



ARTIGO ORIGINAL

As Contribuições da Accountability aos Beneficiários para a Eficácia Organizacional: Um Estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) da Paraíba¹

The Accountability Contributions to Beneficiaries for Organizational Effectiveness: A Study in the Public Interest Civil Society Organizations (PICSO) of Paraíba

Las Contribuciones de la Accountability a los Beneficiarios para la Eficacia Organizacional: Un Estudio en las Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP) de Paraíba

Mércia de Lima Pereira², Simone Bastos Paiva³ e Elenildo Santos Bezerra⁴

PALAVRAS-CHAVE
Accountability aos
Beneficiários; Eficácia;
OSCIP.

Resumo: O objetivo desse estudo foi analisar as contribuições da *accountability* aos beneficiários para a eficácia das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) da Paraíba. A pesquisa se classifica como exploratória, descritiva, levantamento e pesquisa de campo, tendo sido desenvolvida em uma abordagem quanti-qualitativa. Para a obtenção dos dados, aplicou-se um questionário estruturado a 18 gestores de OSCIP da Paraíba. De forma complementar, foram escolhidas duas entidades dentre as que responderam ao questionário, para a realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor, um colaborador e três beneficiários; totalizando dez entrevistas. A partir do teste de *spearman*, verificou-se correlações entre os mecanismos de *accountability* aos beneficiários e o alcance da eficácia; sendo observada correlação positiva e significativa entre o nível de eficácia das OSCIP e as variáveis divulgação de informações, procedimentos de reclamação e atitudes da equipe de colaboradores; indicando que quanto maior for a utilização dessas práticas, maior será a eficácia alcançada nas OSCIP. Por meio da análise de entrevistas, observou-se que a entidade pesquisada onde predominaram práticas de *accountability* aos beneficiários também foi a que obteve melhores avaliações dos *stakeholders* entrevistados acerca da eficácia nas atividades que desenvolve. Contudo, pode-se concluir que as práticas de *accountability* aos beneficiários representam instrumentos que permitem a conquista de melhores desempenhos nas entidades estudadas, contribuindo positivamente para o alcance da eficácia organizacional.

KEYWORDS
Accountability to
Beneficiaries;
Efficiency; PICSO.

Abstract: The objective of this study was to analyze the contributions of accountability to the beneficiaries for the effectiveness of the Civil Society Organizations of Public Interest (OSCIP) of Paraíba. The research is classified as exploratory, descriptive, survey and field research, having been developed in a quantitative-qualitative approach. To obtain the data, a structured questionnaire was applied to 18 managers of OSCIP of Paraíba. Complementarily, two entities were chosen from among those who answered the questionnaire, to conduct semi-structured

¹ Submetido em 03/04/2019. Aceite em 03/10/2019. Publicado em 12/11/2019. Responsável Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCCG

² Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Professora do Centro Universitário de João Pessoa - Unipê, e-mail: profa.mercialima@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1791-256X>

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Professora da UFPB, e-mail: sbpaiva@uol.com.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3059-0799>

⁴ Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Professor da Faculdade Pitágoras de João Pessoa, e-mail: elenildo.consultoria@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4928-3502>

interviews with the manager, one employee and three beneficiaries; totaling ten interviews. From the Spearman test, there were correlations between the mechanisms of accountability to beneficiaries and the achievement of effectiveness; and a positive and significant correlation was observed between the level of effectiveness of OSCIP and the variables disclosure of information, complaint procedures and attitudes of the team of employees; indicating that the greater the use of these practices, the greater the effectiveness achieved in OSCIP. Through the analysis of interviews, it was observed that the entity surveyed where accountability practices predominated to the beneficiaries was also the one that obtained better evaluations of the stakeholders interviewed about the effectiveness in the activities that it develops. However, it can be concluded that the accountability practices of the beneficiaries represent instruments that allow the achievement of better performance in the entities studied, contributing positively to the achievement of organizational effectiveness.

PALABRAS CLAVE

Accountability a los beneficiarios; Eficiencia; OSCIP.

Resumen: El objetivo de este estudio fue analizar las contribuciones de la accountability a los beneficiarios para la eficacia de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP) de Paraíba. La investigación se clasifica como exploratoria, descriptiva, levantamiento e investigación de campo, habiendo sido desarrollada en un abordaje cuantitativo. Para la obtención de los datos, se aplicó un cuestionario estructurado a 18 gestores de OSCIP de Paraíba. De forma complementaria, fueron escogidas dos entidades entre las que respondieron al cuestionario, para la realización de entrevistas semiestructuradas con el gestor, un empleado y tres beneficiarios; con un total de diez entrevistas. A partir de la prueba de spearman, se verificaron correlaciones entre los mecanismos de accountability a los beneficiarios y el alcance de la eficacia; se observó una correlación positiva y significativa entre el nivel de eficacia de las OSCIP y las variables de divulgación de información, procedimientos de reclamación y actitudes del equipo de colaboradores; indicando que cuanto mayor sea la utilización de estas prácticas, mayor será la eficacia alcanzada en las OSCIP. Por medio del análisis de entrevistas, se observó que la entidad investigada donde predominaron prácticas de accountability a los beneficiarios también fue la que obtuvo mejores evaluaciones de los stakeholders entrevistados acerca de la eficacia en las actividades que desarrolla. Sin embargo, se puede concluir que las prácticas de accountability a los beneficiarios representan instrumentos que permiten la conquista de mejores desempeños en las entidades estudiadas, contribuyendo positivamente al alcance de la eficacia organizacional.

Introdução

A crises econômicas e financeiras do Estado têm provocado a este dificuldades em prover atividades e serviços que promovam bem-estar à sociedade. Em face a essa realidade, organizações têm surgido com missões semelhantes às do Estado, mas com independência própria, visando melhorar a qualidade de vida das pessoas e oferecendo a essas aquilo que outros setores não conseguem ofertar continuamente e gratuitamente.

As mencionadas organizações referem-se às “entidades do terceiro setor”, nestas os financiadores querem saber se os recursos colocados à disposição dos gestores foram aplicados nos projetos institucionais atendendo aos que deles necessitam, ou seja, se a entidade foi eficaz. Caso isto não ocorra, provavelmente tais entidades terão seus recursos limitados ou até mesmo interrompidos (Olak & Nascimento, 2010). Argumenta-se que um meio pelo qual as entidades sem fins lucrativos podem vir a ser eficazes é abrindo espaços para que os beneficiários possam dar suas opiniões e sugestões sobre os serviços que são prestados pelas organizações, pois as práticas realizadas nas entidades impactarão diretamente em suas rotinas diárias.

Nesse contexto, Wellens e Jegers (2014a) relatam que se pode rotular os beneficiários da maioria das organizações sem fins lucrativos como sendo os “lucros” não monetários, ou seja, são os atores principais das organizações sem fins lucrativos, a quem o objetivo da entidade se destina, cujas aspirações e necessidades devem ser consideradas como aspectos cruciais quando se trata de tomada de decisão organizacional.

Adicionalmente, Ospina, Diaz e O’Sullivan (2002) revelam que existem dois tipos de prestação de contas nas entidades do terceiro setor: o primeiro é destinado aos beneficiários (aqueles que dependem da organização) ou que são internos à organização, também definido por “*accountability* para baixo” e o segundo é destinado àqueles de quem as entidades dependem ou que são externos à ela, sendo conhecido pela expressão “*accountability* para cima”.

Todavia, indica-se que as entidades sem fins lucrativos não são legalmente responsáveis perante seus beneficiários, em vez disso, suas prestações de contas voltam-se “para cima”, ou seja, para aqueles que contribuem financeiramente para as entidades do terceiro setor, a exemplo de governo, empresas comerciais e doadores individuais (Najam, 1996; Kilby, 2006; Leroux, 2009; Benjamin, 2013; & Andrews, 2014); o que não deveria ocorrer, pois, de acordo com Edwards e Hulme (1996) e Ebrahim (2003), o significado potencial da avaliação do desempenho em organizações do terceiro setor é a busca por melhor servir aos beneficiários.

Além disso, quando as entidades prestam contas aos beneficiários podem conhecer melhor quais são as suas aspirações e atingir de forma mais rápida a missão inicialmente constituída. Assim, asseguram Wellens e Jegers (2014a), quando afirmam que a prestação de contas aos beneficiários pode, entre outros aspectos, trazer maior legitimidade, reduzir a incidência de fraude e de que os fundos sejam utilizados de forma ineficiente, aumentar a eficácia, pois facilita a realização dos objetivos da organização.

No que tange ao último termo, eficácia, Mussalam (2011) e Willems, Boenigk e Jegers (2014) enfatizam que conceituar e mensurar a eficácia em entidades sem fins

lucrativos é um dos mais importantes e difíceis desafios. Todavia, a eficácia pode ser atingida, conforme Forbes (1998), por meio de três tipos de abordagens: (a) modelo de meta alcançada: baseado no alcance das metas predefinidas pelas organizações; (b) modelo de sistemas de recursos: indica que se as metas forem alcançadas, maiores volumes de recursos serão captados; e (c) reputação: revela que eficácia das organizações são indicadas pelas percepções dos grupos envolvidos.

Pesquisas têm revelado correspondência entre a prestação de contas e a eficácia das organizações do terceiro setor, a exemplo dos estudos de Ospin, Diaz e O’Sullivan (2002), Preston e Brown (2004), Kissane e Gingerich (2004) e Kilby (2006), que retratam em seus resultados a existência de relações positivas entre a participação dos beneficiários e aspectos benéficos à organização, como o aumento da eficácia dos serviços prestados.

Ademais, Conforme Melo (2008), entidades localizadas em ambientes menos favorecidos economicamente necessitam alcançar bons níveis de eficácia, para que os escassos recursos financeiros obtidos possam ser transformados em melhores condições de vida para os beneficiários.

Levando em consideração o aspecto econômico das OSCIP presentes no estado da Paraíba, um dos mais carentes economicamente em relação a outros estados brasileiros, conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2010), que retratou que a Paraíba encontra-se em vigésimo terceiro lugar no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e, tomando por base os estudos elencados sobre a temática, que retrataram a relação positiva entre *accountability* aos beneficiários e eficácia, lança-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as contribuições da *accountability* aos beneficiários sobre a eficácia das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do estado da Paraíba?

Para tal, têm-se como objetivo geral analisar as contribuições da *accountability* aos beneficiários para a eficácia das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do estado da Paraíba. Pretende-se, assim, trazer aos gestores dessas entidades discussões e reflexões sobre como a eficácia pode ser alcançada, bem como esclarecer aspectos importantes na prestação de contas aos seus beneficiários.

O estudo justifica-se, pois conforme Kilby (2006), a *accountability* para baixo (aos beneficiários) afeta a eficácia das organizações do terceiro setor, pois o foco dessa prestação de contas é baseado na concepção de que para ser eficaz uma entidade precisa ter algum nível de prestação de contas aos seus beneficiários. Por sua vez, Benjamin (2013) e Wellens e Jegers (2014a) afirmam que existe a ânsia de pesquisas que possam contribuir para que as entidades sem fins lucrativos possam alcançar a eficácia organizacional.

Apesar disso, não se encontrou nenhum estudo nacional sobre tal tema, para comprovar, foi realizado um apanhado geral em todos os anais disponíveis nos principais congressos na área contábil [Congresso USP, Congresso Brasileiro de Custos, Congresso ANPCONT, Congresso ENANPAD e Congresso ADCONT] e em todos os periódicos qualificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) dos níveis A1 até C, na área de contabilidade, entre 2007 até 2017, e não se encontrou nenhuma pesquisa que retratasse a prestação de contas ou *accountability* para os beneficiários, estando as

pesquisas voltadas para a prestação de contas aos financiadores dessas entidades.

Para verificar se os artigos dos eventos e das revistas se referiam à temática, utilizou-se como busca as seguintes palavras-chave: *accountability* aos beneficiários, prestação de contas aos beneficiários, *accountability*, prestação de contas e beneficiários. Após alguma (s) dessa (s) palavra (s) ser (em) encontrada (s) no texto verificou-se o contexto para constatar se tratava-se do assunto. No entanto, percebeu-se que nenhum dos trabalhos englobou a temática.

Contudo, a pesquisa é importante devido à temática não ser explorada no cenário brasileiro, bem como ao conhecimento que esta pode gerar para que as entidades sem fins lucrativos possam alcançar a eficácia organizacional, que representa um desejo não só dos gestores dessas organizações, mas dos próprios financiadores, que investem recursos financeiros para que a entidade possa atingir sua missão, do governo, com a expectativa de diminuição das desigualdades sociais, e de toda sociedade, que espera obter melhores condições de vida.

Elementos teóricos da pesquisa

Essa seção discorre sobre: (i) *Accountability* aos beneficiários das organizações do terceiro setor; (ii) Mecanismos de prestação de contas aos beneficiários; (iii) Eficácia em entidades sem fins lucrativos e mensurações

Accountability aos beneficiários das organizações do terceiro setor

As entidades, sejam elas do setor privado, público ou filantrópico, passaram por um processo de transformação em decorrência da globalização, da diversidade nos campos de atuação e do surgimento da tecnologia, o que sugere que a *accountability* passou a ser um mecanismo considerado por tais organizações. Em função do caráter público e da necessidade constante em manter o apoio da democracia, indica-se a *accountability* como um termo muito aplicado no setor público.

Em complemento, “dada a sua forte relação com a democracia, o estudo da *accountability* tem sido perseguido, tradicionalmente, a partir da perspectiva do setor público.” (Willians & Taylor, 2013, p.567).

