casos a gestão das ONGs está sendo realizada por pessoas do sexo feminino. Observa-se que em 13 entidades a administração é realizada por mulheres enquanto que nas demais (5 entidades) a gestão é realizada por indivíduos do sexo masculino.

Outro aspecto importante que pôde ser identificado na pesquisa é o de que a maioria das gestoras são as próprias fundadoras das ONGs.

Tabela 3 - Gênero dos Gestores Respondentes

Nº	Área de Atuação	Masculino	Feminino	Total
1	ABRADEVIS	1	0	1
2	ACERGS	0	1	1
3	ALDEF	1	0	1
4	AMENCAR	0	1	1
5	AMMEP	1	0	1
6	APAE	0	1	1
7	Centro de Fomação Tereza Verzeri	0	1	1
8	Círculo Operário Leopoldense	0	1	1
9	Horta Joanna Ângelis	0	1	1
10	Instituto Espaço Virtual	0	1	1
11	Instituto IMAMA	0	1	1
12	Instituto Martim Pescador	1	0	1
13	Instituto Pestalozzi	0	1	1
14	Instituto Talitha Kum	0	1	1
15	Maria Mulher Org. de Mulheres Negras	0	1	1
16	Movimento Palmares	0	1	1
17	Parceiros Voluntários	0	1	1
18	UPAM	1	0	1
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>13</b>	<b>18</b>

A explicação para o fato de que a maioria das ONGs pesquisadas serem administradas por mulheres está vinculada à área de formação destas gestoras. Assim, ao mesmo tempo em que elas tendem a ser fundadoras das ONGs que administram, a própria fundação também vincula-se com a formação profissional ou acadêmica das mesmas.

Na pesquisa identificou-se também a área de formação e a qualificação dos gestores das entidades pesquisadas, conforme apresentado na sequência.

#### 4.1.3 Área de Formação do Gestor

A identificação da área formação dos gestores das ONGs objetivava avaliar a relação do exercício da gestão com a formação profissional na área administrativa. A partir dos dados da Tabela 4, percebe-se que na amostra pesquisada, 6 gestores (33% do total) são administradores, enquanto que identificou-se um contador, um técnico em contabilidade e dois profissionais da área financeira, no conjunto dos gestores das ONGs. Infere-se que na amostra, em 56% dos casos (10 no total de

18) a gestão das ONGs é realizada por profissionais formados nas áreas de administração, finanças e contabilidade.

Tabela 4 - Área de Formação do Gestor Respondente

Qualificação	Frequência	%
Administrador	6	33%
Contador	1	6%
Técnico Contábil	1	6%
Financeiro	2	11%
Outros	8	44%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

A partir da Tabela 4, percebe-se ainda que os demais 8 gestores, que representam 44% da amostra pesquisada, foram classificados na categoria “Outros”. Estes Gestores são oriundos das áreas da pedagogia, psicologia, biologia e da área ambiental. Estes gestores são do gênero feminino, o que complementa a explicação já apresentada na seção anterior.

Além da área de formação dos gestores das ONGs, pesquisou-se também a sua qualificação, conforme apresentado na seção seguinte.

#### 4.1.4 Qualificação do Gestor

Na realização da entrevista perguntou-se aos respondentes sobre o seu nível de formação. A partir das respostas elaborou-se a Tabela 5, na qual se podem identificar os seguintes níveis de instrução dos gestores das ONGs:

- Não há gestores que tenham apenas o ensino fundamental, enquanto que três gestores (17% da amostra) revelaram como nível de maior formação, o ensino médio;
- Metade dos gestores revelou que sua maior formação era o ensino superior enquanto que outros quatro (22% da amostra) revelaram que além do Ensino superior possuíam Pós-Graduação Lato Sensu;
- Por fim, dois gestores, ou seja, 11% da amostra, revelaram possuir formação de mestrado/doutorado.

Percebe-se um elevado nível de formação dos gestores das ONGs pesquisadas, visto que 83% dos responsáveis pela gestão na amostra pesquisada possuem como escolaridade mínima o ensino superior completo.

Tabela 5 - Formação do Gestor Respondente

Formação	Frequência	%
Ensino Fundamental	0	0%
Ensino Médio - Segundo grau	3	17%
Nível Superior - Terceiro grau	9	50%
Pós Graduação - Especialização	4	22%
Outros (Mestrado/Doutorado)	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

A concentração do grau de escolaridade dos respondentes na condição de ensino superior completo ou mesmo níveis superiores a este, pode ser justificada em grande parte pelo fato destes gestores terem formação originada das áreas das ciências humanas, conforme já referido anteriormente. Esta formação está ligada diretamente aos propósitos da maioria das ONGs pesquisadas, o que é consequência das motivações de seus fundadores que são também seus gestores. A maioria destes gestores ou gestoras está vinculada a área da educação, o que agrega a pedagogia, a orientação educacional e a psicologia.

Após identificar formação e qualificação dos gestores das ONGs, buscou-se avaliar seu porte, primeiramente pelo número de colaboradores, de acordo com o que se apresenta na seção seguinte.

#### 4.1.5 Número de Colaboradores e Voluntários das ONGs Estudadas

A partir da pesquisa foi possível observar que a estrutura administrativa que as organizações dispõem é relativamente pequena, o que se deve a limitação de recursos disponíveis para gestão.

A maior parcela dos recursos recebidos de convênios ou parcerias está vinculada ao custeio de gastos diretos do projeto, não contemplando dispêndios com despesas administrativas das ONGs. Em função desta situação que caracteriza a

escassez de recursos torna-se imprescindível o voluntariado, exercido nas ONGs pelos seus colaboradores e voluntários.

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, elaborou-se a Tabela 6, na qual são apresentadas as faixas de colaboradores nas ONGs da amostra.

Tabela 6 - Número de Colaboradores e Voluntários nas ONGs

Fixas de Colaboradores/Voluntários	Colaboradores		Voluntários	
	Frequência	%	Frequência	%
Até 10	5	28%	8	44%
Acima de 10 até 20	6	33%	4	22%
Acima de 20 até 30	5	28%	3	17%
Acima de 30 até 50	0	0%	1	6%
Acima de 50 até 100	2	11%	1	6%
Acima de 100	0	0%	1	5%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

A partir da Tabela 6, percebe-se que a concentração do número de colaboradores está nas três primeiras faixas, ou seja, 83% das ONGs possuem no máximo 30 colaboradores. Apenas duas entidades revelaram enquadrar-se na faixa acima de 50 até 100 colaboradores, o que representa 11% da amostra, mas quando se considera o número de colaboradores na sua totalidade, estas duas ONGs possuem mais colaboradores do que a soma das demais. O elevado número de colaboradores nestas duas ONGs se deve ao fato das mesmas atuarem por meio de redes, adotando o conceito de franquias.

Com relação à participação de voluntários, também as três primeiras faixas mencionadas no parágrafo anterior representam 83% das ONGs da amostra, sendo que oito organizações que se enquadram na faixa de até 10 voluntários, representam 44% entidades pesquisadas.

Merece destaque o elevado número de voluntários que atuam nas duas organizações da faixa de (acima 50 e até 100 e acima de 100 até 500), o que se justifica pelo fato destas organizações atuarem em rede.

Outro fato relevante advindo da pesquisa é a promoção da cidadania desenvolvida por uma dessas organizações, o que congrega um grande contingente de voluntários por meio do projeto “Tribos nas Trilhas da Cidadania”. De acordo com a ONG – Parceiros Voluntários, idealizadora deste projeto, o mesmo constitui-se numa capacitação para os jovens, voltada para o desenvolvimento de lideranças

juvenis. Nesta capacitação são abordados temas inerentes a Liderança, Empreendedorismo, Voluntariado Organizado e Planejamento - Plano de Ação.

Com relação a atuação destes colaboradores e voluntários, observou-se a partir da pesquisa que em algumas das ONGs pesquisadas, os mesmos têm exercido múltiplas atividades e funções. Conforme a opinião dos gestores entrevistados, esta multiplicidade de funções desenvolvidas por colaboradores e voluntários pode, em alguns momentos, prejudicar a execução eficaz das atividades, justamente pela falta de foco ou mesmo de tempo adequado.

Outro fator que caracteriza o porte da ONGs pesquisadas e que está diretamente ligado a capacidade de realização dos projetos é o nível de captação de recursos. Estes dados são apresentados na sequência.

#### 4.1.6 Faixa de Recursos Anuais Captados

A partir dos dados obtidos na entrevistas, elaborou-se Tabela 7, na qual podem ser visualizadas as faixas de captação das ONGs pesquisadas.

Tabela 7 - Faixa de Recursos Anuais Captados pelas ONGs

Faixa de Recursos	Freqüência	%
Até R\$ 10 mil	0	0%
Acima de R\$ 10 mil até R\$ 50 mil	1	6%
Acima de R\$ 50 mil até R\$ 100 mil	4	22%
Acima de R\$ 100 mil até R\$ 200 mil	3	17%
Acima de R\$ 200 mil até R\$ 500 mil	4	22%
Mais de R\$ 500 mil	6	33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Observando os dados da Tabela 7, percebe-se que apenas uma ONG capta recursos anuais em montante inferior a R\$ 50 mil. Quatro entidades captam recursos anuais na faixa de R\$ 50 a 100 mil enquanto que três ONGs revelaram captar recursos entre R\$ 100 a 200 mil por ano.

Com relação à faixa de recursos anuais acima de R\$ 200 mil até 500 mil situam-se quatro ONGs, representando 22% da amostra. Já para a faixa de recursos acima R\$ 500 mil anuais, situam-se seis das 18 ONGs pesquisadas, o que representa 33% da totalidade dos respondentes.

Verifica-se que na faixa de captação entre acima de R\$ 50 mil e até R\$ 100 mil situam-se as organizações que atuam na atividade de educação especial, que na sua maioria tem convênios firmados com órgãos do município.

Em todas as entrevistas apareceu a preocupação da continuidade dos repasses pelos patrocinadores visto que fatores como mudança de governo, no caso de recurso federal, bem como as exigências de controle, acompanhamento físico e financeiro são cada vez mais intensos.

Foi mencionado pelos gestores das organizações que através do SICONV – Sistema de Convênios, o governo busca aperfeiçoar o acompanhamento dos projetos em tempo real. Para as ONGs que possuem uma estrutura de gestão reduzida, estes controles se tornam um problema administrativo principalmente em relação aos sistemas contábeis que não são apropriados para interagir com o referido SICONV, e ainda porque muitas das entidades utilizam serviços contábeis terceirizados, e pelo fato destes atuarem com grupos de empresas de diversas atividades, acabam não atendendo as especificidades destas ONGs.

#### **4.1.7 Acompanhamento Orçamentário e Prestação de Contas**

Nesta parte do estudo, investigou-se o nível de acompanhamento orçamentário realizado pelas ONGs pesquisada e os aspectos inerentes ao processo de prestação de contas. Inicialmente formulou-se aos gestores entrevistados uma questão para identificar o grau de acompanhamento orçamentário adotado pela Organização, considerando sua relação com os recursos captados.

Com base nas respostas obtidas, elaborou-se a Tabela 8, na qual são identificados os níveis de acompanhamento orçamentário adotados nas ONGs pesquisadas, segundo a percepção dos gestores entrevistados.

A partir dos dados da referida Tabela observa-se que em onze ONGs os gestores declararam realizar o acompanhamento orçamentário de forma “integral”, o que representa 61% da amostra pesquisada. Em seis entidades, os respondentes declararam Acompanhar ou Acompanhar Parcialmente o orçamento face aos recursos captados, sendo que apenas um gestor declarou não haver acompanhamento orçamentário na ONGs por este gerida.

Tabela 8 - Grau de Acompanhamento Orçamentário com Relação aos Recursos Captados

Acompanhamento Orçamentário	Frequência	%
Acompanha integralmente	11	61%
Acompanha parcialmente	2	11%
Acompanha	4	22%
Em fase de implantação	0	0%
Não acompanha	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Com relação às duas ONGs, cujos gestores declaram que “acompanham parcialmente” a execução orçamentária, isto se justifica, pois o recurso patrocinado é um desembolso mensal atrelado a uma única rubrica que é a folha de pagamento.

Pode-se verificar ainda na Tabela 8, que quatro ONGs acompanham o orçamento porque o convênio exige, mas não utilizam o orçamento como uma ferramenta de gestão. Segundo as respostas dos gestores, o instrumento de gestão por eles utilizado é o livro caixa.

A partir das respostas dos gestores percebe-se um elevado grau de acompanhamento Orçamentário nas ONGs pesquisadas, ou seja, em 94% das situações ocorre acompanhamento orçamentário, mesmo que este seja parcial, como em alguns casos. Mesmo assim, entende-se que este acompanhamento deveria ocorrer em todas as ONGs, não somente nas que foram objeto desta pesquisa, mas em todas as organizações desta natureza em função de suas características conhecidas e apresentadas na fundamentação teórica deste estudo.

Corroborando com tal aspecto, em complementação às respostas a presente questão, os gestores entrevistados reiteraram que os patrocinadores dos recursos buscam acompanhar a efetiva realização e qualificação do gasto nos projetos patrocinados. Os entrevistados reiteraram que, na formulação do planejamento financeiro dos projetos, previamente são estabelecidos mecanismos de controle, os quais são fundamentais para acompanhamento da execução orçamentária. Este acompanhamento traz para a ONG e para o patrocinador, a segurança de que os recursos são aplicados de acordo com o projeto. Na maioria dos casos, os patrocinadores auxiliam a própria ONG na construção do controle orçamentário com o objetivo de facilitar a sua realização.

Segundo um dos entrevistados, “o fechamento da posição orçamentária é rigorosamente realizado no final de cada mês, pois é a única forma, no entender

desta organização, de saber como o desembolso financeiro está sintonizado e integrado cronologicamente com desenvolvimento técnico do projeto”.

Para o gestor de outra ONG, que compõe o grupo das que “acompanha integralmente” o orçamento, cada projeto possui um coordenador, responsável pelo acompanhamento orçamentário e técnico. Por meio das reuniões semanais são repassadas informações à diretoria e aos coordenadores de outros projetos, com relação ao estágio do cronograma físico e financeiro dos projetos, prática realizada até o encerramento e consequente entrega da prestação de contas de cada projeto.

Analisada a questão do acompanhamento orçamentário e tendo-se identificado que a maioria das ONGs realiza-se o respectivo controle, supõe-se que o mesmo deveria servir de base para a prestação de contas final dos projetos. Assim, na sequência da pesquisa, indagaram-se os gestores das 18 ONGs que compõem a amostra estudada, em relação ao seu grau de concordância em receber orientações e ou adotar modelos específicos de prestação de contas. A partir das respostas, elaborou-se a Tabela 9, apresentada na seqüência.