Quanto às entidades do terceiro setor, observa-se em suas missões similaridades com as organizações governamentais, e tal semelhança tornou-se mais acentuada nos últimos anos, pois tais entidades têm aumentado seus requisitos de responsabilidade para cumprir com as exigências de seus parceiros (Romzer & Johnson, 1999).

Desta forma, verifica-se que os gestores das entidades sem fins lucrativos têm sido pressionados para se adaptarem a implementação de *accountability* para responder a seus interessados, pois segundo Gibelman e Gelman (2001), nas últimas décadas têm havido um aumento na preocupação da sociedade sobre a prestação de contas das organizações do terceiro setor em face do rápido crescimento pelo quais passam essas organizações em todo o mundo e devido a uma série de escândalos altamente divulgados que diminuíram a confiança pública nas organizações sem fins lucrativos.

Assim, sugere-se que a ampla gama de interessados

que esperam ser envolvidos, deve ser levada em consideração nas operações organizacionais, desde a formação e implementação do programa até a divulgação dos resultados (Ospina *et al.*, 2002). Em adição, ressalta-se que as organizações que não conseguem transmitir confiança a seus financiadores sobre os recursos recebidos e utilizados não terão êxito na conquista de novos apoios (Lopes *et al.*, 2012). Demonstra-se, dessa forma, a importância do *accountability* para as entidades do terceiro setor.

Todavia, a palavra *accountability* não encontra na tradução para o português um único significado, o que se sabe é que existem, nas organizações do terceiro setor, partes interessadas que emergem de sua função, sendo relevante que essas entidades transmitam confiança de suas atividades a estes *stakeholders* para que possam dar andamento a suas atividades-fim.

Encontram-se em trabalhos científicos definições distintas e por vezes similares acerca de *accountability*, o que torna o termo complexo, dinâmico e referido a partir de inúmeras definições (Ebrahim, 2003; Pinho & Sacramento, 2009), o que pode indicar que não existe um significado único para tal palavra. No entanto, Campos (1990) revela que a terminologia que corresponde adequadamente à *accountability* é a confiabilidade.

Algumas definições mais complexas também surgiram para a nomenclatura, Edwards e Hulme (1996), por exemplo, o consideram como o meio pelo qual indivíduos e organizações são responsabilizados por suas funções. Ebrahim (2003) incrementa um pouco mais e descreve a palavra como a forma em que indivíduos e organizações são responsáveis por suas ações externamente e como o meio pelo qual elas assumem a responsabilidade interna para moldar continuamente a missão organizacional, as metas e o desempenho. Ou seja, a organização tem tanto um dever de prestar esclarecimentos de informações a públicos externos dos quais depende, quanto internamente, para si, na busca do cumprimento da missão. Finalmente, Nakagawa, Relvas e Dias Filho (2007) resumem a palavra *accountability* como a responsabilização pessoal pelos atos praticados explicitamente e a exigente prontidão para a prestação de contas.

Dessa maneira, tem-se que *accountability* e prestação de contas representam dois lados da mesma moeda, pois ambos os termos apontam para a obrigação do gestor em comunicar e/ou responder a uma variedade de indivíduos interessados (Ospina *et al.*, 2002).

Neste sentido, pode-se destacar vários tipos de prestação de contas ou *accountability*: financeira e não financeira (oliveira,2009); interna (Najam, 1996); “para cima” (Hulme,1996; Ebrahim,2005); e “para baixo” (Edwards & Hulme,1996; Kilby,2006; Wellens & Jegers,2014 a)

A prestação de contas financeira se refere ao destino e ao uso dos recursos financeiros e a prestação de contas não financeira tem foco nos resultados obtidos com a aplicação destes recursos, ou seja, os desempenhos obtidos em relação à missão da organização (Oliveira, 2009). Conforme Edwards, Hulme (1996), a prestação de contas para cima destina-se aos grupos que ajudam a financiar as organizações do terceiro setor, tais como governo, empresas e doadores individuais. Já na concepção de Najam (1996), a prestação de contas interna é aquela em que a organização leva em consideração os seus recursos humanos e o conteúdo da missão organizacional, e a prestação de contas para baixo destina-se aos grupos que recebem os

serviços prestados pelas entidades, ou seja, beneficiários ou comunidades impactadas pelos programas.

Desta forma, a prestação de contas para “baixo” ou “*accountability* para baixo”, refere-se ao cumprimento de prestar contas àqueles mais abaixo na cadeia de financiamento das organizações do terceiro setor (Ebrahim, 2003). Nesse grupo, conforme Wellens e Jegers (2016), estão geralmente os beneficiários a quem se presta serviços ou os seus representantes, quando os beneficiários não forem capazes de responder por si mesmos (por exemplo: crianças e/ou pessoas com deficiências mentais ou físicas). Já na concepção de Kilby (2006), prestação de contas aos beneficiários representa o momento em que os indivíduos favorecidos pelas entidades passam a ter ciência sobre o trabalho que está sendo realizado.

Destarte, esse tipo de *accountability* se faz importante nas organizações do terceiro setor, visto que as mesmas têm como função principal promover mudanças na vida dos indivíduos, seja em relação a comportamento, condição, perspectiva, competência e/ou habilidade. Mais detalhadamente, Drucker (1997, p.14) estabelece que o produto do terceiro setor é “[...] um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.”

Nesse contexto, o ser humano transformado pelas entidades do terceiro setor são aqui identificados como beneficiários, visto que, conforme Robson, Begum e Locke (2003), estes são os usuários que se beneficiam dos serviços que as entidades sem fins lucrativos fornecem. Adicionalmente, Ospina *et al.* (2002) revelam que eles devem ter o direito de participar nas decisões que afetam suas vidas diárias.

No entanto, verifica-se que as organizações do terceiro setor não são legalmente responsáveis perante seus beneficiários, em vez disso, suas prestações de contas voltam-se “para cima”, ou seja, para aqueles que mais contribuem financeiramente com essas organizações, como governo, empresas e doadores individuais (Andrews, 2014; Benjamin, 2013; Leroux, 2009; & Najam, 1996).

O que não deveria acontecer, pois conforme a teoria dos stakeholders, as organizações precisam ser responsáveis por todas as partes interessadas que possam afetar as atividades de uma organização ou que são afetados por suas ações (FREEMAN, 1984).

Todavia, Fine, Thayer e Coghlan (2000) relatam que a reduzida prestação de contas para com os beneficiários é explicável, uma vez que são os financiadores que requerem os dados inerentes aos resultados alcançados pelas organizações do terceiro setor. Além disso, King e Stivers (1998) indicam que o que pode acarretar uma baixa prestação de contas aos beneficiários, é o fato deles não contribuírem financeiramente para a organização; Willians e Taylor (2013) e Andrews (2014) relatam que por esse motivo os beneficiários raramente questionam suas participações nas entidades sem fins lucrativos.

Embora as entidades sem fins lucrativos sejam mais pressionadas a comunicar os dados aos financiadores, presume-se que o foco dessas organizações em resultados deve estimulá-las a inclinarem-se mais para prestar contas aos beneficiários (Benjamin, 2013). Além disso, para a entrada de recursos é importante atender às expectativas e exigências dos financiadores, em relação à aplicação dos recursos sejam financeiros ou não, mas também equilibrá-las com as necessidades dos beneficiários, oferecendo-lhes serviços de qualidade e que realmente supram suas

necessidades e agradem aos doadores.

Compartilha-se dessa ideia, quando é indicado que os beneficiários podem, de forma não econômica, ajudar na conquista de recursos econômicos, quando por exemplo, os doadores exigem a verificação do trabalho realizado (Ebrahim, 2003) ou necessitam de algumas informações que os beneficiários podem relatar (Thayer, 2010).

Assim, estudar a prestação de contas para os beneficiários é importante, pois possibilita verificar suas demandas, o que pode ajudar aos gestores na melhor aplicação dos recursos, possibilitando o alcance de melhores serviços. Em concordância, Wellens e Jegers (2014) argumentam que se os beneficiários tiverem as ferramentas e habilidades que os possibilitem participar da gestão da organização serão os melhores juizes de seus próprios interesses.

Apesar disso, revela-se que podem surgir problemas na prestação de contas aos beneficiários advindos de fatores políticos, manipulações de grupos de interesse ou mesmo da necessidade de grande urgência para desenvolver o trabalho humanitário, podendo deixar as organizações sem tempo para prestarem contas aos beneficiários (Pearce, 1993; & Mango, 2010). Assim, ser responsável perante os beneficiários pode não uma tarefa fácil tendo em vista as demandas de outras partes interessadas nas organizações do terceiro setor. Dessa forma, é necessário certo tempo para a adaptação, ajustes e maturidade para tal.

Mecanismos de prestação de contas aos beneficiários

De forma a facilitar a comunicação entre a organização do terceiro setor e os beneficiários, as organizações podem usar diversos mecanismos de prestações de contas. Um *checklist*, desenvolvido pela Mango (*Management Accounting for NGOs - Contabilidade gerencial para Organizações Não Governamentais*), em 2010, por exemplo, fornece indicadores para medir a prestação de contas aos beneficiários.

Nesse *checklist*, a prestação de contas é constituída por cinco componentes: (a) divulgação de informações financeiras e não financeiras; (b) representação dos mais vulneráveis; (c) participação dos beneficiários na tomada de decisões; (d) procedimentos de reclamação e (e) atitude da equipe de colaboradores.

Todavia, ressalta-se que o mecanismo “Representantes de vulneráveis” (item b) não se enquadra neste estudo, visto que tal instrumento permite que as ESFL (Entidades Sem Fins Lucrativos) possam buscar líderes locais que identifiquem grupos mais vulneráveis na sociedade a quem a organização possa beneficiar, bem como possibilita que esses representantes possam empenhar-se na conquista dos interesses de determinados grupos sociais. Assim, no caso deste trabalho trata-se de usuários internos à organização, especialmente o beneficiário que é atendido dentro das OSCIP, não tendo, portanto, como foco verificar a participação dos representantes dos beneficiários nas entidades em estudo.

De acordo com Keating e Frumkin (2003), divulgar informações é essencial para demonstrar se as organizações têm cumprido seus programas em padrões aceitáveis. Conforme Noor (2015), essas informações comunicam sobre fundo, dinheiro e recursos recebidos de várias fontes. Dentro desse contexto, Ebrahim (2003) ressalta que a divulgação de relatórios contábeis está entre as ferramentas

mais utilizadas para a divulgação de informações e são frequentemente exigidas em muitos países pelo Fisco Federal, como uma forma de verificar se a organização está em conformidade com a lei de isenção fiscal e para demonstrar a finalidade das atividades.

Um outro mecanismo de prestação de contas aos beneficiários é a participação na tomada de decisão, que se refere à oportunidade dos beneficiários se envolverem nas decisões sobre quaisquer atividades que eles podem afetar ou serem afetados no cotidiano. Conforme Wenar (2006), por meio da participação, as organizações conseguem ficar inteiramente aliadas aos beneficiários e, como resultado, melhora-se o entendimento à esses grupos que são contemplados pelos serviços prestados pelas organizações do terceiro setor.

Os procedimentos de reclamação refere-se à abertura para que os clientes façam reclamações, críticas, elogios e/ou sugestões sobre os produtos ou serviços prestados (Campos; Mesquita; & Martins, 2015). Nas organizações do terceiro setor esse procedimento também é possível, mas tratando-se de beneficiários ao invés de clientes. Com esse mecanismo a organização pode demonstrar seriedade na adoção de suas práticas, servindo como um *feedback* para que se possa melhorar os processos em harmonia com os anseios dos beneficiários.

A *Catholic Agency For Overseas Development* (Cadof, 2010), uma instituição de caridade de desenvolvimento e agência de ajuda oficial da igreja católica na Inglaterra, criou um material em que revela que o tratamento das reclamações constitui uma ferramenta essencial para a entidade manter compromisso com os intervenientes com os quais interage, entre os procedimentos que podem ser adotados nas ESFL estão: a inserção de caixas de reclamações para os beneficiários fazerem reclamações por escrito, sob anonimato; processo de recurso em que os indivíduos podem contestar decisões; disponibilização de uma hora por semana para os beneficiários se dirigirem a uma organização apresentarem suas preocupações; disponibilização de uma linha telefônica que os beneficiários possam usar para fazer chamadas e reclamar da organização; disponibilização de tempo nas reuniões para verifique as reclamações recebidas.

Todavia, a Cadof (2010) ressalta que os beneficiários só farão reclamações se tiverem a confiança de que a reclamação será tratada de forma pontual, justa e sem risco para si, ou seja, as pessoas podem temer retaliações na entidade e recer-se de serem pessoalmente perseguidas por reclamar.

Nesse sentido, entende-se que a boa atitude da equipe de colaboradores em relação aos beneficiários pode proporcionar um clima amistoso na organização quando os colaboradores mantêm uma relação aberta para que os beneficiários possam se expressar, quando os colaboradores tratam os beneficiários com respeito, não abusando de sua posição para obter favores externos e conseguem atender as demandas dos beneficiários. Esse clima, pode, entre outros termos, trazer eficácia, visto que desta forma os beneficiários serão ouvidos e estarão mais à vontade para relatar seus desejos.

Contudo, Noor (2015) estabelece que os componentes da prestação de contas aos beneficiários são importantes para contribuir para que as organizações do terceiro setor alcancem a eficácia. Além disso, a grande maioria da literatura pesquisada, que trata sobre a prestação de contas aos beneficiários, tais como Kilby (2006), Kissane e Gingerich (2004), Ospina *et al.* (2002) e

Preston e Brown (2004) retrataram em seus resultados a existência de relações positivas entre a participação dos beneficiários e aspectos benéficos à organização, como o aumento da eficácia dos serviços prestados.

Alguns outros estudos, porém, não encontraram associação entre a prestação de contas aos beneficiários e a eficácia organizacional, como o estudo de Voss e Voss (2000) e Hsieh (2010). Todavia, considerando a maioria dos trabalhos internacionais sobre o assunto, anteriormente mencionados, entende-se que a prestação de contas aos beneficiários se faz importante para as ESFL.

Eficácia em entidades sem fins lucrativos e mensurações

Devido à dependência por recursos de diversos *stakeholders* e ao papel público muitas vezes confiado pelos governos às entidades sem fins lucrativos no auxílio das demandas sociais, espera-se que estas ajam com eficácia nas atividades que desenvolvem. Nesse contexto, Leroux e Wright (2010) e Milani Filho e Rocha (2011) afirmam que devido ao fato de contarem com transferências públicas e privadas e por serem isentas de impostos, espera-se que as entidades sem fins lucrativos possam ser gerenciadas de forma responsável e ética, levando em conta a sua missão e o interesse social.

Estudar a eficácia organizacional em entidades do terceiro setor é especialmente um problema, pois, em primeiro lugar, tais organizações possuem estatuto jurídico e financeiro distinto; segundo, não podem ser avaliadas utilizando-se as medidas mais comuns das entidades com fins lucrativos, tais como rentabilidade ou desempenho no mercado de ações (Forbes, 1998).

Apesar disso, tem-se encontrado conceituações similares sobre a eficácia, por exemplo, Balser e Mcclusky (2005) entendem que uma organização é considerada eficaz na medida em que ela satisfaz o interesse dos múltiplos grupos associados. Mango (2010), por sua vez, também estabelece definição similar, ao indicar que as organizações não governamentais são mais eficazes quando são responsáveis perante as pessoas que desejam ajudar, ou seja, os beneficiários, que correspondem a um dos grupos de interesse do terceiro setor. Ademais, revela-se que quando as expectativas das entidades sem fins lucrativos estão alinhadas com os valores, a missão e as capacidades, as organizações aumentam a probabilidade de resposta às necessidades das partes interessadas, sendo percebidas, portanto, como eficazes.

Além das diversas conceituações dadas à eficácia, também existem maneiras de medi-la. Nesse contexto, Liket e Maas (2015) indicam índices financeiros, tais como preço de produção (relação entre os gastos totais dividido pelos gastos com programas que determinada entidade), percentual de despesa (relação entre os gastos por programa e os gastos totais) e percentual do custo administrativo (relação entre as despesas administrativas e as despesas totais).

Entretanto, verifica-se que as avaliações com base em dados financeiros não levam em consideração as percepções das partes interessadas das organizações, embora tais índices sejam amplamente consultados eles são também considerados como sendo profundamente falhos (Hager; & Flack, 2004).

Dessa forma, elencam-se outras formas para avaliar e conceituar a eficácia, que embora envolvam o exame de

dados contábeis, também levam em consideração aspectos qualitativos, como o alcance de metas, a percepção dos usuários da informação e os esforços internos para a captação de recursos. Nesse sentido, Forbes (1998) e Balser e McClusky (2005) citam três tipos de abordagens, caracterizados a seguir.

- a) Modelo de eficácia da meta a ser alcançada: define eficácia como o cumprimento de metas autosselecionadas (Liket & Maas, 2015). Além disso, Forbes (1998) elucida que tal modelo foi baseado na suposição de que as metas das organizações são identificáveis e inequívocas. Todavia, Lecy, Schmitz e Swedlund (2012) relatam que as entidades raramente têm um único conjunto de metas para que se possa comparar. Em resposta a estas críticas, estudiosos começaram a recorrer a outros dois tipos de abordagens: de sistema de recursos e operacionais.
- b) Modelo de eficácia de sistema de recursos: enfatiza a aquisição de recursos pelas organizações (Forbes, 1998; Balser; & McClusky, 2005), ou seja, essa abordagem assume que as organizações que cumprem com suas metas tendem a alcançar maiores apoios financeiros e, conseqüentemente, maiores volumes de recursos.
- c) Modelo de eficácia de reputação: apoia-se nas opiniões relatadas pelos grupos de interesse das entidades do terceiro setor (Forbes, 1998). Assim também afirma Packard (2010), quando evidencia que esse modelo é baseado na crença de que não pode haver nenhuma definição objetiva de um conceito, senão pela percepção dos indivíduos, independentemente de quão diverso ele possa ser.

Ressalta-se, contudo, a dificuldade de se construir um modelo universal de eficácia organizacional. Em contribuição a esse fato, pesquisadores começaram a explorar novas formas de avaliação da eficácia, entre as quais pode-se citar as abordagens multidimensionais, que mensuram a eficácia de diferentes formas ao mesmo tempo, muitas vezes incorporando medidas baseadas nos modelos de eficácia supracitados (Forbes, 1998). Assim sendo, para fins de elaboração desse estudo, optou-se pela mescla dos três modelos (meta alcançada, sistemas de recursos e reputação).

Elementos metodológicos da pesquisa

Caracterização da pesquisa

No que tange aos objetivos específicos, esta pesquisa é descritiva e exploratória. Em relação à abordagem, esta pesquisa se classifica como quanti-qualitativa. Para se obter as informações das organizações do estudo utilizou-se como técnica de coleta de dados um questionário estruturado que foi aplicado (quase que totalmente) “*in loco*” a 18 (dezoito) gestores das OSCIP, sendo também disponibilizado de maneira *online*, por meio da ferramenta Formulários do Google®, caso o gestor da organização assim preferisse.

Quanto ao método de coleta de dados do questionário, aplicou-se o levantamento (*survey*). Nas

pesquisas deste tipo procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida extrair conclusões relativas aos dados coletados (Gil, 2019).

Posteriormente, na mesma amostra à qual foi aplicado o questionário, foram selecionadas 02 (duas) OSCIP com características semelhantes para que nelas pudessem ser realizadas estudos de campo mais aprofundados a partir de entrevistas semiestruturadas, observações não participantes e análises em documentos.

Adicionalmente, indica-se que nos dias em que se sucederam a aplicação “*in loco*” dos questionários e entrevistas, foram analisados documentos em algumas organizações que assim se dispuseram, entre os quais: demonstrativos contábeis, estatutos, informes em quadros de avisos, *banners*, entre outros documentos. Assim, devido à utilização dos diversos instrumentos de coleta de dados, o estudo aplicou uma abordagem metodológica mista, visto que contemplou a pesquisa bibliográfica, o levantamento de dados através de questionário e observação não participante.

População e amostra da pesquisa

A população deste estudo são as OSCIP que atuam no estado da Paraíba. A justificativa para se realizar o estudo abrangendo a Paraíba decorre do fato deste Estado ser um dos mais carentes economicamente em relação a outros do país, razão pela qual as entidades que aqui atuam necessitam alcançar bons níveis de eficácia para realizar, com recursos escassos, o melhor que puderem pelos seus beneficiários.

Para a identificação das possíveis organizações do estudo, solicitou-se ao Ministério da Justiça, uma listagem das entidades da Paraíba, cadastradas como OSCIP, e seus respectivos endereços, *e-mails*, telefones e finalidades sociais, o órgão disponibilizou os dados de 66 entidades, em 06/05/2016.

O primeiro passo foi a realização de ligações telefônicas e envio de *e-mails* aos gestores das organizações para explicar a pesquisa e aplicar o questionário. Nessas comunicações, descobriu-se que 8 das 66 OSCIP eram cooperativas de crédito, ou seja, possuíam objetivo de caráter econômico, visando partilhar os resultados com os membros cooperados, não se enquadrando na concepção de terceiro setor adotada por este estudo, 4 eram empresas particulares, 13 estavam desativadas e 6 não foram encontradas nos endereços indicados. Em contato com os indivíduos que estavam a frente das organizações desativadas foram apontados como principais motivos dessa situação, os seguintes fatores: (a) falta de recursos financeiros para continuar as atividades; (b) falta de tempo dos membros da entidade, por estarem sobrecarregados em seus empregos; e (c) questões políticas, o que fez com que a instituição se desintegrasse.

Nesse sentido, 31 entidades foram excluídas da população, permanecendo como população de pesquisa redefinida em 35 OSCIP. Assim, diante da possibilidade de se localizar as 35 OSCIP, tentou-se marcar reuniões com a maioria dos gestores dessas OSCIP, para a aplicação do questionário “*in loco*”. Aquelas que estavam em localidades geográficas mais distantes tentou-se enviar o questionário eletrônico, elaborado no *Google drive*®. O objetivo seria aplicar os questionários com o censo populacional dessas entidades, mas em razão de alguns fatores, tais como indisponibilidade/falta de interesse dos gestores em

responder a pesquisa, distância de algumas entidades para aplicar o questionário pessoalmente, obteve-se um índice de resposta de 51,43%, o que em números absolutos significam 18 questionários respondidos. A população redefinida e a amostra deste estudo podem ser visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1
População e amostra por cidades da Paraíba

Cidade	População	Amostra (respostas)
Alagoinha	1	0
Aparecida	1	0
Bayeux	1	1
Campina Grande	6	5
Condado	1	0
Cuitegi	1	0
João Pessoa	12	8
Lucena	1	1
Mulungu	1	0
Nova Palmeira	1	0
Patos	1	1*
Piancó	1	0
Pirpirituba	1	1
Pombal	1	0
Puxinanã	1	1
Santa Terezinha	1	0
São Bento	1	0
São João do Tigre	1	0
Sousa	1	0
Total	35	18

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

(*) devolvido de forma *online*

De acordo com a Tabela 1, pode-se verificar que existe uma concentração das OSCIP nas cidades de João Pessoa e Campina Grande, tendo, respectivamente, 12 e 6 entidades, as outras 17 OSCIP restantes estão distribuídas por todo o Estado da Paraíba.

Construção e aplicação dos questionários

A elaboração do questionário de pesquisa baseou-se nos *checklists* desenvolvidos por Mussalam (2011), pela Mango (2010) e no estudo de Noor (2015). O questionário foi do tipo estruturado, sendo as questões nele presentes do tipo fechada, para que os gestores pudessem optar, dentre as alternativas disponíveis, a que mais condiz com a realidade vivenciada. O questionário foi composto por perguntas que foram respondidas por um gestor de cada OSCIP, com base na escala *Likert* para verificar a opinião desses acerca da prestação de contas aos beneficiários e no que tange aos aspectos relativos a eficácia organizacional, indicando o grau de concordância, conforme pode ser visualizado a seguir:

Escala	
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo plenamente

O instrumento de coleta de dados foi aplicado “*in loco*” na quase unanimidade (17 das 18) das entidades estudadas e 1 (uma) retornou de forma *online*. Antes do

questionário ser encaminhado aos gestores das OSCIP, foi realizado um pré-teste com dois gestores das organizações estudadas e com um pesquisador da área de contabilidade do terceiro setor. Assim, com as recomendações e sugestões, algumas perguntas foram incluídas, reescritas e resumidas. O questionário foi composto pelos blocos detalhados a seguir:

Bloco I - Mecanismos de *accountability* aos beneficiários das organizações: as questões deste bloco são baseadas em quatro dos cinco mecanismos de prestação de contas aos beneficiários constantes no *checklist* elaborado pela Mango (2010) e validado por Noor (2015). Assim, os quesitos referentes a este bloco foram subdivididos em quatro seções:

a) Divulgação de informações - questões relativas às informações que são repassadas aos beneficiários das OSCIP do estudo (missão, valores, páginas *online*, informações de contato, detalhes dos programas realizados, informações sobre relatórios contábeis e de desempenho, etc).

b) Participação dos beneficiários na tomada de decisão - referem-se as participações dos beneficiários em algumas decisões da organização, como: na definição de programas, em áreas de aplicação e sobre itens de compras e a análise periódica do desempenho das atividades do programa.

c) Procedimentos de reclamação - questões sobre a possível permissão oferecida aos beneficiários para que estes possam fazer reclamações, críticas, elogios ou sugestões sobre as atividades desempenhadas pelas OSCIP.

d) Atitude da equipe de colaboradores - questões sobre como os colaboradores tratam os beneficiários da organização, se tratam com respeito, os ouvem, falam sua linguagem, se os beneficiários têm fácil acesso aos colaboradores.

Bloco II - Eficácia das organizações: perguntas referentes ao grau em que os objetivos e as metas gerais da organização são atingidos, os serviços são percebidos como valiosos, o financiamento é mantido e sobre o impacto que as atividades/serviços causam à população atendida. Os elementos desse bloco basearam-se no *checklist* criado por Mussalam (2011), cujas questões contemplam os três modelos de eficácia (modelo de meta alcançada, de sistema de recursos e de reputação).

Método de análise dos dados do questionário

Inicialmente utilizou-se uma escala de numeração, baseada na Mango (2010), para mensurar o nível de *accountability* aos beneficiários gerado por cada uma das OSCIP da Paraíba, exibida na Tabela 2.