Tabela 9 - Concordância na Orientação e Uso de Modelo Específico de Prestação de Contas

Grau de Concordância	Não concorda		Concorda parcialmente		Concorda moderadam.		Concorda		Concorda plenamente	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Recebe orientação	0	0%	0	0%	0	0%	5	16%	0	0%
Utiliza mod. específicos	0	0%	0	0%	0	0%	14	44%	3	42%
Utiliza mod. próprios	0	0%	0	0%	0	0%	9	28%	2	29%
Utiliza outros meios	0	0%	0	0%	0	0%	4	13%	2	29%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

De acordo com os dados da Tabela 9, no conjunto das ONGs pesquisadas, 14 gestores “concordam” na utilização de modelos específicos vinculados aos projetos. Na mesma alternativa de concordância, nove respondentes declararam utilizar modelos próprios, justificado esta prática pela natureza de recursos que são disponibilizados pelos patrocinadores.

A alternativa “concorda”, nos quesitos “utiliza modelos específicos” e “utiliza modelos próprios”, é representada por 72% das respostas em relação ao total da amostra pesquisada. Durante as entrevistas foi relatado por gestores de determinadas ONGs, que: “se não é exigido nada específico, e for um projeto

simples na sua execução, nos espelhamos numa prestação de contas que tenha sido bem sucedida e trabalhamos em cima desse modelo.”

Em relação ao quesito “outros meios” em relação a prestação de contas, a resposta dos gestores das ONGs foi que, somente são apresentados relatórios de atividades como instrumento para prestação de contas.

Adicionando-se o grau de “concorda plenamente” ao de “concorda”, observa-se que 17 ONGs responderam as duas concordâncias no quesito “utiliza modelos específicos” e 11 ONGs responderam também que utilizam essas mesmas concordâncias no quesito “utiliza modelos próprios”, ou seja, 72% das entidades pesquisadas utilizam tanto modelos próprios como específicos para prestar contas.

As análises realizadas a partir dos dados da Tabela 9 remetem à questão anterior, fortalecendo a constatação de que o acompanhamento orçamentário traduz-se em ferramenta essencial na gestão da organização, constituindo-se em instrumento de apoio a prestação de contas nas ONGs pesquisadas.

A partir das respostas apontadas pelos gestores das ONGs que declararam receber orientação do patrocinador para a prestação de contas, conforme dados da Tabela 9, foi proposto aos pesquisados em uma questão aberta, ou seja: *Se receber orientação para prestação de contas, descreva como se dá esse processo?*

Segundo os gestores das ONGs que captam os recursos há um interesse comum, tanto por parte do patrocinador em facilitar orientações sobre a forma de prestação de contas, como por parte da beneficiária, que está disposta em receber orientações. A partir desse interesse realiza-se a transcrição de algumas entrevistas sobre as orientações recebidas. Para manter sigilo sobre os respondentes, as respostas são identificadas pelas designações E1, E2, E3, En, para designar Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim por diante.

*[...] a capacitação se dá por meio de encontros agendados pela própria patrocinadora do recurso. Recebemos por email a convocação, assim como uma cartilha de orientação de como fazer a prestação de contas. Nos convênios assinados muitos deles mencionam a forma de prestar contas. No caso dos recursos da Prefeitura a capacitação foi feita através do convite as entidades para uma reunião, e lá passadas a forma de como funcionaria a prestação de contas, depois foi encaminhado os formulários via e-mail. (Entrevistado, E2, entrevista, 07/12/2010)*

*[...] há sempre orientação pelo patrocinador, não fazemos nenhum convênio sem orientação, inclusive deixamos de participar de algum edital, quando as questões não estão claras. Nós tínhamos o projeto “Criança Esperança”, que é uma*

*instituição muito rigorosa, inclusive em relação aos bens conveniados com o patrocinador que exige a devolução de bens no final do convênio, pois os bens continuam pertencendo à patrocinadora neste caso a UNESCO. O conselho diretor nem sempre concorda em assinar o convênio, sem a devida orientação do parceiro. Muitas vezes as orientações estão implícitas no próprio edital. No caso da "Rede Parceria" nós tínhamos o caderninho especial da Prefeitura (cartilha), tínhamos reuniões no início do ano onde eles entregam uma normativa municipal. Similar é também a normativa estadual, que em 2007 não havia, assim como existe as normativas da União para este tipo de convênio. (Entrevistado, E3, entrevista, 31/12/2010)*

Nas respostas transcritas, percebe-se a preocupação dos gestores das ONGs em serem capacitados pelo patrocinador, com o objetivo de que o projeto tenha êxito na sua execução, e ao final proceda-se numa prestação de contas sem restrições.

Além da capacitação promovida pelo patrocinador, outras formas de orientações são utilizadas para buscar o entendimento pelas ONGs de como executar o projeto e o controle de contas, conforme relatos transcritos na sequência.

*[...] a orientação normalmente está na primeira via do convênio assinado, sendo o primeiro documento que orienta como deve proceder. Recebemos a visita do técnico, que vai orientar também. Na maioria dos casos buscamos orientação por telefone, e-mail; sendo o e-mail, a forma mais simples de solucionar as dúvidas, pois fica registrada a orientação, como documento de subsídios para pesquisar posteriormente ou confirmar alguma situação que não ficou clara. (Entrevistada, E6, entrevista, 27/11/2010)*

*[...] o patrocinador envia e-mail ou presencialmente traz anexos para ajustar ou complementar as informações de prestação de contas. Neste caso havendo a continuidade de patrocínio, essa orientação passa a ser operacionalizada para os projetos em curso e os futuros com esse patrocinador. (Entrevistada, E7, entrevista, 13/12/2010)*

*[...] há duas dimensões a considerar: quem nos capacita logo no início do projeto, antes de começar a execução, quando há um momento de reunião onde vamos aprender a fazer a prestação de contas no modelo que eles exigem e os que nos orientam por e-mail ou por telefone. Nas duas dimensões, sempre há disposição em esclarecer as dúvidas que temos a respeito da prestação de contas. Evitamos tomar decisões e ações que temos dúvidas, por isso procuramos os devidos esclarecimentos. (Entrevistada, E15, entrevista, 27/01/2011)*

Observando as respostas transcritas, percebe-se que os gestores destacaram receber orientações por correio eletrônico (e-mail) e por telefone, e no entender dos mesmos isto torna o processo mais simples e ágil, permanecendo o registro do contato e documento para consultas posteriores, caso persistam dúvidas.

No entanto, percebe-se pelas respostas dos gestores, que as ONGs buscam já nos primeiros contatos com o patrocinador, as resoluções para suas dúvidas.

Segundo os respondentes, o momento da construção da parceria se torna como mais oportuno para buscar soluções às questões que possam impactar futuramente no desenvolvimento do projeto, o que se constitui numa atitude proativa.

Com relação às ONGs que captam recursos públicos por meio de convênios ou editais, os formulários e as orientações para prestação de contas estão disponíveis em seus sítios eletrônicos (sites), conforme mencionados pelos gestores nas suas respostas às questões abertas e de acordo com a transcrição que se realiza na sequência.

*[...] Sendo de Ministério (recursos federais) está tudo no “Site”. Através do “Site” temos que pesquisar a prestação de contas e preencher o formulário conforme as orientações. Sendo um patrocinador privado geralmente passa por e-mail a planilha de prestação de contas. “Site” e e-mail são as ferramentas mais utilizadas. Além disso, muitas vezes dependendo do relacionamento (afinidade com o patrocinador), fazemos reuniões presenciais com o objetivo de receber orientações sobre o modelo de prestação de contas. (Entrevistada, E12, entrevista, 17/01/2011)*

*[...] quando é edital ou convênio é recurso público, o próprio edital já contempla no descritivo a forma de prestação de contas. (Entrevistado, E16, entrevista, 25/01/2011)*

Constata-se pelas entrevistas apresentadas, que a na maioria dos projetos patrocinados com recursos públicos o órgão que financia o projeto, já disponibiliza em sua página web os modelos de formulários e as respectivas instruções para o processo de prestação de contas.

Embora as ONGs utilizem o acompanhamento orçamentário alinhado com os modelos para prestação de contas, isto não significa necessariamente que ao final de cada projeto a prestação de contas tenha aceitação completa por parte da entidade financiadora. Em função disso, buscou-se identificar aspectos que possam dificultar a prestação de contas ao final do projeto.

Considerando os aspectos referidos no parágrafo anterior, se indagou os gestores das ONGs pesquisadas sobre aspectos que acarretam dificuldades à organização nos processos de prestação de contas de projetos aos seus patrocinadores.

A partir das respostas a esta questão, elaborou-se a Tabela 10, que é apresentada na sequência.

Tabela 10 - Dificuldade na Prestação de Contas ao Patrocinador no Final do Projeto

Grau de Dificuldade	Não Concorda		Concorda Parcialmente		Concorda Moderadam.		Concorda		Concorda Plenamente	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Relatório de prestação de contas incompleto	2	25%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Aplicação dos recursos diferente do objetivo	3	36%	0	0%	2	29%	2	18%	0	0%
Mudança no plano de trabalho a ser executado	1	13%	0	0%	3	42%	3	27%	0	0%
Prestação de contas fora do prazo estabelecido	1	13%	1	50%	2	29%	2	18%	0	0%
Outros	1	13%	0	0%	0	0%	4	37%	3	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Os dados apresentados na Tabela 10 indicam que em oito ONGs, os gestores responderam que “não concordam” que haja dificuldades na prestação de contas em nenhum dos quesitos apresentados, sendo que três respondentes revelaram que de maneira nenhuma aplicariam os recursos em rubricas de forma diversa ao previsto no projeto.

Com relação a essa alternativa, o quesito “outros” foi mencionado pelo gestor de uma ONG, sendo que o mesmo referiu que “100% dos recursos recebidos tem sua respectiva prestação de contas realizada no prazo estabelecido, pois as liberações subseqüentes estão condicionadas à prestação de contas anterior”. O mesmo entrevistado afirmou ainda: “nós recebemos uma verba mensal que é um planejamento anual, chamado de plano de aplicação, e temos que executá-lo passo a passo, sob pena de não receber recursos futuros, e caso haja sobra de verbas ao final do ano, necessariamente este deve ser devolvido ao patrocinador”.

Ainda com relação a esta mesma alternativa, um gestor respondeu que não existe justificativa em prestar contas fora prazo estabelecido: “para nós o prazo é uma questão de responsabilidade e transparência”.

Com base na Tabela 10, no que se refere à alternativa “concorda”, gestores de duas ONGs responderam que já houve aplicação de recursos de forma diferente ao objeto do projeto. Este fato ocorreu por falta de conhecimentos técnicos em relação à natureza de gastos e contas contábeis, o que ocasionou pagamentos de despesas não previstas no convênio. Foram citadas como

exemplo, as despesas com assinatura de jornais e despesas de combustível que não possuíam vínculo direto com o projeto patrocinado.

Outros cinco gestores de ONGs concordaram com dificuldade na prestação de contas, revelando que realizaram a mesma de forma intempestiva. Neste caso em duas ONGs, o atraso ocorreu por mudanças no plano de trabalho executado e nas outras três organizações justificou-se o problema em função da impossibilidade de execução das atividades no tempo previsto, por causa da dependência das condições climáticas, que nesta situação, mostrarem adversas.

Nesta mesma linha de argumentação revelada em algumas ONGs a própria demora na liberação dos recursos, desde a sua aprovação até o depósito na conta pelo patrocinador, é fator que impede a prestação de contas em tempo adequado. Até mesmo porque o próprio cronograma do projeto fica prejudicado.

Em situações de projetos novos, que recebem apoio pela primeira vez e que muitas vezes apresentam características peculiares, existem dificuldades de prestar contas, principalmente pelo escasso conhecimento sobre o assunto, o que pode acabar acarretando atraso na prestação de contas.

No que se refere à mudança no plano de trabalho a ser executado, nas ONGs em que houve concordância com a dificuldade em prestar contas, cabe ressaltar o seguinte comentário: “na hora do planejamento não se têm muitas vezes a dimensão exata da complexidade da ação, resultando na ampliação do prazo da execução, mas todas essas questões são negociadas com o patrocinador”. Outro motivo a ser considerado, segundo os gestores destas ONGs, é o atraso do repasse realizado pelo patrocinador, o que ocorre principalmente quando os recursos são oriundos do setor público.

Conforme observado na Tabela 10, ainda com relação ao grau de dificuldade “outros” na prestação de contas, se observam que em quatro ONGs, houve Concordância enquanto que em três organizações foi assinalada a alternativa “concorda plenamente”, sobre a real exigência de fatores que dificultam a prestação de contas. As justificativas relatadas pelos gestores das ONGs com relação a este quesito são originárias de convênios assinados com o setor público, sendo que os mesmos relatam:

*“as divergências acontecem muitas vezes porque, em sendo a maioria recursos públicos, a simples troca de funcionários seja por mudança de partido governante ou por parte do patrocinador, gera novas e diferentes interpretações e isso demanda negociações de adequação ao objetivo inicialmente proposto”;*

*“a interpretação que o novo funcionário faz, não conhecendo a realidade do projeto, atém-se a questões burocráticas, cria uma relação de conflito na definição do que é certo ou errado”. (Entrevistada, E12, entrevista, 17/01/2011)*

Pela análise dos dados da Tabela 10, e considerando as manifestações dos gestores, transcritas nesta seção, percebe-se que na maior parte das ONGs pesquisadas, identificaram-se problemas nos processos de prestação de contas. Neste caso, levando em consideração os aspectos discutidos na revisão teórica deste estudo, percebe-se que maioria das ONGs pesquisadas, revelou dificuldades para cumprir com seu papel de prestar contas tanto a patrocinadores. Certamente a mesma situação se configura com relação ao entorno e à sociedade em geral, o que mostra que estas entidades não conseguem alcançar níveis satisfatórios de *accountability*.

Após a análise das questões relativas a prestação de contas, avaliaram-se junto as ONGs da amostra estudada, os mecanismos de obtenção de receitas, que será apresentada na seção seguinte.

#### **4.1.8 Mecanismos de Obtenção de Receitas**

Para que possam realizar sua missão, por meio das ações propostas, as ONGs dependem de recursos financeiros. Estes recursos podem ter origem de diferentes fontes de captação, o que envolve fontes próprias, recursos oriundos do setor público ou privado, ou mesmo de outras fontes de captação. Com relação e esta questão, buscou-se identificar por meio da entrevista, quais os mecanismos de obtenção de receitas que as ONGs utilizam. A partir das respostas dos pesquisados, elaborou-se a Tabela 11, apresentada na sequência.