Tabela 2
Mensuração do nível de *accountability* aos beneficiários por mecanismo

Mecanismos	Nível de <i>accountability</i>		
	Baixo	Médio	Alto
1. Divulgação de informações	1-15	16-30	17-45
2. Participação dos beneficiários na tomada de decisão	1-10	11-20	21-30
3. Procedimentos de reclamação	1-10	11-20	21-30
4. Atitude da equipe de colaboradores	1-10	11-20	21-30

Fonte: Baseada na Mango (2010)

Para obtenção do nível de *accountability* verificou-se as pontuações individuais das entidades que foram alcançadas em cada um dos mecanismos, enquadrando a sua pontuação dentro da escala baseada na Mango (2010), e indicando para cada mecanismo (divulgação de informações, participação na tomada de decisão, procedimentos de reclamação e atitude da equipe de colaboradores) o nível alcançado (baixo, médio ou alto). Finalmente, para verificar o nível geral de *accountability* de cada OSCIP foram verificados os níveis (baixo, médio ou alto) que mais se repetiam entre os quatro mecanismos de *accountability*, sendo este o nível que indicou a situação geral de *accountability* aos beneficiários de cada entidade.

Para atingir o objetivo do estudo, utilizou-se o teste de correlação de *Spearman* para analisar a correlação entre os níveis de *accountability* aos beneficiários e grau de eficácia organizacional das 18 entidades analisadas. O coeficiente de *Spearman*, conforme Martins (2006, p. 297), “é uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, de forma que os objetos analisados sejam organizados por postos em séries ordenadas”. Além disso, na concepção de Gil (2019) e Shikida e Oliveira Netto (2012), trata-se de um método não paramétrico simples, empregado quando não se tem maiores informações sobre o tipo de distribuição ou se sabe que esta não é do tipo normal, não tendo, portanto, qualquer restrição quanto à distribuição de frequências das variáveis. Desta forma, considera-se o teste adequado ao presente estudo.

Para a aplicação da correlação, a variável “nível de eficácia” foi obtida para cada OSCIP, a partir do somatório dos pontos obtidos na escala de *Likert*, durante o preenchimento do questionário pelos gestores. Trata-se de uma variável de natureza quantitativa, que pode variar de 1 a 30, uma vez que a variável foi formada por 6 (seis) proposições, cuja concordância foi escalonada em cinco pontos (1 a 5).

A variável “divulgação de informações” pode variar de 1 a 45, visto que foram 9 (nove) quesitos, cuja concordância variou em cinco pontos (1 a 5), e as demais variáveis (participação na tomada de decisão, procedimentos de reclamação e atitude da equipe de colaboradores) variaram entre 1 a 30, visto que contaram com 6 (seis) proposições, cada uma. Para facilitar o entendimento, esses itens [do *checklist*] contidos no questionário estão distribuídos da seguinte maneira (Tabela 3).

Tabela 3

Variáveis do estudo por item

Variáveis	Item
Divulgação de Informações (DI)	1.1 Disponibilização aos beneficiários de Informações gerais (missão, valores, páginas <i>online</i> e estatuto legal).
	1.2 Detalhes do programa social (nome, duração, localidade, objetivos, critérios de segmentação e orçamento).
	1.3 Informações de contato, endereço do escritório, o gestor do programa social e os indivíduos relevantes.
	1.4 Relatórios anuais de desempenho real em relação às metas previamente acordadas (podem ser em apenas algumas linhas).

Participação na Tomada de Decisão (PD)	1.5 Relatórios financeiros regulares. 1.6 Quaisquer alterações significativas para programar objetivos e atividades ou orçamento. 1.7 Datas e locais de eventos, por exemplo, reuniões de partilha de informação. 1.8 Dados de contato específicos para fazer comentários ou sugestões sobre as atividades. 1.9 Detalhes de como fazer reclamações sobre as atividades da organização.
	2.1 As avaliações das necessidades iniciais dos beneficiários são consideradas nos programas desenvolvidos pela entidade; 2.2 São definidos os objetivos do programa junto aos beneficiários. 2.3 São desenhadas as atividades específicas junto aos beneficiários - por exemplo, decidir sobre segmentação, localização, decisões de compra, conteúdo de pacotes de ajuda, etc. 2.4 Os beneficiários ajudam a verificar o desempenho das atividades do programa. 2.5 Os beneficiários ajudam a verificar as despesas reais em relação ao orçamento. 2.6 Os beneficiários ajudam a decidir como adaptar as atividades.
Procedimentos de Reclamação (PR)	3.1 Existe uma política de queixas por escrito para receber e tratar reclamações dos beneficiários - e todos os colaboradores da organização sabem como ele funciona. 3.2 Um membro da equipe é responsável por receber reclamações dos beneficiários. 3.3 Todas as reclamações são investigadas de forma justa, imparcial e oportuna e a pessoa que faz a reclamação é mantida informada do progresso da resolução do seu problema. 3.4 Se o beneficiário continua fazendo reclamações sobre determinado fato na entidade, este tem seu problema solucionado. 3.5 Existe um mecanismo de recurso, de modo que os beneficiários possam recorrer contra os resultados dados de forma incorreta a sua queixa inicial. 3.6 Os procedimentos de reclamação são organizados, incluindo os detalhes, como: a pessoa que faz a denúncia, o tipo de queixa, a data de início e fim do inquérito e os resultados e detalhes de recurso.

<p>Atitude da Equipe de Colaboradores (AC)</p>	<p>4.1 Os colaboradores da organização tratam os beneficiários com respeito (demonstram paciência, os ouvem, falam sua língua, reconhecem que eles têm uma melhor compreensão de suas próprias necessidades do que os colaboradores da organização). 4.2 Os colaboradores da organização não pedem qualquer tipo de favor aos beneficiários em troca de assistência 4.3 Os gestores da organização tem modelo de comportamento aberto, inclusivo e respeitoso dentro da equipe de colaboradores 4.4 Os colaboradores da organização recebem treinamento em prestação de contas aos beneficiários. 4.5 Os planos de trabalho da entidade descrevem o tempo que é necessário para os colaboradores realizarem prestação de contas aos beneficiários. 4.6 As responsabilidades de prestar contas aos beneficiários são atribuídas a uma pessoa em específico.</p>	<p>percepções destes; sendo-lhes formuladas questões fechadas e abertas, abrindo espaço para que os três segmentos pudessem se expressar sobre o assunto. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelos pesquisadores, em dias e horários previamente acordados com os pesquisados. As mesmas foram gravadas (após autorização), transcritas e interpretadas. Vale ressaltar que a maioria das entidades participantes do estudo só aceitaram colaborar com a pesquisa, mediante ocultação de seu nome. Sendo assim, de forma a padronizar, resolveu-se pela não revelação das organizações. Assim, para isolar os efeitos do <i>marketing</i>, propaganda ou a revelação da própria imagem da organização, as entidades e os entrevistados (gestor, beneficiários e colaboradores das organizações) tiveram seus nomes preservados, sendo as organizações e os participantes da pesquisa denominadas no decorrer desta pesquisa por códigos. As duas entidades selecionadas foram tratadas, nessa fase, como entidade I e entidade II, em cada uma foram entrevistados um gestor (o que inicialmente respondeu ao questionário), um colaborador e três beneficiários. Os nomes dos participantes da entidade I foram substituídos pelos seguintes códigos: Gestor (G1), Colaborador (C1) e Beneficiários (B1, B2 e B3); já, os participantes da entidade II foram assim codificados: Gestor (G2); Colaborador (C2) e Beneficiários (B4, B5 e B6).</p>
<p>Eficácia Organizacional (EO)</p>	<p>5.1 Os objetivos dos programas sociais são atingidos. 5.2 Os beneficiários sentem que os serviços da organização são necessários e valiosos. 5.3 São mantidos fundos suficientes para continuar o nível de serviços, pelo menos os recursos dos anos anteriores. 5.4 A organização que gerencio tem feito a diferença na qualidade de vida daqueles a quem servimos. 5.5 Nossos financiadores acreditam que nossa organização tem feito a diferença na qualidade de vida daqueles a quem servimos. 5.6 A avaliação dos serviços que prestamos é uma prioridade.</p>	<p>Além disso, nos dias em que se sucederem as entrevistas, foram realizadas observações não participantes sobre a inclusão dos beneficiários no planejamento e execução das atividades da entidade, e analisados alguns documentos relacionados à prestação de contas aos beneficiários e ao alcance da eficácia na realização das atividades e serviços nas OSCIP.</p>

Método de análise das entrevistas

Para analisar os dados da entrevista semiestruturada com os gestores, colaboradores e beneficiários das duas OSCIP selecionadas, utilizou-se o procedimento de análise de conteúdo, aplicando-se o esquema proposto por Triviños (2011), observando-se os seguintes passos:

- a) Leitura atenta das respostas a cada pergunta realizada;
- b) Um segunda leitura das respostas, em que o pesquisador sublinha as ideias que de alguma forma estejam ligadas a fundamentos teóricos;
- c) Após a segunda leitura, o pesquisador realiza uma listagem das respostas por categorias de respondentes (no caso deste estudo, gestores, beneficiários e colaboradores) e por pergunta. Ou seja, faz-se uma lista das respostas dos gestores sobre a pergunta um, dos beneficiários e dos colaboradores para a mesma questão, e assim por diante para cada interrogativa;
- d) Dispondo da listagem das respostas, nesta etapa, o pesquisador atenta-se para as nuances das respostas, a fim de classificá-las;
- e) O pesquisador realiza a classificação das respostas por pergunta, o que permite detectar divergências, conflitos, vazios, ajudando também com elementos orientadores, algumas vezes, da interpretação da observação livre, dos documentos legais e pontos coincidentes que se apresentam nas afirmações dos respondentes; e,
- f) Por fim, faz-se a análise interpretativa da

Fonte: Elaboração própria (2017) a partir de Mango (2010) e Mussallam (2011).

Assim, todas as variáveis em estudo somaram ao todo 33 itens, que estão intrínsecos aos mecanismos de *accountability* aos beneficiários e ao alcance de eficácia por parte das organizações do terceiro setor, neste caso, as com título de OSCIP.

Entrevista semiestruturada, observação não participante a análise de documentos nas entidades selecionadas

Após a obtenção das respostas do questionário selecionaram-se duas OSCIP com características semelhantes (número de beneficiários atendidos, atividades realizadas, público atendido, frequência diária de atendimento e localidade que abrange) para que fosse realizada uma entrevista semiestruturada (Apêndices I e II). Esta etapa seguiu basicamente as temáticas dos blocos III e IV do questionário, porém nas entrevistas, além da resposta do gestor, foi também verificada as respostas de três beneficiários e de um colaborador (funcionário, voluntário ou estagiário) de cada entidade, visando a triangulação das

entrevista, apoiando-se em três aspectos fundamentais: (a) nos resultados alcançados no estudo; (b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave da literatura estudada e em outros pontos de vista) e (c) na experiência pessoal do pesquisador, de maneira em que as “conclusões” e/ou “recomendações” da pesquisa surjam no término dessa análise.

Em alguns momentos na análise das entrevistas foram também relatadas algumas observações indiretas constatadas nas duas entidades selecionadas, que foram obtidas por meio de imagens e documentos presentes nas entidades que indicaram a fidedignidade das falas dos entrevistados.

Apresentação e discussão dos resultados

Nível de *accountability* nas OSCIP

Nessa seção verificou-se o nível de *accountability* aos beneficiários por OSCIP Conforme verificado em cada um dos *checklist* aplicados às OSCIP do estudo, que totalizam 18, pode ser verificado os seguintes resultados, evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4
Nível de *accountability* das OSCIP por mecanismo

OSCIP	Mecanismo				Nível de <i>accountability</i>			
	DI	PD	PR	AC				
I	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto			
II	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto			
III	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio			
IV	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio			
V	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio			
VI	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto			
VII	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio			
VIII	Alto	Alto	Médio	Médio	Alto/Médio			
IX	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto			
X	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio			
XI	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio			
XII	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio			
XIII	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Baixo			
XIV	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto			
XV	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio			
XVI	Médio	Médio	Baixo	Alto	Médio			
XVII	Alto	Alto	Médio	Alto	Alto			
XVIII	Alto	Alto	Médio	Alto	Alto			
Nível	<i>f</i>	%	Nível	<i>F</i>	%	Nível	<i>f</i>	%
baixo	1	5,56	Médio	9	50	Alto	7	38,89

Nota: *f*= frequência/ % = percentual

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Observou-se que 09 (nove) entidades (OSCIP III, IV, V, VII, X, XI, XII, XV e XVI), ou seja, 50% das organizações estudadas alcançaram nível médio de *accountability*; já, as OSCIP I, II, VI, IX, XIV, XVII e XVIII, ou seja, 7 (sete) entidades (38,89%), encontram-se com nível alto de *accountability*; e 5,56%, (uma entidade), obteve nível baixo de *accountability*. Observou-se ainda uma outra entidade, a OSCIP VIII, que ficou em um campo de indecisão quanto ao seu grau de *accountability*. Este fato já era previsto que ocorresse com alguma (s) entidade (s) em estudo, pois o *checklist* da Mango (2010) contava com cinco mecanismos

de *accountability*, e portanto, não possibilitava encontrar um quadro de indecisão para cada entidade estudada, porém, um dos mecanismos não se enquadrou neste estudo e por isso o estudo só pôde contar com quatro mecanismos.

Para entidades que alcançam nível baixo de *accountability*, como a OSCIP XIII, neste estudo, a Mango (2010) preconiza que existe muito trabalho a se fazer, e adverte que haja sério risco de que a entidade não esteja encontrando as reais necessidades dos beneficiários, bem como que as atividades realizadas estejam sendo desviadas por grupos de interesses específicos. Por isso, esclarece que é recomendável que se discuta esta posição que a entidade alcançou entre gestor (es) e (s) colaborador (es) das entidades o tão logo possível.

As entidades que conseguiram nível médio de *accountability* aos beneficiários, Mango (2010) afirma que não é uma situação ruim, e que isto pode ser apropriado às suas circunstâncias particulares, mas ainda é possível fazer mais e aumentar o impacto de seus trabalhos em seus resultados, o que pode se tornar possível através de discussões entre o gestor e a equipe de trabalho e considerar um plano de ação a partir dos pontos específicos do *checklist*.

Para as entidades que alcançaram nível alto, Mango (2010) evidencia que há uma forte chance de que o trabalho realizado por tais Organizações Não Governamentais (ONGs) esteja refletindo as reais necessidades de seus beneficiários e contribuindo efetivamente para mudanças sociais, indicando ainda que estas práticas de *accountability* devem ser compartilhadas para ajudar outras organizações a saber como este trabalho tem sido realizado.

Para a entidade que alcançou nível alto/médio, ou seja, encontra-se em um cenário de dúvida, preconiza-se que os olhares dos gestores e da própria equipe voltem-se para os procedimentos de reclamação e para a melhoria da atitude da equipe de colaboradores no que tange à prestação de contas aos beneficiários, mecanismos estes que alcançaram nível médio, e que podem ser aprimorados com vistas a se alcançar o nível de *accountability* completo e desejado por todos, o alto.

De modo geral, constatou-se que a maioria das entidades encontra-se em uma situação mediana no que tange à prestação de contas a seus beneficiários, o que indica certa consciência por parte dos gestores em relação a utilização de práticas de *accountability* aos beneficiários, mas estas ainda devem ser aperfeiçoadas, para que as OSCIP atinjam com melhor qualidade os seus objetivos, o pode ser considerado o lucro residual das entidades do terceiro setor, que é trazer bem-estar social aos seus beneficiários

Características de eficácia das organizações

Nesta seção mostra-se as características de eficácia na percepção dos gestores das 18 organizações pesquisadas. Os itens referentes à eficácia estão dispostos de 1 a 6, conforme exposto na Tabela 5.

Tabela 5
Características de eficácia das OSCIP

Itens	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
	1 e 2	3	4 e 5
1. Os objetivos dos programas sociais são atingidos	0,00	0,00	100

2. Os beneficiários sentem que os serviços da organização são necessários e valiosos	0,00	0,00	100
3. São mantidos fundos suficientes para continuar o nível de serviços, pelo menos os recursos dos anos anteriores	27,78	33,33	38,89
4. A organização que gerencio tem feito a diferença na qualidade de vida daqueles a quem servimos	0,00	0,00	100
5. Nossos financiadores acreditam que nossa organização tem feito a diferença na qualidade de vida daqueles a quem servimos	0,00	16,67	83,33
6. A avaliação dos serviços que prestamos é uma prioridade	0,00	16,67	83,33

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No item 1 verificou-se que 61,11% dos gestores das entidades concordam parcialmente que os objetivos dos programas sociais de suas entidades são atingidos e 38,89% concordam totalmente que isso ocorra nas entidades, constituindo 100% de concordância de que os objetivos dos programas sociais sejam atingidos. Esta questão encontra-se dentro do modelo de eficácia de meta alcançada, haja vista que verifica se os objetivos/metasp das atividades realizadas têm sido conseguidos.

No item 2 indagou-se se os gestores percebem que os beneficiários sentem os serviços da organização como necessários e valiosos, onde verificou-se que isso ocorre parcialmente segundo 16,67% dos gestores das entidades e totalmente na opinião de 83,33% dos pesquisados, totalizando um percentual de concordância de 100%. Esta constatação evidencia que as entidades possuem uma eficácia de reputação adequada, haja vista que os gestores percebem que os beneficiários consideram a entidade eficaz naquilo que promove.

No item 3 investigou-se se são mantidos fundos suficientes para continuar o nível de serviços, pelo menos os recursos dos anos anteriores, verificou-se que 11,11% dos gestores discordaram totalmente que esse fato ocorra, 16,67% discordaram parcialmente que exista fundos suficientes para continuar os serviços, concretizando uma discordância total de 27,78%, que pode ser considerado um número expressivo. Já, 33,33% dos gestores apontaram neutralidade a essa questão, demonstrando insegurança ou desconhecimento quanto à existência dessa situação em suas entidades. Por outro lado, 33,33% dos gestores afirmaram concordar parcialmente e 5,56% concordar totalmente, alcançado percentual total de 38,89% de concordância quanto à existência de recursos financeiros suficientes para continuar seus níveis de recursos.

Nesse resultado, pôde-se verificar que é significativo o número de respondentes que não consideram que são mantidos fundos suficientes ou não souberam indicar se isto realmente ocorre, indicando na maioria das entidades

estudadas, que o modelo de eficácia de sistema de recursos, que indica se a entidade tem condições de sobreviver considerando a capacidade da entidade em conquistar recursos financeiros ainda é frágil, sendo necessário a implantação de projetos de estratégias para melhor captar recursos.

Dessa maneira, Ashoka e McKinsey (2001) relatam que a estrutura do projeto de captação de recursos pode variar um pouco de acordo com os objetivos de cada entidade, mas basicamente deve conter os seguintes elementos: apresentação da organização do serviço, análise do mercado, *marketing*, planejamento financeiro, equipe gerencial, riscos e oportunidades e plano de implementação.

No item 4 do *checklist*, investigou-se se a organização tem feito a diferença na qualidade de vida daqueles a quem servem. Assim, constatou-se que 38,89% dos gestores concordam parcialmente e 61,11% concordam totalmente, alcançando uma somatória de 100% de concordância, indicando que os gestores das entidades percebem que estão fazendo a diferença na vida de seus beneficiários. Esses dados evidenciam mais uma vez que a eficácia de reputação pode ser considerada excelente, haja vista que 100% dos gestores percebem que o trabalho de suas entidades tem feito a diferença na vida dos beneficiários.

Por sua vez, no item 5 do instrumento de coleta notou-se que os gestores percebem que seus financiadores acreditam que suas organizações têm feito a diferença na qualidade de vida dos beneficiários, isto foi indicado por 22,22% de concordância parcial e 61,11% de concordância total, o que resulta em um percentual integral de concordância de 83,33%. Atribui-se a neutralidade de 16,67% (que indicaram nem discordar, nem concordar com a questão) àquelas entidades que não possuem/nunca possuíram financiadores e por essa razão não poderiam concordar ou discordar com o enunciado. Contudo, pode-se afirmar que esse item retrata também resultados inerentes a um modelo de reputação satisfatório em relação ao que os financiadores acreditam ser a entidade, na percepção dos gestores.

No item 6 analisou-se se a avaliação dos serviços que é prestado nas entidades é uma prioridade para a entidade. Na visão dos gestores os percentuais de concordância atingiram 72,22% (22,22% de concordância parcial e 50% de concordância total), indicando que os gestores estão preocupados com a avaliação do serviço que é prestado por sua entidade e que estão procurando melhorar o modelo de eficácia de reputação, em que se busca verificar a percepção dos envolvidos, inclusive dos beneficiários, para melhor desenvolver suas atividades e atender aos interesses diversos.

Em suma, verifica-se que as OSCIP estão, geralmente, atingindo seus objetivos de forma efetiva, e conseguindo realizar trabalhos que impactam de fato na vida das pessoas que são beneficiadas conforme a percepção de vários gestores dessas entidades. Todavia, mais pode que ser feito para que estas entidades continuem a realizar tais mudanças sociais, pois a falta dos recursos financeiros pode se tornar um empecilho para que as OSCIP continuem a proporcionar esses benefícios a grupos da sociedade que deles necessitem.

Relação entre *accountability* aos beneficiários e alcance de eficácia nas OSCIP

Nessa etapa da pesquisa, apresenta-se o teste de correlação de *Spearman*, para verificar a premissa de que há correlação entre a eficácia organizacional das entidades com cada um dos mecanismos de *accountability* aos beneficiários: Divulgação de Informações (DI); Participação na Tomada de Decisão (PD); Procedimentos de Reclamação (PR) e Atitude da Equipe de Colaboradores (AC).

Tabela 6
Relação do grau de eficácia com os mecanismos de *accountability*

Variáveis	Coefficiente	P-value
DI	0,646	0,004***
PD	0,265	0,287
PR	0,713	0,001***
AC	0,528	0,024**

Nota: ** A correlação é significativa ao nível de 5% (teste bicaudal); *** A correlação é significativa no nível de 1% (teste bicaudal)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme Tabela 6, observa-se que para as associações analisadas o *p-value* apresentou relação positiva e significativa entre o nível de eficácia das OSCIP com as variáveis “divulgação de informações”, “procedimentos de reclamação” e “atitude da equipe de colaboradores”, indicando que quanto maior for a utilização dessas práticas pelas entidades, maior será também a eficácia alcançada. Todavia, a participação na tomada de decisão apresentou relação positiva, mas não significativa. Além disso, constatou-se que a variável mais fortemente associada com o nível de eficácia das OSCIP foi a de procedimentos de reclamação.

Assim, este estudo apresenta resultados semelhantes aos de Noor (2015), que verificou que a divulgação de informações e os procedimentos de reclamação afetam a eficácia das organizações, mas não foi encontrada uma relação entre as eficácias e o mecanismo de participação. Mesmo assim, indicou-se no estudo, por meio de teorias e outros testes estatísticos, que a participação dos beneficiários na tomada de decisão constitui um elemento fundamental para a prestação de contas aos beneficiários, explicando a não existência de relação pela diferença entre os tipos de organizações e por algumas estarem praticando seu próprio estilo de participação.

Com base nos achados desta investigação e no estudo de Noor (2015), pode-se indicar que os mecanismos de *accountability* aos beneficiários constituem uma importante ferramenta para o alcance da eficácia das OSCIP da Paraíba em estudo, contribuindo para que o melhor desempenho das atividades e os desejos dos beneficiários sejam atendidos conforme suas expectativas, bem como a de outros *stakeholders* importantes para a continuidade das entidades, como os financiadores.

Análise das entrevistas

Uma análise comparativa entre entidades quanto ao seu grau de *accountability* aos beneficiários consiste em um outro método que busca analisar a eficácia destas. Assim, é importante ressaltar e salvaguardar a importância desse método, pois acredita-se que sua análise fica mais rigorosa quando se faz uma relação entre entidades que possui características em termos de atividades semelhantes. Dessa forma, optou-se aqui por comparar os resultados das duas entidades entrevistadas, haja vista o maior número

semelhança entre elas em termos de atividades desenvolvidas, em relação as demais entidades estudadas.

De modo a comparar entidades quanto ao seu grau de *accountability* e depois verificar qual delas possui maior eficácia, foram selecionadas duas entidades, as quais, diante das demais aparecem como as mais semelhantes, em termos de número de beneficiários, público beneficiário e as próprias atividades que desenvolvem. O Quadro 1 demonstra as semelhanças entre elas.

As entrevistas foram realizadas nas duas entidades, que a partir de agora serão tratadas como entidade I e entidade II, em cada uma foram entrevistados um gestor, um colaborador e três beneficiários. Os participantes da entidade I foram assim codificados (Gestor: G1, Colaborador: C1, Beneficiários: B1, B2 e B3); já, os participantes da entidade II tiveram as seguintes codificações (Gestor: G2, Colaborador: C2, Beneficiários: B4, B5 e B6).

Por meio das entrevistas, buscou-se identificar inicialmente como ocorre o repasse das informações referentes à entidade aos beneficiários. Sobre a missão da entidade, os principais canais utilizados são a reunião e a roda de conversa, seguidos por *Internet*, *banners* e cartazes expostos em quadros de aviso. Tem-se, assim, a presença de canais de comunicação com o suporte da tecnologia da informação e os canais tradicionais de comunicação utilizados para divulgar informações sobre a entidade. A divulgação do *site* e/ou página no *facebook* da entidade é realizada prioritariamente nas reuniões; também ocorre durante as atividades (por exemplo: aula de informática) na entidade. Contudo alguns beneficiários desconhecem os canais virtuais como meio de informação, posto que a comunicação com a entidade ocorre com mais frequência via contato direto.

Quadro 1
Semelhanças entre as OSCIP

OSCIP III	OSCIP X
Número de beneficiários atendidos: 187	Número de beneficiários atendidos: 180
Atividades realizadas dentro da entidade: cursos de música, cursos de artes, cursos de corte e costura e distribuição de alimentos.	Atividades realizadas dentro da entidade: cursos de informática, aulas de conteúdo social, cursos de música e trilhas.
Beneficiários são as pessoas carentes	Beneficiários são as pessoas carentes
Atendimento na entidade: todos os dias da semana	Atendimento na entidade: todos os dias da semana
Atende a uma comunidade do bairro	Atende a uma comunidade do bairro

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com relação à divulgação do estatuto, obteve-se que o mesmo não é divulgado nas entidades pesquisadas. O estatuto contém as normas pelas quais uma entidade é regida e que podem disciplinar as relações entre os diversos agentes com os quais as entidades se envolvem. O seu desconhecimento por colaboradores e beneficiários pode acarretar falhas na condução das atividades por parte dos colaboradores, desconhecimento dos direitos/deveres por parte dos beneficiários e descompasso entre a finalidade da gestão e das necessidades dos usuários de seu interesse.