Tabela 11 - Mecanismo de Obtenção de Receitas

Obtenção de Receitas	Não Utiliza		Utiliza parcialmente		Utiliza		Utiliza intensamente		Planeja utilizar	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Contribuição Empresas	2	6%	5	23%	6	25%	5	11%	0	0%
Captação por Editais	0	0%	3	14%	6	25%	9	19%	0	0%
Captação por Convênios	0	0%	1	5%	4	17%	13	28%	0	0%
Doações	2	6%	7	32%	2	8%	7	15%	0	0%
Campanhas Promocionais	6	18%	2	9%	3	13%	7	15%	0	0%
Contribuição/Mensalidade	10	30%	4	17%	2	8%	2	4%	0	0%
Outros	13	40%	0	0%	1	4%	4	8%	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

A partir da Tabela 11 observa-se que, em relação ao quesito “contribuições de empresas” as alternativas, “utilizam parcialmente”, “utiliza” e “utiliza intensamente”, são citadas por gestores de 16 ONGs, sendo que em apenas duas situações não há captações desta natureza. O relato feito por gestores de algumas ONGs em relação a esse quesito está vinculado ao papel da entidade em substituir a empresa patrocinadora na prática do exercício da responsabilidade social. Por meio do apoio financeiro a projetos sociais de ONGs, muitas empresas do setor privado buscam praticar sua responsabilidade social, entendendo que a delegação da atividade social a estas entidades, evita o desvio de foco no “negócio da empresa”.

Neste sentido, para o Instituto Akatu (2004), a empresa pode apoiar quantas causas julgar importantes, desde que isto reflita de fato a crença de que ao lado de ser um agente produtivo, também é um agente social que atua de acordo com os mesmos valores e princípios em relação a todos os seus públicos.

Continuando na análise dos dados da Tabela 11, percebe-se que em relação ao quesito “captação por editais”, em nove e seis ONGs, respectivamente, se afirmou que “utilizam intensamente” e “utilizam” esta fonte de recursos, o que representa 84% das respostas a esta alternativa. A captação por editais para muitas ONGs têm importância significativa, pois o público atendido pelas mesmas está enquadrado em programas de política social pública, e neste caso as mesmas exercem o papel do Estado em programas de inclusão social.

Observa-se também na Tabela 11 que o quesito mais referido pelos gestores das ONGs pesquisadas, refere-se a forma de captação de recursos por meio de

convênios. Neste caso, em 13 ONGs assinalou-se a alternativa “utilizam intensamente” como forma de captação e em outras quatro, a alternativa assinalada foi a de “utilizam”, o que revela que em 95% das entidades da amostra estudada, a maior parte dos recursos é captada por meio de editais. Observa-se ainda que a maioria das ONGs pesquisadas recebem recursos públicos, sejam eles da esfera Federal, Estadual ou Municipal, e isto necessariamente requer amparo em convênios.

Sendo a captação por meio convênio com o setor público a principal fonte de recursos das ONGs pesquisadas, deduz-se que há uma significativa dependência destas entidades em relação a recursos governamentais. Neste sentido, vários gestores de ONGs revelaram ter consciência dessa dependência e que isso remete a busca de fontes alternativas de captação. Em função desta dependência, conforme pode ser observado na Tabela 11, os gestores de quinze ONGs revelaram realizar “campanhas promocionais” e “outros eventos”, respondendo que “utilizam” ou “utilizam intensamente” essas alternativas.

A partir das respostas dos gestores, observou-se que as fontes alternativas de receita provêm em grande parte de campanhas promocionais, realizadas por meio de bingos, chás, jantares e brechós. Segundo o gestor de uma ONG a estratégia desenvolvida é arrecadar fundos a partir da doação de diferentes tipos de materiais que possam ser comercializados em brechó, transformando-se em recursos que contribuam para a sustentabilidade da Organização. Nesta mesma ONG o gestor revelou que: “temos também outro objetivo a ser alcançado nesse tipo de ação, pois através da colaboração pela compra dos produtos, desenvolvemos junto a essas pessoas a importância do voluntariado, o que está sendo muito gratificante para nós”.

No quesito “outros” respondido por gestores de quatro ONGs com alternativa “utilizada intensamente”, chama atenção o fato de que para uma entidade, a principal fonte recursos é gerada pelo aluguel de seus imóveis.

Em relação ao quesito “contribuição e mensalidade”, 10 respondentes declaram que “não utilizam” essa alternativa e apenas quatro “utilizam parcialmente” e duas “utilizam intensamente”. A justificativa apresentada pelos gestores das ONGs decorre da cultura das pessoas, que como potenciais doadores assumem este tipo de compromisso, ou seja, ninguém gosta de assumir um compromisso mensal de pagar uma quantia pequena a essas entidades. Segundo alguns entrevistados,

várias tentativas foram realizadas na intenção de facilitar esse tipo de ação, mas variáveis operacionais como custo do controle, emissão de carnê, boleto bancário, débito em conta, são custos que as ONGs não conseguem suportar.

Concluindo esta seção, percebe-se que na maioria das ONGs a principal fonte de recursos provém do setor público, e que a dependência por recursos desta natureza ou de aportes de empresas do setor privado, cria uma dependência de certo risco. Assim, percebe-se um movimento para a busca de fontes alternativas e permanentes de recursos para custear as ações nestas organizações.

Conhecidas as principais fontes de recursos nas ONGs pesquisadas, aborda-se na seção seguinte a estrutura de gestão, que é um aspecto que pode consumir parcela importante de recursos.

#### **4.1.9 Utilização da Estrutura de Gestão**

Para executar suas atividades diárias, as organizações, sejam de grande ou pequeno porte, necessitam de uma estrutura mínima de gestão. Assim, as ONGs, independente do segmento em que atuam, necessitam e utilizam uma estrutura de gestão que lhes garanta a coordenação da execução de projetos, seu controle e a prestação de contas. Assim, buscou-se identificar e avaliar nas ONGs pesquisadas, qual o grau de utilização da estrutura de gestão por parte das mesmas.

As respostas a esta questão estão apresentadas na sequência, na Tabela 12, e a partir da mesma, observa-se que, as alternativas “utilizam” e “utiliza intensamente” foram apresentadas como sendo as mais empregadas pelas ONGs na sua estrutura de gestão. Observa-se que dez respondentes revelaram possuir Conselho Consultivo, 18 afirmaram ter na sua estrutura uma Diretoria e 14 “utilizam” a Gerência, assim como afirmaram ter Conselho Fiscal constituído.

Com relação ao Conselho de Administração, observa-se pelas respostas dos gestores, que em 11 ONGs o mesmo não é utilizado, sem que apenas sete entrevistados responderam que “utiliza” e “utilizam intensamente” o referido conselho.

Observou-se também que o Conselho Consultivo não é utilizado em sete ONGs, mas que em outras dez, os gestores afirmaram que “utilizam” e “utilizam intensamente” esta estrutura de gestão.

Tabela 12 - Grau de Utilização da Estrutura de Gestão

Utilização da Estrutura	Não Utilizo		Utiliza parcialmente		Utiliza		Utiliza intensamente		Planeja utilizar	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Conselho de Administração	11	24%	0	0%	3	10%	4	9%	0	0%
Conselho Consultivo	7	15%	1	50%	3	10%	7	15%	0	0%
Diretoria	0	0%	0	0%	5	17%	13	28%	1	50%
Gerência	3	7%	0	0%	4	14%	10	21%	1	50%
Conselho Fiscal	2	4%	1	50%	5	17%	9	19%	0	0%
Auditoria Interna	11	24%	0	0%	4	14%	3	6%	0	0%
Outros	12	26%	0	0%	5	18%	1	2%	0	0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Pelas respostas obtidas dos gestores, observou-se que para muitas ONGs o Conselho de Administração e Conselho Consultivo são estruturas não formais, que são aproveitadas pontualmente quando necessário, sendo que os referidos conselhos, na maioria dos casos, são compostos por ex-presidentes e ex-fundadores das entidades. A gestão basicamente é apoiada nas estruturas da Diretoria e da Gerência, sendo o Conselho Fiscal atuante em 14 ONGs.

O quesito “outros” foi respondido por gestores de onze ONGs, sendo que a justificativa remete a existência de uma estrutura administrativa reduzida. Os gestores afirmam que várias funções apresentadas na questão, conforme Tabela 12, são ocupados por Coordenações de área, que se envolvem também na atividade operacional.

Um aspecto importante a ser considerado no tipo de estrutura utilizada relaciona-se com uma das ONGs, na qual a estrutura composta pelos Conselhos Administração e Consultivo, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal são ocupados por voluntários. Nesta ONG existe o cargo de diretor executivo, o qual é remunerado, mas que deve reportar-se a presidência. O diretor executivo junto com as Gerências de área executa a gestão operacional da organização.

Ainda com relação à Tabela 12, verifica-se que é baixa a incidência das ONGs que possuem um setor de Auditoria Interna, pois pelas respostas dos gestores observa-se que em onze entidades não existe esta estrutura, sendo esta função desempenhada pelo Conselho Fiscal.

Nas entrevistas, os gestores que responderam utilizar a Auditoria Interna na estrutura, são de ONGs que captam maior volume de recursos e, que também empregam uma estrutura administrativa mais robusta. Nestes casos a Auditoria Interna foi apontada como sendo responsável pelo acompanhamento de todo o processo de gestão, a operacionalização dos projetos e eventualmente reportando-se à Auditoria Externa Independente quando for esta uma exigência do patrocinador.

Além da estrutura de gestão, busca-se saber sobre os controles financeiros utilizados nas ONGs pesquisadas, sendo as respostas analisadas na seqüência.

#### **4.1.10 Utilização das Ferramentas e Relatórios de Controle Financeiro**

Para tomar decisões e realizar suas atividades de gestão as organizações necessitam de informações que lhe sinalizem qual o rumo a ser seguido. Neste contexto as informações utilizadas na gestão financeira, em grande parte têm a sua origem da Contabilidade Geral (Financeira) da organização.

De modo geral os relatórios utilizados são as Demonstrações Contábeis, muitas vezes complementados com outros relatórios gerenciais que auxiliam os gestores na tomada das decisões necessárias à organização.

Em relação a esse aspecto, buscou-se na entrevista verificar junto aos respondentes, que relatórios financeiros as organizações utilizam como ferramentas de auxílio à gestão e ao controle das movimentações financeiras. Assim indagaram-se os gestores das ONGs sobre o grau de utilização das ferramentas de controle financeiro, estando as respostas sintetizadas na Tabela 13.

A partir da referida tabela é possível verificar que a alternativa “utiliza” tem a maior incidência de uso para todos os quesitos de relatórios que se originam da contabilidade financeira (contabilidade geral).

Constata-se que nas 18 ONGs pesquisadas, em 15 delas os gestores responderam possuir uma contabilidade regular na organização, utilizando a escrituração contábil como instrumento de gestão.

Com relação ao quesito “Balanço Social” e “Demonstração do Valor Adicionado – DVA”, gestores de oito ONGs indicam que “não utilizam”, quatro apontam à alternativa “utiliza”, um respondente “utiliza intensamente” e duas

respostas indicam que “planejam utilizar”. Nas ONGs em que a resposta foi a de não se utilizam do Balanço Social e da DVA, houve menção do aproveitamento do relatório de atividades como instrumento de gestão e de comunicação com a sociedade, servindo também como parâmetro para estipular as metas.

Tabela 13 - Grau de Utilização de Ferramentas de Controle Financeiro

N	Ferramentas de Controle Relatórios Utilizados	Não utiliza		Utiliza parcialmente		Utiliza		Utiliza intensamente		Planeja utilizar	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1	Escrituração contábil regular	1	3%	0	0%	15	14%	2	8%	0	0%
2	Escrituração do livro caixa	2	6%	0	0%	11	11%	5	21%	0	0%
3	Balanço Patrimonial	1	3%	1	8%	12	12%	4	17%	0	0%
4	Demonstração do Resultado do Exercício	1	3%	1	8%	12	12%	4	17%	0	0%
5	Demonstração do Fluxo de Caixa	3	10%	0	0%	9	9%	5	21%	1	11%
6	Mutação do Patrimônio Líquido	2	6%	1	8%	13	13%	2	8%	0	0%
7	Balanço Social	8	26%	3	25%	4	4%	1	4%	2	22%
8	Demonstração do Valor Adicionado - DVA	8	26%	3	25%	4	4%	1	4%	2	22%
9	Indicadores que mensuram e avaliam a gestão	3	10%	3	25%	8	8%	0	0%	4	44%
10	Outros	2	6%	0	0%	16	15%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Com relação ao item da linha 9 da Tabela 13, ou seja, no que diz respeito aos “indicadores que mensuram e avaliam a gestão”, em seis ONGs os gestores responderam que “não utilizam” ou “utilizam parcialmente” sendo que oito declararam que utilizam indicadores para acompanhar a avaliar a gestão. Neste caso específico duas ONGs utilizam o *Balanced Scorecard* – BSC e o Sistema de Informações Gerenciais – SIG, e além dessas ferramentas, uma delas está incorporando um novo instrumento de avaliação chamado “Gestão por todos e para todos”.

Com relação a este mesmo item, quatro gestores de ONGs responderam que “planejam utilizar” indicadores que mensuram e avaliam a gestão, pois a medida que as atividades da organização estão se desenvolvendo, fato que na necessidade de uma gestão mais complexa, e os instrumentos normalmente empregados não são

mais suficientes para gestão e tomada de decisão, exigindo instrumentos de controle adicionais e mais específicos.

Ainda em relação à Tabela 13, pode-se observar que alternativa “Utiliza” para o quesito “outros” é apontado pelos gestores de 16 ONGs, o que revela a utilização do relatório de atividade e outras planilhas auxiliares como instrumento de gestão.

Por fim, cabe ressaltar que as alternativas “utilizam” e “utiliza intensamente” foram assinaladas com maior frequência pelos gestores das ONGs, com relação ao uso de ferramentas e relatórios financeiros de apoio a gestão. Apesar de estas respostas parecerem adequadas, entende-se que este grau de utilização devesse ser maior, principalmente no que se refere às Demonstrações Contábeis obrigatórias, ou seja, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados.

Neste caso, de acordo com as normas expressas no Código Civil brasileiro, toda e qualquer entidade deve manter escrituração contábil regular, o que enseja a emissão de Demonstrações Contábeis obrigatórias. Esta constatação depõe contra a transparência e a obrigações das ONGs em prestar contas, ou seja, os gestores destas entidades não estão cumprindo aspectos mínimos e obrigatórios de *accountability* perante as instituições oficiais e a sociedade.