Os programas e projetos sociais são apresentados detalhadamente em reuniões e rodas de conversas (quais projetos, onde os projetos irão acontecer, quem será o

responsável). Cartazes também são colocados na entidade para divulgar os projetos e em carros de som nas ruas. Igualmente, os desempenhos dos projetos são divulgados em reuniões e rodas de conversas, no *site*, por meio de cartazes e também durante os eventos (apresentações) informa-se aos presentes sobre os desempenhos dos projetos/programas em execução. Sendo assim, os achados se assemelham aos encontrados por Kilby (2006) e Wellens e Jegers (2016), que constataram que a maioria das organizações sem fins lucrativos implementam algum mecanismo para envolver os beneficiários e seus representantes na elaboração de políticas organizacionais, como exemplo de reuniões informais e irregulares com os gestores e reuniões mais regulares até reuniões formais mensais ou trimestrais.

A divulgação dos relatórios financeiros para os beneficiários inexistem. Apesar de haver as informações financeiras na entidade, normalmente, elas não são apresentadas ou discutidas em reuniões, sendo apenas acessíveis aos gestores/colaboradores internos e disponibilizadas para terceiros (financiadores) quando solicitadas.

Fine *et al.* (2000) relatam que de certa forma essa reduzida prestação de contas financeira para com os beneficiários é explicável, uma vez que são os financiadores que requerem os dados inerentes aos resultados alcançados pelas organizações do terceiro setor. Essa prática poderia ser compartilhada com os beneficiários na entidade, haja vista que as entidades elaboram demonstrações contábeis, e assim poderiam definir, em conjunto com os beneficiários, maneiras de alcançar melhores resultados, pois acredita-se que seja do interesse dos beneficiários que os projetos se concretizem e para isso, na maioria das vezes, depende do alcance de recursos financeiros, que estão refletidos nos relatórios financeiros.

Assim também afirma Benjamin (2013), ao indicar que embora as entidades sem fins lucrativos mais pressionadas a comunicar os dados aos financiadores, presume-se que o foco dessas organizações em resultados deve estimulá-las a inclinarem-se mais para prestar contas aos beneficiários.

No que se refere às mudanças ocorridas nas atividades e nos orçamentos da entidade, estes são informados em reuniões/rodas de conversas, conforme expressou um dos gestores pesquisados:

“... fazemos uma avaliação daquilo que a gente programou, do que deu certo, do que não deu” (G1).

Todavia, essa iniciativa acontece mais frequentemente quando as mudanças atingem os beneficiários, a quem são esclarecidos os motivos das mudanças, sem, entretanto, a obrigatoriedade de aprofundar detalhes sobre os montantes envolvidos.

Há reuniões para tomadas de decisões, às quais os beneficiários são convocados por meio de telefone, *whatsapp*, página da *internet*, avisos em murais. Quando as reuniões envolvem interesses de um grupo maior, a divulgação ocorre por meio de carro de som, em cartazes colados em postes, nas reuniões da igreja e nas unidades de saúde. Muitas vezes os assuntos tratados na reunião não se referem apenas às atividades do projeto, abrem-se espaços para se discutir outras questões de interesse dos beneficiários, tais como, transporte público, saúde, segurança, saneamento básico. Nas palavras de um gestor:

“A gente aqui tem um jeito interessante, a gente sempre discute o que a comunidade quer discutir. Se não for o que a comunidade quer discutir, não faz sentido” (G1).

São apresentadas as atividades/cursos obtidos e abre-se o debate para escutar as atividades/cursos que os beneficiários gostariam de fazer. Entretanto, os beneficiários adolescentes parecem não participar intensamente das decisões nas reuniões; e sim por meio de seus familiares, conforme relata uma dos gestores:

“...não necessariamente se senta para dizer: - vamos tomar uma decisão juntos!?. Não é assim, mas se de repente a demanda dos pais for uma coisa que seja interessante, vai ser absorvido” (G2).

Desta forma, embora não haja participação direta, nota-se conforme achados encontrados por Wellens e Jegers (2014a), que gestores estão abertos à ideia da participação dos beneficiários ou de seus representantes na elaboração de políticas organizacionais.

Assim, os pesquisados percebem a importância das informações prestadas aos beneficiários, posto que adquirem conhecimento da existência da entidade, das suas propostas, dos seus projetos e do papel que ela exerce na comunidade. Essa divulgação, por um lado amplia o alcance das atividades da entidade, aumenta a participação dos beneficiários e as possibilidades de ajuda, pois como relata Wenar (2006), com a participação dos beneficiários, as organizações conseguem ficar inteiramente aliadas a esses e, como resultado, melhora-se o atendimento à esses grupos.

O aspecto informacional da entidade é valorizado, uma vez que possibilita aos beneficiários não apenas informar-se sobre os projetos da entidade ou o que ela vai fazer para a comunidade, como também se informam sobre as “coisas do bairro”, o que está acontecendo ou vai acontecer.

O acesso direto a informações não obtidas facilmente em outros lugares, contribui para a autonomia dos beneficiários e aumenta sua autoestima. Há o reconhecimento de que através dessas informações os beneficiários passaram a ter conhecimento sobre vários assuntos antes ignorados, o que lhes tem sido útil, conforme expressa a seguinte fala:

“É produtivo, por que tinha muita coisa daqui que a gente não sabia e através dessas informações a gente passou a ter conhecimento, o que tem nos ajudado bastante” (B2).

O conhecimento dos direitos, das oportunidades e das possibilidades de crescimento instrui os beneficiários para a busca e o usufruto de serviços que podem beneficiá-los, ou seja:

“É importante porque eles começam a se sentir parte da entidade... fortalece o sentimento de pertencimento à organização” (G2).

A ação informacional é demandada inclusive quando se trata de mudanças na entidade, conforme destacou um dos beneficiários pesquisados:

“Se acontecer alguma mudança acho que nós temos que ser os primeiros a saber, a gente que participa,

a gente é o coração daqui” (B6).

Assim, Kilby (2006) sugere que quanto maior for o regime de *feedback* da organização aos beneficiários, maior será a força de suas “vozes”.

Sobre a participação na tomada de decisão sobre os serviços e as atividades disponibilizadas pela entidade, os dados revelaram que há o envolvimento dos beneficiários, principalmente nas ofertas dos cursos dos seus interesses. Todavia, não se restringe ao contexto de atuação da entidade. As discussões e decisões alcançam questões de política pública que afligem a comunidade e cujas soluções junto aos órgãos competentes são intermediadas pela entidade, por exemplo, as condições dos transportes, o saneamento básico, calçamento de ruas, a segurança pública, a violência contra idosos e crianças e outros assuntos sinalizados pela comunidade nas reuniões. Assim, pode-se dizer que as entidades extrapolam seu papel na comunidade em que funcionam, agem de fato como o poder público deveria agir por meio do orçamento participativo, sendo assim, pode-se afirmar que as entidades constituem um meio importante para a melhoria da vida das pessoas que habitam na localidade.

A participação se materializa, principalmente, nas reuniões e rodas de conversas, quando todos debatem juntos suas necessidades para chegar a um consenso e decidir como melhorar a vida das pessoas da comunidade. Há a compreensão de que a escuta atenta às demandas e aos pontos de vista dos beneficiários proporciona a melhor decisão, pois são eles quem verdadeiramente sabem das suas necessidades e interesses, conforme sugere a fala de um dos pesquisados:

“Só escutando eles, é que conseguimos tomar melhores decisões. A participação deles na tomada de decisão na minha percepção é importante porque demonstra que eles têm consciência que em uma comunidade todos devem participar... para mim está provado que só com a participação de todos as coisas andam” (G1).

A escuta é necessária, mesmo que as solicitações não consigam ser atendidas na sua completude. A participação das pessoas gera um compromisso maior com as decisões, uma compreensão mais clara das melhorias que poderão emergir para as condições de vida de todos, e melhores condições para avaliar os ganhos da comunidade.

Percebe-se que há abertura para sugestões e contribuições dos beneficiários ao processo decisório sobre as atividades e serviços da entidade. Todavia, alguns beneficiários indicaram que a participação no processo decisório é parcial, pois algumas decisões são tomadas pelos gestores e colaboradores e repassadas para os beneficiários. Também, foi apontado que em algumas situações os próprios beneficiários demonstram pouco interesse nessa participação, delegando, implicitamente, as decisões aos gestores da entidade. As seguintes falas retratam essa situação:

“Na minha percepção, a participação dos beneficiários nas decisões é importante e se as pessoas tivessem mais interesse em participar das decisões, mudaria bastante suas vidas, pois os projetos que tem aqui fazem grande diferença na vida da comunidade, são valiosos” (B2)

“Não sei informar isso, pois eu não vou as reuniões que ocorrem lá” (B3)

A pouca participação dos beneficiários nas decisões das entidades pode ser explicada conforme Willians e Taylor (2013) e Andrews (2014), que indicam que pelo fato dos beneficiários não contribuírem financeiramente para a organização, eles raramente questionam suas participações nas entidades sem fins lucrativos.

A participação dos beneficiários ajuda aos gestores no processo decisório, principalmente, quanto à escolha das prioridades a serem implementadas, diante da frequente escassez dos recursos envolvidos. “Às vezes eles mesmos não sabem que decisão tomar e a gente com a nossa opinião, participando, fica mais fácil de se resolver as coisas e saber o que a gente quer” (B6). Essa participação também é útil nas avaliações das atividades realizadas e na definição das vindouras. Com o envolvimento do beneficiário no processo decisório, há um sentimento de protagonismo e uma redução na evasão quando as demandas atendidas estão em sintonia com os interesses e as necessidades da maioria dos beneficiários.

Os resultados indicaram que a comunicação com os beneficiários tende a conduzir às prioridades dos programas das organizações, ajuda os gestores a encontrar ferramentas de negociação com outras partes interessadas, bem como a desenvolver uma noção mais ampla de *accountability* (Ospina *et al.*, 2002).

No que se refere às ações que possibilitam aos beneficiários fazerem reclamações, elogios e/ou críticas das atividades da entidade, os dados coletados indicaram que as organizações estudadas têm diversas maneiras de receber reclamações/elogios e críticas, mas, em síntese, essas ocorrem geralmente de forma verbal, por meio de telefone e das próprias reuniões e rodas de conversa, e os gestores de ambas as entidades procuram verificar a veracidade das reclamações, para, se for o caso, resolvê-las. Os discursos a seguir, de colaboradores e beneficiários das entidades, expressam como os procedimentos de reclamação ocorrem.

“... não existe reclamação, elogios ou críticas à entidade por escrito, é verbal mesmo, então quem tiver algo para falar sobre as atividades da associação é só falar com o presidente, que ele sempre escuta e se for o caso, tenta resolver” (B1)

“... a gente sempre tem rodas [de conversa] com eles, as rodas de diálogo, geralmente acontecem uma vez por mês, ou às vezes eles chegam individualmente para a gente e comentam. Geralmente a gente encontra uma solução para as reclamações deles” (C2)

De acordo com os discursos dos agentes das entidades observou-se que as reclamações, os elogios e/ou críticas ocorrem individualmente, quando o beneficiário procura o gestor, por meio de reuniões, telefonemas e em rodas de conversa. Todavia, notou-se que a entidade II possui, mesmo que com pouca frequência, um instrumento formal e por escrito, no formato de um questionário que é aplicado às famílias dos beneficiários (geralmente às suas mães), anualmente, evidenciado nas palavras da gestora e de um de seus beneficiários.

“...uma vez no ano a gente vai fazer visita na casa das famílias dos beneficiários, aí tem um questionário, perguntando o que eles acham dos nossos serviços ... quais são as sugestões que elas podem trazer ... e lá tem perguntando o que as

mães acham, quais as atividades que os filhos delas mais gostam, se ele teve mudança em casa, qual a mudança dele ... o que ela acha, como é que ela sente” (G2)

“... tem aquele questionário que eles passam uma vez no ano para todos os alunos, nele você pode criticar o que você não está achando legal na escola e pode também elogiar...” (B6)

Assim, pôde-se perceber que ambas as entidades utilizam, frequentemente, a forma verbal para receber e tratar reclamações, mas que a entidade II vem adotando, mesmo que apenas anualmente, maior formalidade para tal.

Todavia, em alguns casos, é importante a adoção de reclamações anônima, visto que como ressalta a Cadof (2010), os beneficiários só farão reclamações se tiverem a confiança de que a reclamação será tratada de forma pontual, justa e sem risco para si, ou seja, as pessoas podem temer retaliações na entidade e recear-se de serem pessoalmente perseguidas por reclamar.

No que tange ao questionamento acerca de como é o relacionamento entre colaboradores e os beneficiários, notou-se que os colaboradores têm para com os beneficiários das organizações um tratamento receptivo, acolhedor e cotidiano, sendo os eventuais conflitos que possam ocorrer entre eles, resolvidos através de conversas, sejam em reuniões (entidade I) ou em rodas de conversa (entidade II), nas quais existe uma pessoa mediando o diálogo entre o agente que fez a reclamação e o reclamado. Alguns trechos da entrevista demonstram a percepção de alguns beneficiários acerca de seu relacionamento com os colaboradores:

“Existe abertura e eles sempre nos escutam... o presidente trata bem as pessoas, é acolhedor, é um amigão” (B1)

“... eles tratam a gente bem, com respeito, educação, a gente entra em acordo em rodas de conversa” (B4)

“É como uma família, todo mundo gosta de todo mundo” (B6)

Observou-se, especificamente na entidade I que, embora os gestores tenham preocupação com a continuidade desse bom tratamento dos colaboradores para com os beneficiários, conforme expressou um deles, “a gente não seleciona qualquer voluntário, pois este tem que ter o perfil, alguém que goste de trabalhar com pessoas da terceira idade”, (G1), percebe-se que alguns dos beneficiários acabam não mantendo ligações mais próximas com os colaboradores da entidade, como é destacada na frase pronunciada por um dos beneficiários:

“... o convívio com eles é muito bom, ... a comunidade daqui é que é pouco participativa” (B2)

Em suma, verificou-se uma boa interação entre os colaboradores das entidades com seus beneficiários, indicando um cenário propício para se ampliar o *accountability* aos beneficiários nas duas entidades, uma vez que os colaboradores escutam seus beneficiários buscando atender suas necessidades.