Para complementar e aprofundar a análise relativa à questão do uso de ferramentas e relatórios contábeis, foi proposta aos pesquisados uma questão aberta para verificar se as organizações conseguem tomar decisões baseadas nas informações obtidas com base nos relatórios financeiros e ao mesmo tempo atendem os requisitos de prestação de contas. Para tanto, foi proposta a seguinte pergunta, para resposta livre (aberta): *A Organização consegue tomar decisões para atender os seus objetivos e ao mesmo tempo atender os requisitos de prestação de contas exigidas pelo patrocinador?*

*[...] sim, consegue-se tomar decisões, mas não na totalidade, pois os recursos sempre estão direcionados à atividade operacional, tendo enorme dificuldade em angariar recursos para compra de bens que suportam a atividade, a verba somente cobre os gastos operacionais. Algumas decisões que gostaríamos de tomar como compra de equipamentos: não temos dinheiro para isso. Fica pendente uma necessidade, uma lacuna, para desenvolver os projetos. Não tem rubrica para essa demanda. (Entrevistado, E1, entrevista, 22/12/2010)*

*[...] sim, tomamos decisões com os instrumentos financeiros utilizados, buscando através da socialização das informações e complementaridade das áreas envolvidas. Busca-se em colegiado a partir das informações financeiras disponíveis a decidir os rumos que norteiam à organização tendo sempre*

*presente, a questão dos prazos de execução dos projetos. (Entrevistada, E12, entrevista, 17/01/2011)*

*[...] sim, conseguimos tomar algumas decisões a partir dos instrumentos financeiros, principalmente na questão do caixa, no sentido da preocupação de sustentabilidade da ONG. A gestão está sempre atenta em relação ao que o instrumento financeiro nos apresenta não se descuidando do que são as necessidades de prestação de contas. (Entrevistado, E16, entrevista, 25/01/2011)*

*[...] sim, conseguimos tomar algumas decisões a partir dos instrumentos financeiros, principalmente na questão do caixa, da preocupação de sustentabilidade. O importante é acompanhar o orçamento (orçado x realizado), pois a partir do orçamento que os outros instrumentos podem ser acompanhados. Utilizamos o orçamento como base de gestão e de decisão, base também para atender a prestação de contas. (Entrevistado, E17, entrevista, 31/01/2011)*

De acordo com as respostas dos gestores, os relatórios financeiros estão sendo utilizados como base na tomada de decisões nas organizações, principalmente no que se refere às informações que tratam da gestão do caixa.

Alguns entrevistados mencionaram que as informações disponibilizadas pelos relatórios financeiros costumam ser socializadas nas entidades, havendo sua discussão em colegiado, o que possibilita a participação de todos nas decisões inerentes aos rumos da organização.

Em algumas ONGs, os recursos obtidos e passíveis de gestão, são previamente direcionados pelo patrocinador para custear despesas operacionais vinculadas diretamente ao projeto. Isto impossibilita o uso de recursos para a aquisição de bens de capital, acarretando a insuficiências de recursos financeiros para suprir necessidades desta natureza.

Um aspecto que se destaca nas entrevistas é a questão da sustentabilidade das organizações, a qual vem sendo acompanhada pelo relatório financeiro do fluxo de caixa. Os gestores das ONGs revelaram ter no fluxo de caixa uma ferramenta importante no controle dos recursos que dispõem, visto que os mesmos devem ser aplicados de acordo com as determinações previstas no projeto.

Além do fluxo de caixa, o acompanhamento do orçamento (orçado x realizado), para os respondentes é um importante instrumento para a gestão, e para tomada de decisão, servindo ainda de base para a prestação de contas.

Na sequência do estudo, analisam-se os relatórios utilizados nas ONGs pesquisadas, e que são disponibilizados para prestar contas a patrocinadores e a sociedade em geral.

#### 4.1.11 Relatórios Disponibilizados para a Prestação de Contas

As organizações buscam alcançar visibilidade por meio das ações que realizam, mas os resultados dessas ações devem ser traduzidos em relatórios que informem acerca destas ações. Assim, a sociedade em geral toma conhecimento das ações desenvolvidas pelas ONGs, e ao mesmo tempo os patrocinadores recebem a prestação de contas pública das ações desenvolvidas. As ONGs também facilitam informações de natureza formal e restrita aos seus benfeitores e patrocinadores por meio dos instrumentos particulares de prestação de contas.

Visando conhecer como as ONGs pesquisadas divulgam informações aos patrocinadores e a sociedade em geral, pesquisou-se quais tipos de relatórios disponibilizados para a prestação de contas aos patrocinadores e a sociedade. A partir das respostas dos gestores das organizações elaborou-se a Tabela 14.

Tabela 14 - Relatórios Disponibilizados na Prestação de Contas a Patrocinadores e Sociedade

Tipo de Relatório	Não disponibiliza		Disponibiliza parcialmente		Disponibiliza		Disponibiliza intensamente		Planeja disponibilizar	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Relatório Contábil	1	3%	0	0%	10	15%	7	15%	0	0%
Relatório Institucional - Administração/Atividades	0	0%	1	9%	7	11%	10	21%	0	0%
Balço Patrimonial	2	6%	1	9%	8	12%	7	15%	0	0%
Demonstração do Resultado do Exercício	2	6%	1	9%	8	12%	7	15%	0	0%
Demonstração do Fluxo de Caixa	1	3%	2	18%	7	11%	7	15%	1	33%
Mutação do Patrimônio Líquido	3	9%	2	18%	7	11%	6	11%	0	0%
Balço Social	7	21%	2	18%	7	11%	1	2%	1	33%
Demonstração do Valor Adicionado - DVA	7	21%	2	19%	7	11%	1	2%	1	34%
Outros	11	31%	0	0%	5	6%	2	4%	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

A partir da Tabela 14 percebe-se que nas ONGs pesquisadas há a disponibilização de vários tipos de relatórios para a prestação de contas.

Com relação ao “Relatório Contábil” observa-se nas alternativas “disponibiliza” e “disponibiliza intensamente” uma frequência de disponibilização em 10 e sete ONGs respectivamente, o que representa 94,4% da amostra pesquisada. A disponibilização dos relatórios contábeis está relacionada diretamente à prestação de contas aos patrocinadores, pois a partir dos registros contábeis possibilita-se a verificação e o acompanhamento das aplicações dos recursos. A contabilidade traz a evidência do fato gerador do dispêndio e traduz-se em prova documental fidedigna do desembolso financeiro.

Com base na Tabela 14, observa-se também que o relatório de administração ou de atividades também é disponibilizado por quase todas as ONGs pesquisadas, sendo apontado, analogamente ao quesito analisado no parágrafo anterior, em 17 entidades (94,4% da amostra) que o “disponibilizam” e “disponibilizam intensamente”.

Um aspecto que merece atenção é o fato de em duas ONGs haver resposta de “não disponibilização” do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados, que são demonstrações contábeis obrigatórias para todas as entidades. Além disso, ao comparar estas respostas com aquelas sintetizadas na Tabela 13, observa-se que naquela situação o gestor de uma entidade informou sequer utilizar estes relatórios. Neste caso, pode-se inferir que estes relatórios contábeis podem não estar cumprindo com sua função básica, ou seja, fornecer informações aos seus usuários no processo de tomada de decisões econômicas.

Mesmo assim, conforme dados apresentados na Tabela 14, constata-se que os relatórios formais legais, ou seja, o Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, além da Demonstração do Fluxo de Caixa e da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, são os informes com maior grau de disponibilização para a prestação de contas aos patrocinadores e a sociedade.

O Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado – DVA, estão sendo disponibilizadas ou disponibilizadas intensamente por oito ONGs. Das demais 11 entidades pesquisadas, sete declararam não a disponibilizar estes relatórios, sendo que duas os disponibilizam parcialmente, enquanto uma planeja utilizá-los no futuro.

Observa-se ainda na Tabela 14, que a maioria das ONGs pesquisadas (onze) não disponibiliza outros relatórios além dos apresentados como alternativa, sendo as

demais sete, disponibilizam (5) ou disponibilizam intensamente (2) relatórios adicionais de divulgação e prestação de contas.

Mesmo que em algumas ONGs não haja a disponibilização de vários relatórios contábeis e financeiros, observou-se que em todas elas, de forma parcial, integral ou intensa, são disponibilizados Relatórios Institucionais de Administração e de Atividades desenvolvidas. Ainda assim, seria conveniente que além destes relatórios as Demonstrações Contábeis obrigatórias fossem disponibilizadas à sociedade, para que as ONGs cumprissem com sua obrigação de prestar contas, ou seja, praticar o *accountability*.

Mesmo assim, os resultados apresentados nesta seção revelam um significativo índice de disponibilização dos relatórios financeiros. A disponibilização destes relatórios possibilita que as organizações divulguem as ações que executam, revelando o público que beneficiam, além de revelar a transparência na aplicação dos recursos, tanto para os parceiros que são seus patrocinadores, como para a sociedade em geral.

Para complementar a análise relativa a esta questão, formulou-se aos pesquisados a seguinte questão para resposta aberta: *Se assinaladas às alternativas “disponibilizo parcialmente”, “disponibiliza” e “disponibiliza intensamente”, identifique quais os meios de disponibilização.* Na sequência, são transcritas respostas na sua íntegra, para sua posterior análise.

*[...] o Balanço Patrimonial é publicado sempre no jornal. O relatório de atividade é enviado para as pessoas que patrocinam os projetos, e ambas as informações estão disponíveis no Blog. Usamos muito o Blog. Ainda não temos “Site”. Temos também as informações disponibilizadas na entrada da Instituição no mural que também é uma forma de comunicação, que foi um dos nossos planos apresentado no curso do BID (as melhores práticas de prestação de contas). O uso do mural é uma forma muito efetiva de mostrar a transparência das nossas atividades para o público interno e o Blog como meio para o público externo. (Entrevistada, E5, entrevista, 18/11/2010)*

*[...] enviamos o relatório do projeto apoiado conforme a orientação do patrocinador. O nosso relatório de auditoria é disponibilizado no “Site”, com todas as demonstrações financeiras e as notas explicativas. O relatório anual das atividades é divulgado como encarte em jornal de grande circulação. (Entrevistada, E12, entrevista, 17/01/2011)*

*[...] o relatório de atividades é distribuído no meio comunitário em que atuamos. Cada patrocinador recebe impresso o relatório específico a sua participação no projeto (entregue pessoalmente). Toda a prestação de contas está disponível no “Site”. Utilizamos jornal de grande circulação para divulgar o relatório de*

*atividades, e eventualmente a panfletagem como meio. Temos todas as modalidades de divulgação. Dependendo do patrocinador a prestação de contas é impressa e enviado pelo correio ou entregue pessoalmente. Alguma prestação de contas já tem formulário específico no próprio "Site" do patrocinador, utilizado para a prestação de contas. (Entrevistada, E15, entrevista, 27/01/2011)*

*[...] as demonstrações e o relatório de atividades é enviado ao patrocinador impresso, pretendemos disponibilizar no "Site" no ano de 2011. Temos alguma panfletagem onde disponibilizamos informações do nosso balanço social, com o objetivo de mostrar as nossas ações. (Entrevistada, E18, entrevista, 31/01/2011)*

A partir das respostas dos gestores entrevistados percebe-se que o meio de comunicação mais utilizado, é a página *web* da organização, sendo esta a principal forma de divulgação das ações desenvolvidas.

Também é possível verificar que muitas ONGs utilizam o relatório impresso como meio de divulgar as suas ações, sendo que alguns gestores relataram que ainda não possuem uma página *web* estruturada, situação que facilitaria a forma de divulgar relatórios. Outras entidades utilizam-se da panfletagem para disponibilizar as informações, entendendo ser esta uma forma de dar-se a conhecer para a sociedade.

Os respondentes a esta questão também revelam que os encartes em jornais de grande circulação, constituem-se em meios eficazes para divulgar informações inerentes as ações desenvolvidas pelas ONGs, tanto na forma de demonstrações contábeis formais como por meio de outros tipos de relatórios de atividades.

Para concluir a pesquisa, busca-se saber dos entrevistados sua percepção sobre o conceito de *accountability* e sua adoção nas práticas de governanças nas ONGs pesquisadas. Os resultados inerentes a esta questão são apresentados na seção seguinte.

#### **4.1.12 Adoção do Conceito de "Accountability" na Prática de governança das ONGs Pesquisadas**

A adoção do conceito de *accountability* nas Organizações não Governamentais traz para as mesmas a necessidade de gerir os recursos que recebem com transparência nas ações e nas relações com a sociedade. A responsabilidade de assumir as consequências pelos atos praticados, o que caracteriza uma gestão responsável, e a necessidade da comunicação apropriada,

baseada em princípios éticos, tanto para o público interno quanto externo, são também fatores implícitos no conceito de *accountability*, e que resultam num clima de confiança e credibilidade junto aos patrocinadores e a sociedade em geral.

Para Oliveira e Romão (2006), as necessidades das ONGs são claras e vêm das mais diferentes direções. Cada vez mais se percebe, da parte dos possíveis investidores e mesmo dos parceiros ou fomentadores dos recursos que apoiam o funcionamento destas instituições, o cuidado de encontrar nestas a transparência necessária e as ferramentas de controles produzidas por elas para que, concretamente, os recursos atendam aos seus fins.

Com o objetivo de identificar a gestão baseada no conceito de *accountability* em sintonia com a prática de governança, indagou-se os entrevistados sobre grau de adoção do conceito de “*Accountability*” e a prática de governança. As respostas a este questionamento estão sintetizadas na Tabela 15, apresentada na sequência.

Tabela 15 - Adoção do Conceito de “*Accountability*” nas Práticas da Governança nas ONGs

Adoção do conceito de “ <i>Accountability</i> ”	Nunca adota		Adota parcialmente		Adota		Sempre adota		Pretende adotar	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Processos de gestão estão bem definidos	0	0%	7	29%	7	9%	4	6%	0	0%
Processo de gestão integrada e participativa	1	6%	2	8%	7	9%	8	12%	0	0%
Processo decisório é explicitado e em colegiado	0	0%	1	4%	10	13%	7	11%	0	0%
Estratégias estão bem definidas e são divulgadas	1	6%	4	17%	7	9%	6	9%	0	0%
Responsabilidade em prestar contas	0	0%	0	0%	8	11%	10	15%	0	0%
Transparência nas ações executadas	0	0%	0	0%	9	12%	9	14%	0	0%
Processo de comunicação é claro	0	0%	5	21%	9	12%	4	6%	0	0%
Adoção de código de ética na Organização	1	6%	3	13%	7	9%	7	11%	0	0%
Conscientização para a sustentabilidade	0	0%	2	8%	7	9%	9	14%	0	0%
Outros	13	82%	0	0%	4	7%	1	2%	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

A partir da Tabela 15, observa-se que, em relação ao quesito “processos de gestão estão bem definidos”, a alternativa “adota” e “sempre adota” foi assinalada pelos gestores de 11 ONGs. No entanto, outros sete gestores responderam a

alternativa “adota parcialmente”, e pela complementação as respostas, houve referência ao fato dos processos adotados serem muito fragmentados, constituindo-se basicamente em processos isolados ou minimamente setoriais.

Com relação ao processo de gestão ser integrado e participativo, quinze entrevistados responderam que “adotam” ou “sempre adotam” esta alternativa. Estes respondentes complementaram referindo que os processos são seguidamente revistos, sinalizando para a importância dos colaboradores participarem das discussões na busca da solução dos problemas. Segundo os mesmos gestores, quem conhece a atividade operacional é o colaborador, e sua participação nas discussões em grupo facilita a busca de possíveis soluções a problemas do cotidiano da gestão das organizações.

Pela análise dos dados da Tabela 15, pode-se considerar que na maioria das ONGs pratica-se gestão participativa, e conseqüentemente o processo de decisão passa a ter a participação de todos. Neste sentido, no que se refere ao quesito “o processo decisório é explicitado e em colegiado” observa-se que as alternativas “adotam” e “sempre adota”, foram apontadas por 17 gestores respondentes. Os gestores destas entidades complementaram esta questão afirmando que, “por meio das reuniões em colegiado as questões de cada área são explanadas e debatidas e o grupo decide qual a melhor solução para a situação que se apresenta”.

As estratégias desenvolvidas e aplicadas por algumas ONGs, ainda podem ser consideradas como embrionárias, pois segundo os seus gestores, faltam recursos e pessoas capacitadas para desenvolver estratégias, bem como a própria forma de comunicá-las. Neste sentido, os gestores de sete ONGs afirmaram que “adotam” estratégias de atuação e que estas são comunicadas principalmente ao público interno. Ao mesmo tempo, gestores de seis ONGs afirmam que “sempre adotam” estratégias para as suas ações, especialmente quando as ações estão vinculadas a um tema específico que envolve a comunidade em geral.

Em ações desta natureza, a comunicação passa a ter um papel importante, para que participação de todos os colaboradores e o envolvimento de um grande número de voluntários. Exemplificando situações desta natureza, determinado gestor de uma ONG citou a necessidade de divulgação adequada para que haja êxito em campanha como aquelas que são desenvolvidas na semana de combate ao “Câncer de Mama” e a na semana de “Conscientização do Trânsito”.

Assim como ocorre com os demais tipos de organizações, a busca por resultados também ocorre nas ONGs, o que faz com que estas organizações recorram a apoios formais para a implantação da gestão por resultados. Este processo é resultante das próprias exigências impostas pela sociedade, pois esta, a partir do momento em que passa a ter maior consciência política e coletiva, passa a exigir das ONGs um significativo grau de transparência nas suas ações.

Percebe-se que o conceito de *Accountability* passa a influenciar as organizações sem fins lucrativos, relacionando-se à prestação de contas, transparência e responsabilização dos gestores quanto às suas atuações, diante da missão da entidade e do público parceiro. (RODRIGUES, 2004). Neste contexto, no que se refere ao quesito “responsabilidade em prestar contas”, todos os gestores das ONGs pesquisadas concordaram possuir responsabilidades em prestar contas ao patrocinador e a sociedade ou comunidade na qual se inserem.

Esta concordância pode ser observada a partir da Tabela 15, nas respostas dos gestores das 18 ONGs pesquisadas, nas quais a alternativa “adota” foi assinalada por oito respondentes enquanto que a alternativa “sempre adota” foi assinalada pelos gestores das demais dez entidades. Os fatores que levam à referida concordância relacionam-se à área de atuação das ONGs, a origem dos recursos que financiam os projetos e a responsabilidade de prestar contas aos patrocinadores. Estes aspectos possuem peso significativo para adoção de políticas de transparência, levando as ONGs a prestar contas com relação a todos os recursos recebidos, independentemente da obrigatoriedade em realizar a referida prestação.

Ainda com base nos dados da Tabela 15, observa-se que a disposição de ter presente a transparência nas ações executadas, foi apontada por todos os gestores entrevistados, pois nove (50% da amostra) assinalaram a alternativa de que “adotam”, e os outros nove (demais 50%) referiram que “sempre adotam” a transparência em todas as ações que desenvolvem.

A transparência abordada na fundamentação teórica do estudo, traduz-se numa variável de visibilidade, mostrada por mecanismos como o planejamento das ações e a demonstração dos resultados alcançados, sendo estas atitudes efetivas que atestam a legitimidade das ações e a sua importância frente o público beneficiário, bem como para demonstrar a eficiência e a eficácia no uso dos recursos e a otimização da relação custo/benefício dos investimentos realizados.

A comunicação é mais um instrumento que as Organizações não Governamentais devem utilizar para que suas ações tenham visibilidade junto à sociedade em geral. Para a captação de recursos é importante que as organizações planejem e operacionalizem processos dinâmicos de comunicação, voltados para o desenvolvimento das estratégias de captação de recursos.

Conforme abordado na fundamentação teórica, na perspectiva do “Marketing Social das ONGs”, a utilização de métodos e instrumentos de marketing torna-se importante para as mesmas, para que se tornem conhecidas e reconhecidas por um público que não é beneficiário direto de suas ações. Sensibilizar este público para a importância de uma causa social, conquistar adesões, angariar contribuições e promover mudanças de concepções e comportamentos são aspectos que podem ser explorados com a exposição na mídia, a veiculação de mensagens e a realização de eventos.

Neste contexto os dados da Tabela 15 revelam que em relação ao quesito “o processo de comunicação é claro”, gestores de nove ONGs responderam que “adotam” um processo claro de comunicação. Outros quatro entrevistados revelaram que “sempre adotam” um processo de comunicação e os demais cinco respondentes informaram que “adotam parcialmente” este processo. No caso destes últimos cinco gestores, a justificativa para a adoção parcial de um processo claro de comunicação, está relacionado com reduzida estrutura de gestão existente, a falta de pessoal qualificado para este tipo de atividades e com a escassez de recursos disponíveis para aplicação em ações de comunicação.

Complementando as respostas apresentadas na Tabela 15, houve menção por parte de todos os gestores das ONGs pesquisadas, de que os processos de comunicação interna são bem mais desenvolvidos em comparação aos de comunicação externa, pelas mesmas razões mencionadas no parágrafo anterior

No que se refere ao quesito a “adoção de código de ética na organização”, percebe-se que sete gestores responderam que o mesmo é “adotado”, sendo que outros sete revelaram que o mesmo é “sempre adotado”. Cabe observar, ainda que três respondentes revelaram “adotar parcialmente” o código de ética, sendo que em uma ONG houve menção de não adoção de qualquer código de ética.

Complementando as respostas apresentadas na Tabela 15, inerentes a este item, cabe referir que mesmo nas organizações em que os gestores revelaram a adoção de códigos de ética, não existe um documento oficial que trata o tema. No

entendimento dos gestores, a adoção de códigos de ética se comprova por meio de pequenas ações, como a distribuição aos colaboradores de cartilhas que tratam sobre regras de conduta, postura, costumes e principalmente a compreensão da própria missão da ONG, que deve explicitar a questão da ética.

A temática da sustentabilidade das Organizações não Governamentais é umas das questões que mais preocupa estas entidades. Para os gestores das ONGs pesquisadas não é apenas a captação de recursos financeiros, mas também a preocupação em rever conceitos fundamentais como a própria missão, uma melhor definição do público-alvo, a abrangência da atuação institucional, o fortalecimento das habilidades gerenciais e consciência da importância da implantação do planejamento estratégico que garantirão a sustentabilidade destas entidades no futuro.

Durante a realização das entrevistas, percebeu-se a inquietação de gestores de algumas ONGs em relação ao desenvolvimento do conceito de auto-sustentabilidade, buscando através de fontes alternativas de receitas, a sobrevivência e o respectivo alcance de seus objetivos sociais.

Os dados apresentados na Tabela 15, com relação à preocupação com a sustentabilidade, indicam que dezessete (17) respondentes revelam preocupação com sua sustentabilidade. Percebe-se que em nove ONGs foi assinalada a alternativa “sempre adota” com relação à preocupação com o conceito de sustentabilidade em todas as ações desenvolvidas. Em sete organizações as respostas revelam que as mesmas “adotam” o conceito de sustentabilidade, sendo que em apenas duas ONGs os gestores responderam adotar parcialmente este conceito.

Como forma de complementar as análises na presente seção, elaboraram-se questões abertas. A primeira questão busca conhecer de forma mais detalhada, como as organizações pesquisadas operacionalizam seus processos, se estes estão integrados, bem como se os colaboradores estão envolvidos nesta questão. Assim, indagou-se: *Como a Organização procura demonstrar o processo de gestão aos colaboradores?* Algumas respostas estão transcritas na sequência, sendo sua análise realizada na continuação.

*[...] nas reuniões semanais de planejamento das atividades das equipes multidisciplinares e específicas, há sempre um espaço aberto para discussão e revisão dos processos. Busca-se através do colegiado, transmitir o processo de gestão e transparência a todos os colaboradores e voluntários envolvidos na causa. Conseguimos envolvê-los porque, em colegiado se discute as questões cotidianas inerentes ao fato, momento ideal para alinhar e rever os processos*

*correspondentes. Outro aspecto facilitador é a participação da maioria dos colaboradores desde o começo de um projeto. (Entrevistado, E2, entrevista, 17/12/2010)*

*[...] nas reuniões de planejamento das atividades das equipes, nos seminários de formação, normalmente revisamos os processos existentes. A dificuldade está no tempo a ser despendido para pensar em melhoria de processos. Os recursos humanos são poucos, quase na totalidade do seu tempo envolvido na operação de cada projeto. Uma forma de minimizar a questão é tentar na medida do possível quando da ocorrência de um fato, na busca da solução, já fazer a revisão de processo. Através do seminário de formação conseguimos melhorar os processos, buscando o aperfeiçoamento, nas reuniões internas. O nosso conselho diretor é composto por voluntários, mas atuante na questão da melhoria dos processos da organização. (Entrevistada, E3, entrevista, 31/12/2010)*

*[...] temos as nossas reuniões de planejamento das atividades das equipes, nas reuniões semanais bem como nas ações e fatos que acontecem no dia a dia. Procura-se espaço nas reuniões em que o patrocinador é chamado para participar e opinar, sugerir modificações ao projeto em curso, resultando numa forma de melhoria daquele processo. É nos fatos “corriqueiros” o momento ideal para buscar rever processos, erros e acertos que aconteceram, buscando aprimorar o processo em questão. (Entrevistada, E7, entrevista, 13/12/2010)*

*[...] a equipe de cada projeto tem reuniões quinzenais, mensais juntos com os coordenadores de cada projeto. Na reunião em colegiado, cada coordenador apresenta as informações dos projetos sob sua coordenação, conseguindo dessa forma transmitir o todo a todos os colaboradores. Neste colegiado as questões sobre processos são intensamente debatido, com o propósito de facilitar e compreender a rotina diária. Utilizamos Planejamento Estratégico e seu acompanhamento pelas metas como instrumento de divulgação e participação de todos, buscando alinhar os respectivos processos envolvidos. A equipe por setor de atuação tem reuniões quinzenais ou mensais; nós somos o COL e o COL tem cinco setores, que é a creche, a escola de educação infantil, a casa da criança e do adolescente, o CASEMI, o setor de movimentos sociais, e o setor administrativo. Através do setor administrativo, os processos chaves que interagem em todos os setores, são expostos e debatidos com a operação. (Entrevistada, E14, entrevista, 26/01/2011)*

A partir das respostas dos gestores das ONGs, observa-se uma preocupação em aperfeiçoar os processos nas organizações. A realização de reuniões serve para avaliar e aperfeiçoar os processos tanto de projetos em andamento como de novos projetos que venham a ser implementados.

Na entrevista, o gestor de uma ONG menciona que a divulgação e o envolvimento no planejamento estratégico dos colaboradores é um meio de melhorar os processos da organização. Acredita-se que pelo envolvimento de toda a organização consiga-se aperfeiçoar os processos, a gestão e o controle, sabendo-se

que o colaborador pelo conhecimento das rotinas diárias, tem muito a contribuir na qualificação e melhoria desse processo.

Os gestores também referiram que outro momento importante para revisão e aperfeiçoamento dos processos ocorre nas reuniões realizadas com os patrocinadores dos recursos, pois nestas ocasiões a entidade patrocinada busca dirimir suas dúvidas, o que na maioria das vezes resulta na melhoria dos processos como um todo.

Verificou-se ainda a partir das entrevistas, que na maioria das ONGs que contam com uma estrutura reduzida, existem dificuldades em disponibilizar tempo para pensar na melhoria dos processos, pois a equipe quase na totalidade se envolve na execução dos projetos, ficando o planejamento relegado a um segundo plano.

Nas Organizações que contam com uma estrutura administrativa bem definida, com processos identificados e descritos, atividades operacionais diárias bem direcionadas, torna-se possível ao final da execução dos projetos, que elaborem uma prestação de contas nas condições estabelecidas em convênio com maior facilidade. Neste sentido, indagou-se os gestores das ONGs com as seguintes questões: *A Organização tem presente nas suas ações diárias a consciência da responsabilidade em prestar contas? Os colaboradores nas suas atividades diárias vivenciam esta responsabilidade?*

Alguma resposta a estas questões e as respectivas análises são apresentados na sequência.

*[...] sim, no momento em que começa o projeto, a equipe participa, opina, e é evidenciada aos colaboradores a importância de uma boa execução operacional, com objetivo de facilitar a prestação de contas ao final do projeto. (Entrevistado, E1, entrevista, 22/12/2010)*

*[...] a prestação de contas está concentrada no administrador, que procura nas reuniões de colegiado, transmitir, exigir dos colaboradores a boa aplicação dos recursos e ao mesmo tempo enfatizar o controle dos documentos, com o objetivo de facilitar a prestação de contas parcial ou final de cada projeto. Eu (administradora) recebo a confirmação de que foi aprovado o projeto, comunicando a todos os colaboradores, em especial os diretamente envolvidos. A maioria dos projetos com recursos públicos ou das empresas, deposita o valor do projeto em contas específicas já definidas. Com o recurso disponível é dado o início das atividades do projeto. Os colaboradores envolvidos recebem uma cópia do projeto, principalmente do cronograma físico-financeiro, que é uma rotina de processo, com o objetivo de que a partir desse momento, o colaborador tem responsabilidade nas ações diárias que executa em relação ao projeto. (Entrevistado, E2, entrevista, 07/12/2010)*

*[...] nas próprias reuniões de planejamento, os setores ou equipes multidisciplinares apresentam o resultado do projeto até então desenvolvido em relação aos recursos vinculados ao mesmo. A nossa instituição tem 41 anos, e acreditamos que já se construiu um conhecimento em relação a controle, acompanhamento dos projetos, temos convicção de que os colaboradores vivenciam isso diariamente. (Entrevistada, E5, entrevista, 18/11/2010)*

*[...] a partir do planejamento que se faz coletivamente e em alguns casos setoriais, os colaboradores envolvidos nessas atividades se apropriam dos processos que envolvem aquela ação e, neste sentido acabam se envolvendo responsabilmente no projeto. Toda a Organização tem a consciência da responsabilidade em relação à atividade que desenvolve. Essa questão da consciência de responsabilidade seria importante perguntar para algum colaborador. A responsabilidade de prestar contas acontece, os coordenadores de projeto nos encontros de avaliação junto com seus colaboradores, sempre lembram a importância do controle. O colaborador tem essa consciência e vivência, internado nas atividades cotidianas. (Entrevistada, E6, entrevista, 27/10/2010)*

*[...] sim, todos os colaboradores são capacitados nas rotinas gerais e específicas quando vinculados a algum projeto. Todo desembolso necessariamente deve estar coberto pela evidenciação de um documento legal, Ex. Nota Fiscal. O colaborador tem consciência de que o recurso gasto é recurso patrocinado por alguém, e que dever ser bem gasto. O nosso sistema contábil exige que os desembolsos estejam suportados por um documento idôneo. Aqui, todos sabem a necessidade de um documento fiscal, na compra de um material ou solicitação de um serviço, é necessário exigir a Nota Fiscal para a prestação de contas. Todos têm essa consciência, inclusive os educadores. Existe a questão de dizer: isso aqui a gente comprou – então vamos cuidar bem, pois temos esse material porque o projeto pagou. E quando vêm as visitas dos parceiros verificam o que foi adquirido, todos fazem questão de mostrar que está bem cuidado. Essa consciência da responsabilidade em cuidar bem dos materiais, é trabalhada com as crianças que são atendidas pelos projetos. (Entrevistada, E15, entrevista, 27/01/2011)*

*[...] sim, os colaboradores já sabem que cada evento, como compra de material, precisa ter nota fiscal e também ser identificado com o seu nº de projeto. Dessa forma conseguimos melhorar o resultado na prestação de contas. Como em outros momentos tivemos dificuldades em aprovar prestações de contas, os colaboradores sabem, que toda e qualquer ação necessita de uma identificação ao projeto correspondente, facilitando a prestação de conta futura. (Entrevistada, E18, entrevista, 31/01/2011)*

Segundo os gestores entrevistados, são realizadas reuniões específicas com os colaboradores com o intuito de socializar a formatação e as etapas de execução do projeto que esteja apto a ser implantado. Os colaboradores diretamente envolvidos na execução dos projetos recebem o cronograma físico-financeiro dos mesmos, tornando-se este um documento base para a realização das atividades. Os gestores são os responsáveis pela prestação de contas, mas em conjunto com os

coordenadores os colaboradores diretamente envolvidos nos projetos, participam em cada fase de sua execução assim como na preparação da prestação de contas.