Já no contexto da eficácia, investigou-se se objetivos dos programas/projetos sociais da entidade são alcançados, constatou-se que os objetivos dos programas são geralmente atingidos. Todavia, por vezes, há problemas na elaboração

ou questões políticas que impedem a concretização dos projetos, como pode ser verificado nas conversações seguintes, quando se indagou se os objetivos dos projetos eram geralmente alcançados e se houve algum projeto recente não executado:

“A maioria sim. Tiveram dois projetos recentes que não foram executados” (G1)

“Sim. Só não foi executado um” (G2)

Assim, verificou-se que geralmente as finalidades sociais dos projetos são alcançadas. Comparando a entidade I com a entidade II, observou-se que a última só não concretizou um de seus projetos, enquanto a primeira teve dois de seus planejamentos não executados.

Em relação ao nível dos resultados alcançados (eficácia) nas atividades das entidades, percebida pelos seus *stakeholders* (gestores, colaboradores e beneficiários), apresentaram-se as alternativas: baixo, médio ou alto, obtendo-se que: na entidade I a maioria dos seus *stakeholders*, classificou o nível de eficácia como médio (três agentes classificaram como médio e dois como alto). As razões apontadas para essa escolha devem-se ao fato da entidade não conseguir realizar tudo que seus beneficiários anseiam, conforme se observa nas frases a seguir:

“Médio... existe uma carência grande e a entidade ainda é muito pequena” (G1)

“Médio... porque a gente precisa de muito mais (B2)

“Médio” (B3)

Por outro lado, a entidade II teve mais avaliações de eficácia no nível alto, (quatro *stakeholders* avaliaram a entidade como tendo uma alta eficácia e um deles, como média). De acordo com esses resultados, a boa avaliação dada a tal entidade possivelmente se deve ao impacto que a entidade causa na vida daqueles a quem serve, o que de fato é o seu objetivo, como pode ser visualizado nas alocações seguintes:

“Eu considero eficácia alta. Pela diversidade de coisas que eles possuem, a gente nota o desenvolvimento de alguns, obviamente a gente teve perdas, mas... na sua grande maioria, o que a gente quer... que é esse ser desenvolvido de forma equilibrada, está sendo atingido em sua integralidade” (G2)

“Nível alto. Por que a gente alcança todas as metades, têm mudanças nas vidas das pessoas e a gente percebe a melhora deles” (C2)

“Alto. Por que traz melhoria para nossa vida, conhecimento e ajuda a desenvolver nosso aprendizado na escola” (B5)

“Alto. Por que o trabalho realizado aqui ocupa nossa mente com aprendizados” (B6)

Comparando as atividades de *accountability* aos beneficiários nas duas entidades percebe-se que a entidade II atua de forma mais organizada, possui uma ação cotidiana de rodas de conversa, possui, mesmo que anualmente, uma ferramenta que possibilita verificar os anseios dos beneficiários, que é o questionário social preenchido nas residências destes. Esta entidade só possui um projeto

recente que não se concretizou, ao contrário da entidade I, que teve dois não concretizados, além disso, a entidade II foi a que mais conseguiu avaliação de nível alto.

Os achados estão de acordo com o que estabelecem Kilby (2006) e mango (2010) que evidenciam que as prestações de contas mais formais aos beneficiários fazem com que as entidades tenham melhores resultados em suas atividades.

Desta forma, a análise das entrevistas também possibilitou a confirmação da premissa da pesquisa, ou seja, quanto mais a entidade possui práticas de *accountability* aos beneficiários, mais ela será eficaz na realização de suas atividades/serviços, sendo assim, pode-se afirmar que a prática de *accountability* aos beneficiários contribui positivamente para o alcance da eficácia nessas entidades.

Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as contribuições da *accountability* aos beneficiários para a eficácia das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do estado da Paraíba. Para atingir essa finalidade, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a temática. Em sequência, foi realizada a coleta de dados a partir de questionários, os quais possibilitaram a realização da análise descritiva dos dados em tabelas e análises por meio do teste não paramétrico de Spearman.

As constatações observadas sobre o nível de *accountability* aos beneficiários alcançado em 18 OSCIP indicaram que nove entidades, ou seja 50% das organizações alcançaram nível médio de *accountability*, outras sete entidades (38,88%) encontram-se com nível alto de *accountability* e 5,56% (uma entidade) obteve nível baixo de *accountability*. Observou-se ainda que uma outra entidade ficou em um campo de indecisão quanto ao seu grau de *accountability*, apresentando nível alto nos mecanismos de divulgação de informações e na participação dos beneficiários na tomada de decisão e nível médio para os mecanismos de procedimentos de reclamação e atitude da equipe de colaboradores.

Quanto as características de eficácia nas organizações pesquisadas, verificou-se que as OSCIP estão, geralmente, atingindo seus objetivos, realizando trabalhos que impactam na vida das pessoas que são beneficiadas conforme a percepção de vários usuários de interesse dessas entidades. Todavia, novas medidas devem ser tomadas para estas entidades em relação ao alcance dos recursos financeiros, pois os gestores de uma grande parcela de entidades assinalaram que ainda faltam recursos para manter o nível dos serviços.

Ainda quanto aos dados obtidos por questionário, foi aplicado o teste de correlação não paramétrico de Spearman, e constatou-se que o *p-value* apresentou relação positiva e significativa entre o nível de eficácia das OSCIP com as variáveis 'divulgação de informações', 'procedimentos de reclamação' e 'atitude da equipe de colaboradores'. Desta forma, quanto maior for a utilização dessas práticas pelas entidades, maior será também a eficácia alcançada por elas. Todavia, a participação na tomada de decisão apresentou relação positiva, mas não significante. Assim, de maneira geral nota-se que o uso de *accountability* aos beneficiários pelas entidades estudadas permitem que estas possam alcançar melhores resultados de eficácia.

Já a partir da análise dos dados coletados por

entrevistas em duas das dezoito entidades, em que foram entrevistados em cada uma: um gestor, um colaborador e três beneficiários, verificou-se as seguintes constatações:

Ambas as entidades fazem o repasse de informações inerentes às atividades/serviços que desempenham (geralmente expressam atividades que realizam, os projetos, a missão, a página da *internet* da entidade, desempenhos alcançados e orçamentos, seja de forma verbal, ou seja, em reuniões ou rodas de conversa ou não verbal, por meio de quadro de avisos, painéis ou *banners* disponíveis nas instalações da entidade, conforme constatado em visitação "*in loco*"), abrem espaços para participação dos beneficiários na tomada de decisão (geralmente em reuniões ou rodas de conversa).

Além disso, observou-se registros internos nas entidades de cartas-convites de reuniões para que os beneficiários participem). Ademais, ambas detêm colaboradores que se relacionam bem com os beneficiários (esse fato pôde ser observado mais visivelmente por meio da observação não participante, no acolhimento aos beneficiários quando estes adentravam às entidades, o clima de respeito, amizade, e de laço afetivo é recíproco entre os beneficiários e gestores das entidades observadas. Porém, não existe nessas entidades, um profissional voltado para prestar contas aos beneficiários).

Não obstante, verificou-se que a entidade II atua de forma mais organizada no que tange aos procedimentos que possibilitam aos beneficiários realizarem críticas, sugestões, elogios ou reclamações às atividades desempenhadas pelas OSCIP, pois a entidade II possui uma ação cotidiana de rodas de conversa para verificar os anseios de seus beneficiários e detém, mesmo que anualmente, uma ferramenta que possibilita verificar os anseios dos beneficiários: o questionário social que é aplicado na casa dos beneficiários. Além disso, quanto à eficácia, a entidade II só possui um projeto recente que não se concretizou, ao contrário da entidade I, que teve dois projetos não executados.

A entidade II foi ainda a que mais conseguiu avaliação de nível alto por parte de seus *stakeholders*. Desta forma, por meio das entrevistas alcançou-se o mesmo resultado que o observado por meio da análise estatística com dados do questionário, ou seja, quanto mais a entidade possui práticas de *accountability* aos beneficiários, mais ela será eficaz na realização de suas atividades/serviços. Sendo assim, as práticas de *accountability* aos beneficiários contribuem positivamente para o alcance da eficácia nessas entidades.

Contudo, pode-se concluir que as práticas de *accountability* aos beneficiários representam instrumentos que permitem a conquista de melhores desempenhos nas entidades estudadas, contribuindo positivamente para o alcance da eficácia organizacional.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização deste estudo em dimensões geográficas e amostras maiores, abrangendo, por exemplo, a Região Nordeste; e a verificação paralela de de gestores, financiadores e beneficiários sobre a eficácia organizacional.

Referências

Andrews, A. (2014). Downward accountability in unequal alliances: explaining NGO responses to Zapatista demands. *World Development*, v. 54, n.15, p. 99-113.

Ashoka empreendedores sociais e mckinsey & company Inc.

(2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis.

Balsler, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 15, n.3, p.295-315.

Benjamin, L.M. (2013). The potential of outcome measurement for strengthening nonprofits' accountability to beneficiaries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.42, n.6, p.1224-1244.

Brasil. Portaria nº 362, de 1 de março de 2016. *Dispõe sobre critérios e os procedimentos a serem observados para pedidos de credenciamento, seu processamento, manutenção, cancelamento e perda de qualificações e autorizações de funcionamento de organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, no âmbito das competências do Ministério da Justiça*.

_____. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. *Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014*.

Cadof - Catholic Agency For Overseas Development. (2010). *A guide for CAFOD staff to accompany partner organisations to set up CHM within international programme activities*. Version 1.0, June 2010 [online].

Campos, A. M. (1990). Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr.

Campos, R.M., Mesquita, J.M.C., & Martins, H.C.(2015). Análise dos impactos do tratamento de reclamações sobre a satisfação e lealdade de clientes: estudo em uma empresa do setor da saúde. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 2, p. 149-164.

Drucker, P.F. (1997). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 5.ed. São Paulo: Pioneira.

Ebrahim,A.(2003). Accountability in practice: mechanisms for NGOs. *World Development*, v.31, n.5, p.813-829.

Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, v.24, n.6, p.961-973.

Fine, A. H., Thayer, C. E., & Coghlan, A. (2000). Program evaluation practice in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, v.10, n.3, p.331-339.

Forbes, D.P. (1998). Measuring the immeasurable: empirical studies of nonprofit organisation effectiveness from 1977-1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 27, n.2, p.183-202.

Frumkin, P., & Kim, M.T.(2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: is efficiency rewarded in the contributions marketplace? *Public Administration Review*, v. 61, n.3, p.266-275.

Gil, A.C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2001). Very public scandals: nongovernmental organizations in trouble. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.12, n.1, p.49-66.

Hager, M. A., & Flack, T. (2004). *The pros and cons of*

financial efficiency standards (Nonprofit Overhead Cost Project). Washington, DC: Urban Institute Center on Nonprofits and Philanthropy and Indiana University Center on Philanthropy.

Hsieh, J.(2010). Strategic stakeholder orientations and performance consequences: a case of private nonprofit performing arts in the US. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v.15, n.1, p. 13-27.

Keating, E. K., & Frumkin, P. (2003). Reengineering nonprofit financial accountability: Toward a more reliable foundation for regulation. *Public Administration Review*, v. 63, n. 1, p. 3-15.

Kilby, P. (2006). Accountability for empowerment: Dilemmas facing nongovernmental organizations. *World Development*, v.34, n.6, p. 951-963.

King, C.S., & Stivers, C. (1998). *Government is us: public administration in an anti-government era*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kissane, R.J., & Gingerich, J. (2004). Do you see what I see? Nonprofit and resident perceptions of urban neighborhood problems. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.33, n.2, p.311-333, 2004.

Lecy, J.D., Schmitz, H.P., & Swedlund, H. (2012). Non-governmental and not-for profit organizational effectiveness: a modern synthesis. *Voluntas*, v.23, n.2, p.434-457.

Leroux, K. (2009). Paternalistic or participatory governance? Examining opportunities for client participation in nonprofit social service organizations. *Public Administration Review*, v.69, n.3, p.504-517.

Leroux, K., & Wright, N. (2010). Does performance measurement improve strategic decision-making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.39, n.4, p.571-587.

Liket, K. C., & Maas, K. (2015). Nonprofit organizational effectiveness: analysis of best practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 268- 296.

Lopes, L., Andrade, C., Meira, J., Santos, A., & Ferreira, J. (2012). Um estudo multicaso sobre a gestão de recursos financeiros em organizações do terceiro setor. *Revista Contabilidade e Controladoria*, v.4, n.3.

Mango - *Management Accounting for NGOs*. (2010). *Accountability to beneficiaries checklist: how accountable is your organization to its beneficiaries?* [Online].

Martins, G.A.(2006). *Estatística geral e aplicada*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Melo, A.C.C. (2008). *Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor: Um Estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba*. Dissertação (Mestrado) - Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio grande do Norte. João Pessoa-PB.