Observa-se nas entrevistas em relação a esta pergunta, que nas ONGs o gestor tem papel fundamental na conscientização dos seus colaboradores, para que estes realizem suas ações pautadas no conceito de responsabilidade. O controle dos processos das atividades bem como o uso correto dos recursos são aspectos que devem nortear as ações diárias de todos os colaboradores envolvidos em atividades dentro da ONGs, principalmente quando se tratam de projetos patrocinados por recursos vinculados a determinados fins.

Dentre as observações já mencionadas, os gestores têm a preocupação com uma questão que, para muitos deles, é a mais relevante, ou seja, que todo o desembolso financeiro deve estar amparado em um documento fiscal adequado para aquele fato. A cultura de exigir uma Nota Fiscal em toda operação de aquisição de materiais e serviços, é sempre reforçada aos colaboradores nos encontros de avaliação dos projetos.

Embora em sua maioria, os respondentes afirmem que o processo de gestão nas ONGs é bem definido e transparente, e que os colaboradores têm consciência das suas responsabilidades em relação às ações que executam, em algumas entidades cujo campo de atuação é mais restrito, identifica-se uma certa dificuldade em praticar uma gestão mais efetiva e mais profissionalizada. Neste sentido, buscou-se uma resposta a esta questão nas ONGs pesquisadas, a partir da formulação da seguinte questão: *Quais são as principais dificuldades de gestão enfrentadas pela Organização?*

Na sequência, são transcritas algumas respostas de gestores, sendo que as mesmas são objeto de análise após esta transcrição.

*[...] pouco conhecimento dos colaboradores sobre a prestação de contas, justificando muitas vezes o chamamento do patrocinador em explicar como deve ser executado o projeto sob a ótica da melhor aplicação do recurso. Grande parte do recurso é público, e sempre há uma preocupação de que possa em algum momento ser descredenciado pelo poder público e não receber mais o recurso. De certa maneira há sempre uma questão política envolvida, "muitos querem ser os padrinhos da origem do recurso", o que chamamos de motivação política. Além disso, recebe-se pouco recurso que é destinado para a operação, dificultando a capacitação dos colaboradores. A sustentabilidade em continuar o projeto é uma preocupação quase que diária. Trabalhamos com poucos recursos, resultando numa situação bem precária em termos de margem, que possa resultar em novos negócios. O desafio na gestão é fazer com que as pessoas trabalhem em conformidade, com um pensamento único em prol do*

coletivo. As pessoas em alguns pontos divergem em relação da condução da causa, não estão totalmente engajadas, e isso faz com que as coisas sejam mais difíceis de acontecerem. (Entrevistado, E1, entrevista, 22/12/2010)

[...] a falta de conhecimento mais profundo dos colaboradores na questão da prestação de contas, nos obriga a ter uma constante aproximação com o patrocinador, com o objetivo de receber auxílio de como deve ser executado o projeto sob a ótica da melhor aplicação do recurso. A estrutura é enxuta, os projetos absorvem o tempo das pessoas, dificultando as mesmas a participarem no processo de gestão. Há uma dificuldade das pessoas em distinguir o objetivo da causa, em relação aos seus objetivos e projetos pessoais, o que dificulta capacitá-las. Ex. A causa em que estão atuando é de educação e inclusão social, no entanto quando estão em capacitação ou participando de uma reunião de conselhos, o assunto é sobre a saúde (legislação, ações). A maioria dos colaboradores vem do mercado comercial, empresarial, têm dificuldade em separar ações empresariais com as ações sociais de cunho coletivo. Nossa instituição é muito diferente, as pessoas quando chegam para participar de um seminário; onde se personaliza “isto é a AMENCAR” as pessoas tem dificuldade em entender o esperamos dela. Percebemos que não fica claro para elas, não conseguem distinguir cursos em relação à causa com os objetivos pessoais, pois sua formação está voltada para o mundo empresarial. (Entrevistada, E3, entrevista, 31/12/2010)

[...] a nossa dificuldade de gestão, conseguimos resolver a partir de 2009, onde houve uma reformulação da estrutura administrativa com o objetivo de torná-la mais ágil. Houve um enxugamento de Diretoria para que a mesma estivesse mais perto da operação, visando a agilidade das decisões e ao mesmo tempo buscando uma interação melhor entre “quem bota a mão na massa” e quem decide. Os setores foram unificados pela afinidade das atividades; ex: Setor Administrativo com o setor de RH, separando o setor de convênios como uma atividade específica. Foi criada a função de coordenador de área que responde pelas equipes multidisciplinares. Assim, os focos ficaram mais definidos, e temos duas pessoas em cada setor, sendo assim, um setor independente de qualquer coisa não pára, pois cada um sabe o que tem que fazer (organização da atividade). Criamos o cargo de coordenador de setor que é o facilitador do trabalho dentro do seu setor e ao mesmo tempo, tem uma interação com as outras áreas no sentido de ajudar as mesmas a resolver os seus problemas (visão de processo). Temos reuniões semanais com os coordenadores, com dia e horário definido. (Entrevistada, E5, entrevista, 18/11/2010)

[...] temos a dificuldade do colaborador não se envolver totalmente na causa, pois quando se trata de buscar os seus direitos, vê a ONG como uma empresa privada. Neste sentido o grande desafio é praticar uma gestão profissional aliada à questão social. O conceito de sustentabilidade precisa estar presente nas ações diárias, visto que a entidade precisa ser gerida como se fosse uma empresa com objetivos lucrativos. Há uma dificuldade de compreensão por muitos colaboradores entre a causa social, voluntariado e gestão profissional.

A maior dificuldade, é que os colaboradores não entendem que apesar de ser uma organização do terceiro setor, a gestão deve ter o conceito de uma empresa privada. Então, às vezes as cobranças são entendidas como implicância, como desnecessárias e rígidas demais. E, levando em consideração a responsabilidade que temos sobre a gestão e sobre a sustentabilidade da

*organização, às vezes isso complica, porque causa um mal estar, mas na verdade está se tentando colocar o “trem no trilho”. (Entrevistada, E9, entrevista, 12/11/2010)*

*[...] não temos dificuldade de gestão, o modelo de gerenciamento está bem explícito, buscamos capacitar os colaboradores na intenção de que estejam preparados para novos desafios. Há uma preocupação da gestão em aculturar os colaboradores em lidar com a questão da sustentabilidade. Hoje estamos preparados para uma eventual turbulência ou cenário não favorável a continuidade da organização (poupança através do aluguel de imóveis). (Entrevistada, E14, entrevista, 26/01/2011)*

Em relação a essa pergunta que foi formulada aos respondentes, constata-se pela transcrição das respostas que há uma dificuldade nas ONGs em prestar contas ao seu patrocinador. A dificuldade está associada ao pouco conhecimento técnico dos colaboradores em relação à elaboração da prestação de contas. As organizações de modo geral procuram resolver esta lacuna a partir do questionamento direto ao patrocinador, para que juntos busquem preventivamente ajustar os processos de controle e acompanhamento da aplicação dos recursos, para que ao final do projeto a prestação de contas esteja de acordo com o que foi proposto.

Ainda com relação a esta questão, o relato dos gestores das ONGs também associa a estrutura reduzida como uma dificuldade na qualidade da prestação de contas, visto que na maioria das organizações os colaboradores têm o papel de desenvolver o projeto e ao mesmo serem responsáveis pela condução dos controles administrativos e financeiros que resultam na prestação de contas.

Também foi mencionado nas respostas a esta pergunta, a preocupação e algumas iniciativas, em profissionalizar a gestão, o que na visão dos gestores traz benefícios nas atividades diárias, nos processos, resultando na qualificação da prestação de contas.

A partir dos comentários dos entrevistados observa-se também a preocupação constante com a sustentabilidade das organizações. Segundo relato, a continuidade da causa em algumas ONGs fica ameaçada pelo fato de haver um patrocinador único, sendo que os convênios em muitas delas, são celebrados com poder público municipal. Essa questão torna-se mais presente quando há mudança de governo, gerando apreensão e dificuldade para as ONGs.

Ainda na questão da sustentabilidade o depoimento de uma entrevistada, revela que já existe uma aculturação dos seus colaboradores em lidar com este

tema, visto que estes têm buscado outras fontes alternativas de recursos para a continuidade da causa.

Outro aspecto identificado em relação a esta pergunta diz respeito à dificuldade do colaborador em se envolver totalmente na causa da ONG. Há uma dificuldade de compreensão entre a causa social, voluntariado e gestão profissional. A organização precisa ser gerida como uma entidade que se sustenta, e, portanto os princípios de uma gestão baseada em resultados, mas resultados que implicam na reaplicação e continuidade da causa, para a maioria dos colaboradores é de difícil entendimento, visto que a entidade é reconhecida como do terceiro setor e sem fins lucrativos.

Concluída a análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com os gestores das dezoito ONGs que compõem a amostra estudada, conclui-se o presente capítulo. Na sequência, são apresentadas as principais conclusões advindas do estudo, bem como as recomendações para sua continuação ou desdobramento.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da presente pesquisa, atendendo o problema de pesquisa bem como aos objetivos que a norteiam, além da apresentação de recomendações para estudos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Por meio deste estudo buscou-se analisar os procedimentos que as Organizações Não Governamentais (ONGs) escolhidas como amostra da pesquisa estão adotando em seus processos de prestação de contas junto aos órgãos de fomento e da iniciativa privada. Para tanto, foi realizado um levantamento por meio de entrevistas semiestruturadas aos gestores das referidas organizações, sendo o foco de pesquisa, sempre que possível, os gestores da área contábil ou financeira.

Pelo instrumento de coleta de dados foram identificados inicialmente os aspectos gerais das ONGs, mas o foco da pesquisa foram as principais práticas de prestação de contas exigidas e a análise de fatores que motivaram a adoção de práticas de prestação de contas alinhadas à prática de *accountability*,

Na amostra de 18 ONGs pesquisadas, o contingente mais significativo de entidades atua na área de “Educação Especial” e de atenção a “Crianças e Adolescentes”, sendo este grupo composto por 10 entidades, o que representa 56% da amostra pesquisada. O resultado revela a atuação das ONGs em áreas enquadradas em programas de política social pública, e neste caso as mesmas exercem o papel Estado em programas de inclusão social.

Com relação ao gênero dos gestores na amostra pesquisada verifica-se a predominância do sexo feminino, sendo que 13 ONGs são administradas por mulheres. Essa constatação é resultante da vinculação formativa das gestoras, que na sua grande maioria têm origem das áreas das ciências sociais e de humanidades.

Com relação à formação dos gestores, a condição de escolaridade da maioria revela que quinze gestores apresentam no mínimo o ensino superior completo, o que representa 83 % dos entrevistados.

Também foi verificado que em 10 entidades (56% da amostra) a gestão é exercida por gestores vinculados às áreas de administração, contabilidade e finanças, enquanto que os demais oito gestores são oriundos das áreas de biologia, pedagogia, psicologia e ambiental.

Outra constatação da pesquisa indica que a estrutura operacional e de gestão das ONGs pesquisadas é reduzida, o que segundo os respondentes, gera muitas dificuldades na execução das atividades. Esta situação ficou evidente na pesquisa, pois na amostra pesquisada, 16 ONGs (89% da amostra) possuem um número inferior a 30 colaboradores.

Foi possível observar que as ONGs não utilizam uma estrutura de gestão robusta ou estruturada, pois a maioria não tem Conselho de Administração e Auditoria Interna instalada, sendo que o Conselho Consultivo, composto por ex-presidentes da Organização, é utilizado apenas por algumas ONGs. A baixa incidência de utilização de Auditoria Interna é compensada pela função do Conselho Fiscal, sendo atribuído a este o papel de fiscalizar e aconselhar a ONG nas questões administrativas. Neste sentido verifica-se que a maioria das ONGs tem sua estrutura formal de gestão composta pela Diretoria, Gerências e o Conselho Fiscal como órgãos que atuam diretamente na administração.

No que diz respeito à participação de voluntários nas ações desenvolvidas, a pesquisa revelou que 83% das ONGs da amostra (15 entidades) possuem menos de 30 indivíduos que se dedicam a ações de voluntariado junto as mesmas. No entanto, outras duas ONGs possuem entre 50 e 100 voluntários e uma organização possui entre 100 e 500 voluntários, sendo que as ações desta última se realizam por meio de redes de cooperação, atuando no projeto denominado “Tribos na Trilha da Cidadania”.

Para manter colaboradores, voluntários e principalmente a estrutura organizacional necessária, é imperioso que as ONGs disponham de recursos financeiros. Com relação a este aspecto percebe-se que a grande preocupação destas entidades está voltada a sua sustentabilidade, e, portanto, em garantir a continuidade da atuação em favor das causas assumidas. Verificou-se que a grande maioria das ONGs pesquisadas, capta recursos nas faixas de R\$ 50 mil a R\$ 500 mil, captação esta realizada por 11 ONGs (61% da amostra). No entanto, apesar do

volume de recursos envolvidos não ser tão significativo, percebe-se pelas entrevistas, que as ações desenvolvidas apresentam resultados significativos, com um expressivo número de pessoas beneficiadas.

Ainda com relação à sustentabilidade e continuidade, identificou-se que a forma de captação mais utilizada é “captação por convênios” e “captação por editais”, o que representa a captação de recursos públicos, governamentais. Neste aspecto evidencia-se a preocupação da sustentabilidade e de continuidade das ONGs, pois essa forma de captação está muito vinculada a recursos públicos, passível de rompimento contratual por motivos de ordem política (troca de administração pública) e de crises econômicas com corte de verbas públicas. Para suprir as limitações e riscos dessa forma de captação, percebeu-se na pesquisa que as ONGs já começam a utilizar intensamente outras formas de captação recursos, tais como contribuições das empresas, doações, campanhas promocionais e outras fontes, como receita de aluguéis de imóveis, conforme revelado em uma entidade.

As práticas de gestão econômica e financeira adotadas nas ONGs têm como finalidade principal o acompanhamento orçamentário, o que foi identificado nas respostas de gestores de quase todas as ONGs. O acompanhamento orçamentário é necessário, segundo os gestores das entidades, pois os recursos captados estão vinculados à natureza do projeto e a fonte de recursos. Face à exigência dos patrocinadores de recursos, a interação entre as ONGs e os referidos patrocinadores, tem propiciado resultados relevantes para a facilitação do processo de prestação de contas, conferindo maior credibilidade e confiança nas atividades executadas. Esta interação é comprovada na pesquisa, visto que 14 gestores do conjunto de ONGs da amostra revelaram utilizar modelos específicos de relatórios formulados pelo patrocinador, na elaboração da prestação de contas. Observou-se que neste grupo de gestores, nove respondentes também revelaram utilizar modelos próprios para a elaboração da prestação de contas, baseando-se no acompanhamento e execução orçamentária.

Quanto à questão da execução orçamentária do projeto e a respectiva prestação de contas, os gestores das ONGs revelaram receber capacitação por parte dos agentes patrocinadores. Esta capacitação tem ocorrido por meio de cartilhas de orientações e visitas técnicas de orientadores da área financeira dos patrocinadores, que também realizam contatos por correio eletrônico e via telefone com as ONGs. Quando os recursos são captados por meio de edital público, tanto a

descrição da execução do projeto como as instruções e modelos para a prestação de contas, são definidos no próprio instrumento do edital.

Também foi possível verificar que, a partir de um alinhamento em relação à execução do orçamento do projeto e às orientações do patrocinador, os gestores das ONGs declararam não encontrar dificuldades em prestar contas. Mesmo assim, alguns gestores entrevistados admitiram certas dificuldades na prestação de contas de determinados projetos, em função de problemas na aplicação de recursos de forma diversa do objetivo inicial, mudanças no plano de trabalho executado, assim como a prestação de contas fora do prazo estabelecido.

As ferramentas de apoio financeiro utilizadas pelos gestores das ONGs, como base de apoio para tomada de decisão, têm sua origem da contabilidade financeira. Além dos relatórios contábeis os gestores utilizam outros instrumentos para gestão, como planilhas auxiliares e o relatório de atividades. Ainda, segundo os respondentes, o fluxo de caixa é o instrumento mais utilizado na gestão como forma de acompanhar os recursos financeiros. Assim, há uma garantia de que estes recursos financeiros, que na maioria das situações apresentam-se com significativa escassez, sejam aplicados de forma correta e responsável.

Ao examinar o tipo de informação que as ONGs disponibilizam ao patrocinador e à sociedade, observa-se, de forma significativa, que as demonstrações contábeis e o relatório de atividades são os mais disponibilizados. A maioria das ONGs também disponibiliza o relatório contábil chamado de “razão contábil”, buscando através do fato gerador do registro, evidenciar a transparência das ações desenvolvidas. O Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), que são instrumentos importantes na divulgação das ações sociais, ainda não estão sendo elaborados e divulgados por parcela expressiva das ONGs que compõe a amostra estudada.

A adoção dos conceitos de *Accountability*, relacionados com os princípios das práticas de gestão, indica que os gestores das ONGs pesquisadas, têm presente na gestão diária os elementos que definem as boas práticas de governança. Foi possível verificar, que em relação aos processos de gestão, a maioria das ONGs pesquisadas, adota ou sempre adota um processo decisório de maneira integrada e participativa, com discussão em colegiado. De acordo com a percepção dos gestores das ONGs pesquisadas, essa forma de interação está sendo um fator

motivacional para colaboradores e voluntários, na execução das atividades e programas desenvolvidos pelas organizações.

Considerando a responsabilidade em prestar contas dos recursos recebidos, a transparência nas ações executadas e a adoção do código de ética, os gestores das ONGs pesquisadas entendem que ocorre a utilização do conceito de *accountability* na sua essência, tanto nas ações internas, bem como nas relações com patrocinadores e a sociedade.

Os resultados permitem supor ainda que, embora nas ONGs pesquisadas sejam adotadas práticas de gestão de acordo com os princípios da *accountability*, a preocupação mais evidente é pela continuidade da Organização ao longo do tempo e pela defesa das causas de sua constituição, fato que se verifica pela preocupação constante com a conscientização e a sustentabilidade.

A gestão participativa, o processo decisório explicitado aos colaboradores, a permanente preocupação na sustentabilidade da Organização, o compromisso de prestar contas ao patrocinador e a sociedade, comprova que os objetivos específicos em relação aos fatores motivacionais para adoção ou não adoção de práticas de Prestação de Contas, eventuais benefícios e correlações decorrentes do uso da prática de *accountability* e identificação da prática de prestação de contas, estão sendo adotados nas ONGs pesquisadas.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir dos dados levantados neste trabalho e da significância do tema abordado, recomenda-se ampliar esta pesquisa para outras regiões do estado do Rio Grande do Sul, bem como a outros estados brasileiros, com objetivo de verificar se as percepções e características levantadas nesta pesquisa, são comuns nas organizações que atuam nessa área.

Da mesma forma é importante estimular pesquisas com o objetivo de verificar a percepção do agente patrocinador do recurso, dos motivos que o levam a apoiar financeiramente as organizações não governamentais. Indica-se ainda a realização de estudos para verificar a relação entre o volume de recursos captados e a quantidade de beneficiados por esses recursos.

Outro aspecto relevante a ser pesquisado é a formulação de um modelo de governança para as ONGs, dada a constatação na pesquisa, do pouco conhecimento nessa questão, bem como o que seria um modelo ideal de estrutura para gerir estas organizações.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ABONG. Caderno: **ONGs**: repensando sua prática de gestão. 2007. Disponível em: <[http://www.abong.org.br/final/outras\\_abong.php](http://www.abong.org.br/final/outras_abong.php)>. Acesso em: 11 set. 2010.

\_\_\_\_\_. **Um novo marco legal para as ONGs no Brasil**: fortalecendo a cidadania e a participação democrática. 2007. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/publicações.php>>. Acesso em: 11 set. 2010.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil**: acesso aos recursos privados. 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/publicações.php>>. Acesso em: 11 set. 2010.

AKUTSU, Luiz; PINHO, José Antônio Gomes de. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, ano 36, n. 5, p. 723-745, set./out. 2002.

ANDREASEN, Alan R. **Marketing social chang**. São Francisco: Jossey Bass, 1995.

ARAÚJO, Adriana M. *et al.* Controles internos e Entidade do Terceiro Setor: a influência da estrutura organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., Paraíba, 2007. Disponível em: <[http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2504](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2504)>. Acesso em: 21 maio 2010.

ATAK, I. Four criteria of development NGO legitimacy. **World Development**, v. 27, n. 5, p. 855- 864, 1999.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe de. **Manual de ONGs**: guia prático de orientação jurídica. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARROS, Aidil Jesus da S.; LEHFELD, Neide A. de Souza; **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. amp. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BEDINELLI, Talita. **A ONGs têm peso maior que petróleo no PIB**. Rio de Janeiro, 24 mar. 2006. PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/cidadania/reportagens/index.php?id01=1889&lay=cid>>. Acesso em: 11 de março de 2011.

BEHN, Robert D. **Rethinking democratic accountability**. Washington, DC: The Brookings Institution, 2001.

BEUREN, Ilse Maria; NASCIMENTO, Sabrina do; GUBIANI, Clésia Ana. Legitimidade em Organizações Não-Governamentais voltadas à Preservação Ambiental. **Revista Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 5, n.1, p. 123-139, jan/abr., 2011.

BID/FUMIN investe na prestação de contas e transparência das Organizações do Terceiro Setor. 2008. Disponível em: <<http://www.mapadoterceirosetor.com.br/artigo.aspx?ID=447>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 21 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.637/98**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais: promulgada em 15 de maio de 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9637.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.790/99**. Instituiu as organizações de interesse público (OSCIPI). Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9790.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.638/2007**. Altera e revoga dispositivos da lei 6.404 de 1976. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/civilcfc.org.br>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 12.901/08**. Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, institui o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.sjds.rs.gov.br/portal/index>>. Acesso em: 15 mar.2010

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade – CFC. **Norma Brasileira de Contabilidade Interpretação Técnica (NBC T) 10.18**. Entidades sindicais e associações de classes. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. **Norma Brasileira de Contabilidade Interpretação Técnica (NBC T) 10.19**. Entidades sem finalidade de lucros. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

\_\_\_\_\_. **Norma Brasileira de Contabilidade Interpretação Técnica (NBC T) 19.4.** Subvenção e assistência governamental. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

CAMPOS, Ana Maria. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o Português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. **Governança e accountability**: algumas notas introdutórias. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004. (Texto para discussão, n. 13). Disponível em: <[http://www.fjp.mg.gov.br/escoladegoverno/index.php?option=com\\_content&task=view&id=576&Itemid=181](http://www.fjp.mg.gov.br/escoladegoverno/index.php?option=com_content&task=view&id=576&Itemid=181)>. Acesso em: 10 maio 2010.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no Terceiro Setor. **Tempo Social; Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2000.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle interno no Brasil**: do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003: guia para a atuação das auditorias e organização dos controles internos nos Estados, municípios e ONGs. São Paulo: Atlas, 2008. p. 278-281.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 27.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 347.

DIAS FILHO, José. M. Políticas de evidenciação contábil: Um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do Terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FARHAT, Saïd. Profissão: lobista. Entrevista concedida a Marccone Formiga. **Brasília em Dia**. Brasília, Edição 532, 10 mar. 2007. Disponível em: <[www.brasiliaemdia.com.br/2007/3/8/Pagina1863.htm](http://www.brasiliaemdia.com.br/2007/3/8/Pagina1863.htm)>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2011.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume- Dumaré, 1994. p. 27.

FERRAREZI, Elizabete. OSCIP: **Saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002. v. 4. (Coleção prazer em conhecer).

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo F.; SARTORI, Rejane. Captação de recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 104.

HENDRIKSEN, E.S; BREDÁ, M. F. Van. **Teoria da contabilidade**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2007.

HERTEL, S. The private side of global governance. **Journal of International Affairs**, EUA, v. 57, n. 1, p. 41-42, 2003.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 11.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**: 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm>>. Acesso em: 15 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2002**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2002/default.sh tm>>. Acesso em: 15 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Perfil das Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos em 2002**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/comentario.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil em 2005**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica. Rio de Janeiro, n. 8. 2008.

Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/lojavirtual/fichatecnica.php?codigoproduto=8999>>. Acesso em: 15 maio 2010.

INSTITUTO AKATU. **O marketing social das empresas**. 2004. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 17 set. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. p. 19.

\_\_\_\_\_. **Uma década de governança**: história do IBGC, marcos da governança e lições de experiência. São Paulo: Saraiva, 2006.

IOSCHPE, E. Berg (Org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

KOSLINSKI, Mariane Campelo. **Um estudo sobre ONGs e suas relações de Accountability**. 2007. 1 v. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia. Departamento de Sociologia, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Corporate social responsibility**: doing the most good for your company and your cause. United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 86.

LANDIM, Leilah; CARVALHO, Luiz Antônio de. **Projeto transparência e prestação de contas da sociedade civil na América Latina**. 2007. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

LAVALLE, Adrian Gurza; CASTELLO, Graziela. Sociedade civil, representação e a dupla face da accountability: cidade do México e São Paulo. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 52, p. 67-86, jan./abr. 2008.

LEWIS, David. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: towards a composite approach. **Public Management Review**, London, v. 5, n. 3 p.325-344, 2003.

LIMA, Franciane G. A Contabilidade como Instrumento Essencial no Desenvolvimento das Entidades do Terceiro Setor: O Caso ACACCI. In: FÓRUM DE ESTUDANTES E PROFISSIONAIS DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 8., 2003, Aracruz. **Anais...** Aracruz, 2003.

LISTER, S. NGO legitimacy: technical issue or social construct? **Critique of Anthropology**, London, v. 23, p. 175-192, 2003.

LLOYD, Robert; WARREN, Shana; HAMMER, Michael. **2008 Global Accountability Report**. one world trust. Disponível em: <[http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=114&Itemid=144](http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=144)>. Acesso em: 14 maio 2010.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz. Política e reformas fiscais no Brasil recente. **Revista de Economia Política**, São Paulo, ano 24, n. 1, p.50-72, jan./mar. 2004.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, dez. 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Daniel S. Pita; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. A questão da avaliação da legitimidade de Ongs. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 67-84, abr./jun. 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Humberto Falcão. Gestão de recursos públicos: orientação para resultados e *accountability*. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 3, set./nov., 2005. Disponível em:<<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 17 maio 2010.

MARTINS, Paulo Haus. **O certificado de utilidade pública federal**: tema do mês de junho de 2002. Disponível em: <[http://www.iets.inf.br/acervo/Legislacao - Artigos/Certificado%20de%20utilidade%20publica](http://www.iets.inf.br/acervo/Legislacao-Artigos/Certificado%20de%20utilidade%20publica)>. Acesso em: 24 mar. 2010.

MEREGE, Luiz Carlos. **O papel do 3º setor na estrutura de uma nova sociedade**. São Paulo: GVpec, da EAESP-FGV, 1999. Artigo publicado em material didático do Curso Administração para Organizações Não Lucrativas.

MIRANDA, Luiz Carlos *et al.* Prestação de contas das organizações não governamentais brasileiras: uma investigação sobre a terminologia contábil. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 22-37, jan./mar. 2009.

MODESTO, P. Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais. **Revista Diálogo Jurídico**, v. 1, n. 9, 2001. Disponível em: <<http://www.direitopublico.com.br>>. Acesso em: 03 set. 2010.

MORAES, Melissa C. C. de. **Papel do contador, transparência e accountability em organizações não-governamentais**: um estudo de caso no Rio de Janeiro. 2009. Dissertação – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2009.

MOTA, Nomaston Rodrigues; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. **Caderno Gestão Social**, Salvador, v.1, n.1, Ed. Especial, p. 1-16, set./dez. 2007.

O'DONNELL, Guillermo. Democracia delegativa? **Novos Estudos**, São Paulo, n. 31, p.25-49, out. 1991. Mensal.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A.; ROMÃO, V. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Irani Maria da Silva. **Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do terceiro setor brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis da Universidade de Pernambuco, Universidade Federal de Pernambuco, 2009.

ONG Parceiros Voluntários. **Transparência e prestação de contas: conceitos e práticas**. Educando para a transparência. Documento-Base, 2009.

PINHO, José Antonio Gomes de; IGLESIAS, Diego Moura; SOUZA, Ana Carolina P. de. Portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia e pouca democracia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PINTO, Daniel Mendes. **A construção do significado de controle do Estado sobre as ONGs a partir do conteúdo normativo do projeto de Lei nº 3.877 de 2004**. 2006. Dissertação (Mestrado) – FACE/Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade de Brasília, Universidade Federal de Brasília, 2006.

PÓ, M. V.; ABRUCIO, F. L. A. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e *accountability* das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, ano 40, n. 4, p. 679-98, jul./ago. 2006.

RAUPP, Fabiano Maury; PINHO, José Antonio Gomes. Prestação de contas em Câmaras Municipais por meio da gestão de custos como incentivo à *accountability*. **ABCustos – Revista da Associação Brasileira de Custos**, São Leopoldo, v. 4, n. 3, p. 123-144 set./dez. 2009.

REIS, Denise Maestri. **Avaliação de projetos sociais**: um estudo na ONG “Ação Social Arquidiocesana” de Florianópolis – SC. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio Itajaí - UNIVALI, 2009.

RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge E. de Gusmão; PEDERNEIRAS, Marcleide M. Macedo. Uma análise crítica para a produção da pesquisa: ação em contabilidade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. **Anais...** Florianópolis, p. 330, dez. 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: método e técnicas. 3. ed. São Paulo, 1999. p. 80.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Senac/ São Paulo, 2004.

RUEDIGER, Marco A.; ROSA Elizabeth; RICCIO, Vicente. O papel do Tribunal de Contas na percepção de gestores públicos do município do Estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 32., 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SALADO, Rigeria. Quanto mais transparente, mais colorido é o Terceiro Setor. **Revista de Filantropia**, 13/08/2007. Capa Disponível em: <[http://www.revistafilantropia.com.br/rf/materia.asp?SubSecao=566&Id\\_Pagina=1940](http://www.revistafilantropia.com.br/rf/materia.asp?SubSecao=566&Id_Pagina=1940)>. Acesso em: 23 abr. 2011.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.33, n.1, p.5-11, jan-mar. 1998.

\_\_\_\_\_. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. *et al.* **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 104-105, 2005.

SDJS- SECRETARIA DA JUSTIÇA E DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL-RS. **Manual de procedimentos OSCIPs**. Disponível em: <[http://www.sjds.rs.gov.br/portal/index.php?menu=biblioteca\\_viz&cod\\_biblioteca=84&cat=Manual%20Oscip](http://www.sjds.rs.gov.br/portal/index.php?menu=biblioteca_viz&cod_biblioteca=84&cat=Manual%20Oscip)>. Acesso em: 01 jun. 2010.

SILVA, Antônio C. Morais. O código de ética deve mudar? **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 24, n. 95, p. 61-63, set/out. 1995.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 129.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. **Identidades em construção**: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume, 2003.

TROW, Martin. Trust. Markets and accountability. In: HIGHER Education: a comparative perspective. **Research & Occasional paper series**: CSHE.1.996. Center for Studies in Higher Education. University of California, Berkeley. Disponível em: <<http://www.ishi.lib.berkeley.edu/cshe>>. Acesso em: 17 maio 2010.

UNITED STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE - GAO. **Government Auditing Standards, July, 2007 Revision**. Disponível em: <<http://www.gao.gov/new.items/d07731g.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2011.

VIDAL, Paul. **La crisis y el Tercer Sector**: una oportunidad para la transformación social: una visión a partir del Consejo Asesor de Investigación del OTS, Barcelona, 2008. Disponível em: <<http://www.tercersector.net>>. 17 maio 2010.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing social**. São Paulo: Cengage, 2006.

## APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a) Sr (a).

Nestor Pilz, aluno do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos está desenvolvendo um projeto de pesquisa, tendo como orientador para esse projeto o Dr. Clóvis Kronbauer, o trabalho tem como objetivo identificar como as Entidades Não Governamentais estão procedendo para prestar contas aos órgãos financiadores, e, que benefícios eventuais a prática de prestação está trazendo.

Assim, venho solicitar a indispensável colaboração de V.S<sup>a</sup>. no sentido de conceder ao nosso aluno as respostas ao questionário proposto, necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

Informo que os resultados desta pesquisa serão disponibilizados à V.S<sup>a</sup> e que os dados fornecidos serão tratados de forma agregada comparativa e informativa.

Sua contribuição e colaboração serão de fundamental importância para atingir nossos objetivos educacionais. Agradecemos antecipadamente sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Clea Beatriz Macagnan

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

### PESQUISA DE CAMPO

Finalidade exclusivamente acadêmica

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico, cujo objetivo é o de investigar **quais os procedimentos que as ONGs escolhidas para este estudo, estão adotando em seus processos de prestação de contas junto aos órgãos financiadoras.**

Os dados fornecidos serão tratados de forma segregada, comparativa e informativa, sem qualquer identificação individual das entidades pesquisadas.

### QUESTIONÁRIO

1. Assinale o grau de acompanhamento orçamentário por parte da Organização com relação aos recursos captados de acordo com o que está estabelecido no convênio firmado. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não acompanha 2- acompanha parcialmente 3- acompanha 4- acompanha intensamente 5- acompanha e abandonou 6- planeja acompanhar.

Acompanhamento Orçamentário	1	2	3	4	5	6
Acompanha Integralmente						
Acompanha parcialmente						
Em fase de implantação						
Não acompanha						

2. Assinale o seu grau de concordância em relação ao fato da Organização receber orientações ou observar modelos específicos de documentos a ser elaborada para a prestação de contas destinada a repassadora do recurso. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não concorda 2- concorda parcialmente 3- concorda moderadamente 4- concorda  
5- concorda plenamente 6- não tenho opinião formada a respeito.

Orientação para prestação de contas	1	2	3	4	5	6
Recebe apenas orientação						
Utiliza modelos específicos de prestação de contas exigidos pela patrocinadora						
Utiliza documentos próprios para prestação de contas						
Utiliza outros meios de prestação de contas						

2.1. Se receber orientação para prestação de contas descreva como se dá esse processo:

---



---



---

3. Assinale o seu nível de concordância em relação à dificuldade da Organização em prestar contas ao final de um projeto para a entidade patrocinadora do recurso. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não concorda 2- concorda parcialmente 3- concorda moderadamente 4- concorda  
5- concorda plenamente 6- não tenho opinião formada a respeito.

Dificuldades na prestação de contas	1	2	3	4	5	6
Relatório de prestação de contas incompleto						
Aplicação dos recursos diferente do objetivo						
Mudança do plano de trabalho a ser executado						
Prestação de contas fora do prazo estabelecido						
Outros: _____						

4. Assinale o grau de utilização dos instrumentos de controle financeiro, escrituração contábil, relatórios usados pela Organização. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não utilizo 2- utilizo parcialmente 3- utilizo 4- utilizo intensamente 5- utilizou e abandonou 6- planeja utilizar.

Instrumentos de controle	1	2	3	4	5	6
Escrituração contábil regular						
Escrituração do Livro Caixa						
Balanço Patrimonial						
Demonstração do Resultado do Exercício - DRE						
Demonstração do Fluxo de Caixa						
Mutação do Patrimônio Líquido						
Balanço Social						
Demonstração do Valor Adicionado – DVA						
Indicadores para mensurar e avaliar a gestão						
Outros:						

4.1. Se assinaladas as alternativas 5 ou 6, argumentar as principais razões:

---



---



---

4.2. Se assinaladas as alternativas 3 ou 4, a Organização consegue tomar decisões para atender os seus objetivos e ao mesmo tempo atender os requisitos de prestação de contas exigidas pelo patrocinador?

---



---



---

5. Assinale o grau de utilização de estrutura de gestão. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não utilizo 2- utilizo parcialmente 3- utilizo 4- utilizo intensamente 5- utilizou e abandonou 6- planeja utilizar

Estrutura de gestão	1	2	3	4	5	6
Conselho de Administração						
Conselho Consultivo						
Diretoria						
Gerência						
Conselho Fiscal						
Auditoria Interna						
Outros (citar): _____						

6. Assinale os mecanismos de obtenção de receitas utilizadas pela Organização. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não utilizo 2- utilizo parcialmente 3- utilizo 4- utilizo intensamente 5- utilizou e abandonou 6- planeja utilizar

Obtenção de receitas	1	2	3	4	5	6
Contribuições de empresas						
Captação por editais						
Captação por convênios firmados						
Doações						
Campanhas promocionais						
Contribuições dos Integrantes (Mensalidades)						
Outros: _____						

7. Assinale o tipo de relatório disponibilizado pela Organização para a prestação de contas órgãos de fomento, entidades patrocinadoras e a sociedade em geral. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- não disponibilizo 2- disponibilizo parcialmente 3- disponibilizo 4- disponibilizo intensamente 5- disponibilizou e abandonou 6- planeja disponibilizar

Relatórios de prestação de contas disponibilizados	1	2	3	4	5	6
Relatório contábil (balancete)						
Relatório institucional – Administração/Atividades						
Balanço Patrimonial						
Demonstração do resultado do exercício – DRE						
Demonstração do Fluxo de Caixa						
Mutação do Patrimônio Líquido						
Balanço Social						
Demonstração do Valor Adicionado – DVA						
Outros: _____						

7.1. Se assinaladas as alternativas 2, 3, 4 e 6, pedimos identificar quais os meios de disponibilização:

---



---



---

8. Assinale o grau de adoção do conceito de “*Accountability*” na prática de governança executada pela Organização. Preencha cada item de acordo com a alternativa a seguir:

1- Não adota 2- Adota parcialmente 3- Adota 4- Sempre adota 5- Pretende adotar 6- Já adotou.

Conceito de “ <i>Accountability</i> ” na Governança	1	2	3	4	5	6
Processos de gestão bem definidos						
Processo de gestão integrada e participativa						
Processo decisório é explicitado e em colegiado						
Estratégias estão bem definidas e são divulgadas						
Responsabilidade em prestar contas						
Transparência nas ações executadas						
Processo de comunicação é claro						
Adoção de código de ética na Organização						
Conscientização para a sustentabilidade						
Outros: _____						

8.1 Quanto aos processos de gestão bem definidos, como a Organização procura demonstrar o processo aos colaboradores?

---



---



---

8.2 Quanto à responsabilidade em prestar contas a Organização tem isso presente nas ações diárias? Os colaboradores nas suas atividades vivenciam isso diariamente? Como ocorre o processo de divulgação?

---

---

---

8.3 Quais são as principais dificuldades de gestão enfrentadas pela Organização?

---

---

---

Características gerais do gestor

9. Gênero:

Masculino                       Feminino

10. A gestão é executada por um profissional da área administrativa ou contábil

Administrador                       Contador                       Técnico Contábil  
 Financeiro                       Outro: \_\_\_\_\_

11. Quem elabora as prestações de contas da organização

Contador Interno                       Contador Externo                       Administrador  
 Financeiro                       Outro: \_\_\_\_\_

12. Formação

Primeiro Grau                       Segundo Grau                       Terceiro Grau.  
Qual curso: \_\_\_\_\_  Especialização                       Outro: \_\_\_\_\_

13. Características Gerais da Organização:

13.1• Nome : \_\_\_\_\_

13.2• Endereço : \_\_\_\_\_

13.3• Ano de constituição: \_\_\_\_\_

13.4• Constituição jurídica da Organização; (Associação, ONG, Fundação,)

---

14. Número de colaboradores que atuam na Organização:

até 10                       entre 11 a 20                       entre 21 a 30  
 entre 31 a 50                       entre 51 a 100                       entre 101 a 500  
 mais de 500

15. Número de voluntários na Organização:

- até 10                       entre 11 a 20                       entre 21 a 30  
 entre 31 a 50                       entre 51 a 100                       mais de 100

16. Faixa de recursos captados ano:

- até R\$ 10 mil                       entre R\$ 11 mil e R\$ 50 mil  
 entre R\$ 51 mil e R\$ 100 mil                       entre R\$ 101 mil e R\$ 200 mil  
 entre R\$ 201 mil e R\$ 500 mil                       mais de R\$ 500 mil

17. Qual a fonte de captação do recurso?

- Público    Privado    Ambos    Outras\_\_\_\_\_

17.1 Em sua opinião qual a fonte de captação mais simples. Por quê?

---

---

---

18. Qual a forma de captação do recurso?

- Participação em Editais                       Convênios Firmados  
 Não capta recursos                       Outras formas:\_\_\_\_\_

**APÊNDICE C - RELAÇÃO DAS ENTIDADES PESQUISADAS**

ABRADEVIS - Associação Brasileira de Deficientes Visuais, São Leopoldo-RS  
ACERGS - Associação dos Cegos do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS  
ALDEF - Associação Leopoldense de Portadores de Necessidades Especiais e Educacionais, São Leopoldo - RS  
AMENCAR - Associação de Apoio a Crianças Adolescentes, São Leopoldo-RS  
AMMEP - Associação Meninos e Meninos de Progresso, São Leopoldo – RS  
APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais, Sapucaia do Sul–RS  
Centro de Formação Tereza Verzeri, Esteio – RS  
COL - Círculo Operário Leopoldense, São Leopoldo – RS  
Horta Comunitária Joanna de Ângelis, Novo Hamburgo – RS  
Instituto Espaço Virtual, São Leopoldo – RS  
Instituto IMAMA, Porto Alegre – RS  
Instituto Humanitas Fraternidade - Centro Comunitário de Educação Infantil Talitha Kum, São Leopoldo - RS  
Instituto Martim Pescador, São Leopoldo – RS  
Instituto Pestalozzi, Canoas – RS  
Maria Mulher Organização de Mulheres Negras, Porto Alegre - RS  
Movimento de Consciência Negra Palmares, São Leopoldo – RS  
ONG Parceiros Voluntários, Porto Alegre – RS  
UPAM - União Protetora do Ambiente Natural, São Leopoldo - RS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu Nestor Pilz, CPF: 295.477.339-15, autorizo o Programa de Mestrado em Economia da UNISINOS a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título *Accountability* em Organizações não Governamentais(ONGS), Beneficiadas com Recursos Públicos e ou Privados, orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) Clóvis Antônio Kronbauer, para:

Consulta     Sim       Não  
Empréstimo  Sim       Não

Reprodução:

Parcial  Sim     Não  
Total     Sim     Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim     Não  
Total     Sim     Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim     Não

Resumo:  Sim     Não

Capítulos:  Sim       Não

Quais\_\_\_\_\_

Bibliografia:  Sim     Não

Anexos:  Sim     Não

São Leopoldo, 08 de setembro de 2011.

---

Nestor Pilz

Visto do(a) Orientador(a)