Milani Filho, M.A.F., & Rocha, W. (2011). Avaliação de

desempenho de organizações filantrópicas: uma abordagem quantitativa baseada na eficiência. *Revista de Economia & Relações Internacionais*, v. 9, p. 101-120.

Mussalam, N. (2011). *Examining the perceived internal and external effectiveness of NGOs in the Palestinian territories: The role of complexity, resilience, and job adaptability*. Ph.D. dissertation, New York, US: Columbia University.

Najam, A. (1996). NGO accountability: a conceptual framework. *Development Policy Review*, v.14, n.4, p.339-353.

Nakagawa, M., Relvas, T.R.S., & Dias Filho, J.M. (2007) Accountability: a razão de ser da contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 1, n. 3, p. 83-100, set./dez.

Noor, N.H.M. (2015). Enforcing downward accountability for nonprofit effectiveness: a case study of Malaysian NGO. *International journal of innovation, management and technology*, v. 6, n. 2, p.93-99.

Olak, P.A., & Nascimento, D.T. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos* (terceiro setor). 3. ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, I.M.S. (2009). *Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do terceiro setor brasileiro*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Ciências Contábeis.

Ospina, S., Diaz, W., & O'sullivan, J.F. (2002). Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 31, n.1, p.5-31.

Packard, T.(2010). Staff perceptions of variables affecting performance in human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 39, n.6, p.971-990.

Pearce, J.(1993). NGOs and social change: Agents or facilitators? *Development in Practice*, v. 3, n. 3, p. 222-227.

Pnud - Programa das nações unidas para o desenvolvimento (2010). *Ranking IDHM unidades da Federação 2010*. Brasil: PNUD.

Preston, J.B., & Brown, W. A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management and Leadership*, v.15, n.2, p.221-238.

Robson, P., Begum, N., & Locke, M. (2003). *Developing user involvement: Working towards user-centred practice in voluntary organizations*. Bristol: The Policy Press.

Romzek, B.S. (1996). *Enhancing accountability*. In: J. Perry (Ed.), *Handbook of public administration* (2nd ed., pp. 97-114). San Francisco: Jossey-Bass.

Shikida, P.F.A., & Oliveira Netto, H.V. (2012). Crimes violentos e desenvolvimento socioeconômico: um estudo sobre a mesorregião Oeste do Paraná. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. v. 8, n. 3, p. 99-114. Taubaté, SP, Brasil.

Thayer, M.(2010). *Making transnational feminism: rural women, NGO activists, and Northern donors in Brazil*. New York: Routledge.

Voss, G.B., & Voss, Z.G. (2000). Strategic orientation and

firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, v. 64, n.1, p. 67-83.

Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, v.32, n.2, p. 223-243.

Wellens, L., & Jegers, M. (2014a). Beneficiary participation as an instrument of downward accountability: A multiple case study. *European Management Journal*, v.32, n.6, p.938-949.

Wellens, L., & Jegers, M. (2016). From consultation to participation: the impact of beneficiaries on nonprofit organizations' decision making and output. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 26, n. 3, p.295-312.

Wenar, L. (2006). Accountability in international development aid. *Ethics & international affairs*, v. 20, n. 1, p. 1-23.

Willems, J., Boenigk, S., & Jegers, M. (2014). Seven trade-offs in measuring nonprofit performance and effectiveness. *Voluntas*, v.25, n.6, p.1648-1670.

Willians, A., & Taylor, J. (2013). Resolving accountability ambiguity in nonprofit organizations. *Voluntas*, v. 24, n.3, p.559-580.

APÊNDICE I - Questionário de Pesquisa

Pedimos que atentem para as seguintes orientações:

1. Não existem respostas certas ou erradas.
2. Seja o mais sincero possível na sua opinião.

IDENTIFICAÇÃO

Nome da organização: _____

(Por favor, escreva o nome da entidade para fins de conferência. Não serão reveladas informações individualizadas da organização no estudo).

MECANISMOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS AOS BENEFICIÁRIOS

Levando em consideração as práticas de prestação de contas realizadas aos beneficiários (os usuários beneficiados pelos serviços prestados pelas entidades sem fins lucrativos) por sua organização, por favor, responder as subseções 1, 2, 3 e 4 conforme o seu grau de concordância. Usar a seguinte escala para a marcar um X em cada item conforme seu grau de concordância:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem discordo/Nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

OBS: Quando os beneficiários estiverem/forem impossibilitados de receber/entender informações da entidade sem fins lucrativos (Ex.: autistas, pessoas com deficiência mental, crianças, etc.), leia-se beneficiários como os responsáveis por eles.

Seção 1- Divulgação de informações aos beneficiários

Informações básicas		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
1.1	Informações gerais sobre a entidade, incluindo missão, valores, páginas <i>online</i> e estatuto legal são disponibilizadas ou informadas aos beneficiários.					
1.2	Detalhes do programa social específico, incluindo nome, duração, localidade, objetivos, critérios de segmentação e orçamento são divulgados aos beneficiários.					
1.3	Informações de contato, incluindo o endereço do escritório, o gestor do programa social e os indivíduos relevantes para a execução do programa são informadas aos beneficiários.					

1.7	Datas e locais de eventos, por exemplo, reuniões de partilha de informação, consulta e tomada de decisão são divulgados aos beneficiários.					
1.8	Dados de contato específicos para fazer comentários ou sugestões sobre as atividades da organização são informados aos beneficiários.					
1.9	Detalhes de como fazer reclamações sobre as atividades da organização, incluindo contato de um membro da equipe para se entrar em contato são informados aos beneficiários.					

Seção 2 - Participação dos beneficiários na tomada de decisão

Planejamento do programa		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
2.1	As avaliações das necessidades iniciais dos beneficiários são consideradas na implantação dos programas desenvolvidos pela entidade.					
2.2	São definidos os objetivos do programa junto aos beneficiários.					
2.3	São desenhadas as atividades específicas junto aos beneficiários - por exemplo, decidir sobre segmentação, localização, decisões de compra, conteúdo de pacotes de ajuda, etc.					

Relatórios sobre a implantação de programas		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
1.4	Relatórios anuais de desempenho real em relação às metas previamente acordadas (podem ser relatórios resumidos em apenas algumas linhas) estão disponíveis aos beneficiários.					
1.5	Relatórios financeiros regulares estão disponíveis aos beneficiários.					
1.6	Quaisquer alterações significativas para programar objetivos e atividades ou orçamento são informadas aos beneficiários.					

Monitoramento e adaptação das atividades		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
2.4	Os beneficiários ajudam a verificar o desempenho das atividades do programa.					
2.5	Os beneficiários ajudam a verificar as despesas reais em relação ao orçamento.					
2.6	Os beneficiários ajudam regularmente a decidir como adaptar as atividades (por exemplo, em reuniões mensais ou trimestrais).					

Seção 3 - Procedimentos de reclamação

Oportunidades para envolvimento		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5

Fazer reclamações		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5

3.1	Existe uma política de queixas por escrito para receber e tratar reclamações dos beneficiários - e todos os colaboradores da organização sabem como ele funciona.					
3.2	Um membro nomeado da equipe é responsável por receber e tratar reclamações dos beneficiários.					
3.3	Todas as reclamações são investigadas de forma justa, imparcial e oportuna, envolvendo os beneficiários e a pessoa que faz a reclamação é mantida informada do progresso da resolução do seu problema.					
3.4	Se o beneficiário continua fazendo reclamações sobre determinado fato na entidade, este tem seu problema solucionado.					
3.5	Existe um mecanismo de recurso, de modo que os beneficiários possam recorrer contra os resultados dados de forma incorreta a sua queixa inicial.					
3.6	A organização mantém os procedimentos de reclamação organizados, incluindo os detalhes, tais como: a pessoa que faz a denúncia, o tipo de queixa, a data de início e fim do inquérito, os resultados e detalhes de recurso.					

4.3	Os gestores da organização tem modelo de comportamento aberto, inclusivo e respeitoso dentro da equipe de colaboradores (por exemplo, toma decisões de forma transparente e inclusiva, acolhendo pontos de vista divergentes e incentivando a colaboração e trabalho em equipe).					
-----	--	--	--	--	--	--

Gestão do pessoal de apoio		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
4.4	Os colaboradores da organização recebem treinamento em prestação de contas aos beneficiários.					
4.5	Os planos de trabalho da entidade descrevem o tempo que é necessário para os colaboradores realizarem práticas de prestação de contas aos beneficiários.					
4.6	As responsabilidades de prestar contas aos beneficiários são atribuídas a uma pessoa em específico.					

Seção 4 - Atitude da equipe de colaboradores

Atitude da equipe de colaboradores com os beneficiários		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
4.1	Os colaboradores da organização tratam os beneficiários com respeito (demonstram paciência, os ouvem, falam sua língua, reconhecem que eles têm uma melhor compreensão de suas próprias necessidades do que os colaboradores da organização).					
4.2	Os colaboradores da organização não pedem qualquer tipo de favor aos beneficiários em troca de assistência da organização					

EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Levando em consideração a eficácia de sua organização (eficácia consiste no estabelecimento e cumprimento de metas e objetivos que estejam em harmonia com os anseios das partes interessadas pelo trabalho da entidade), responder conforme o seu grau de concordância. Usar a seguinte escala para a marcar um X em cada item conforme seu grau de concordância:

Seção 5 - Eficácia das organizações

Eficácia das organizações		Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
5.1	Os objetivos dos programas sociais são atingidos.					

5.2	Os beneficiários sentem que os serviços da organização são necessários e valiosos.					
5.3	São mantidos fundos suficientes para continuar o nível de serviços, pelo menos os recursos dos anos anteriores.					
5.4	A organização que gerencio tem feito a diferença na qualidade de vida daqueles a quem servimos.					
5.5	Nossos financiadores acreditam que nossa organização tem feito a diferença na qualidade de vida daqueles a quem servimos.					
5.6	A avaliação dos serviços que prestamos é uma prioridade.					

APÊNDICE II - Roteiros de Entrevista

(Gestores e Colaboradores)

PARTE I - Perfil do pesquisado

Nome da entidade: _____
 Ano de fundação da entidade: _____
 Gênero: () Feminino () Masculino
 Idade: _____
 Grau de instrução: _____
 Tempo de atuação na entidade: _____
 Cargo na entidade: _____

PARTE II - *Accountability* e Eficácia Organizacional

1. Quais informações, relatórios e/ou documentos referentes à atividade da entidade são repassados aos beneficiários?

- (a) () missão da entidade
 (b) () *site* e/ou página na internet
 (c) () estatuto da entidade
 (d) () detalhes sobre programas/projetos sociais
 (f) () desempenhos alcançados em programas
 (g) () relatórios financeiros e orçamentos
 (h) () mudanças ocorridas nas atividades e nos orçamentos da entidade
 (i) () realização de reuniões para tomadas de decisões
 (j) () outros.
 Quais? _____

Relatar como cada informação é disponibilizada e qual sua percepção sobre a importância de prestar essas informações aos beneficiários.

2. Os beneficiários ajudam a gestão a tomar decisões sobre os serviços e atividades que possam beneficiá-los? Caso sim, que tipo de decisão? E qual sua percepção sobre a importância da participação deles?

3. Existe alguma ação que possibilite aos beneficiários fazerem reclamações, elogios e/ou críticas às atividades da entidade? Caso sim, descrever como ela ocorre.

4. Como é o relacionamento entre os colaboradores (gestores, funcionários, voluntários, estagiários) e os beneficiários da entidade? Como são solucionados eventuais conflitos entre eles?

5. Geralmente, os objetivos dos programas/projetos sociais da entidade são alcançados? Recentemente, houve algum programa/projeto que não foi executado? Caso afirmativo, quais foram os motivos?

6. Como você classifica o nível dos resultados alcançados (eficácia) pela entidade atualmente na execução de suas atividades/serviços? Por quê?

- (a) () Baixo (b) () Médio (c) () Alto

(Beneficiários)

PARTE I - Perfil do pesquisado

Há quanto tempo é beneficiado pelos serviços da entidade: _____

Gênero: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Grau de instrução: _____

PARTE II - *Accountability* e Eficácia Organizacional

1. Quais informações, relatórios e/ou documentos referentes à atividade da entidade lhe são repassados pelos colaboradores?

- (a) () missão da entidade
 (b) () *site* e/ou página na internet
 (c) () estatuto da entidade
 (d) () detalhes sobre programas/projetos sociais
 (f) () desempenhos alcançados em programas
 (g) () relatórios financeiros e orçamentos
 (h) () mudanças ocorridas nas atividades e nos orçamentos da entidade
 (i) () realização de reuniões para tomadas de decisões
 (j) () outros. Quais? _____

Relatar como cada informação é recebida e qual a importância delas para você.

2. A organização dá oportunidade para que você participe das tomadas de decisão sobre os serviços e atividades que possam beneficiá-los? Caso sim, que tipo de decisão? Qual sua percepção sobre a importância de participar desse processo decisório?

3. Existe alguma ação que lhe possibilite fazer reclamações, elogios e/ou críticas às atividades da entidade? Caso sim, descrever como ela ocorre.

4. Como é o relacionamento entre os colaboradores (voluntários, funcionários, gestores, estagiários) e os beneficiários da entidade? Comentar.

5. Como você classifica o nível dos resultados alcançados (eficácia) pela entidade atualmente na execução de suas atividades/serviços? Por quê?

- (a) () Baixo
 (b) () Médio
 (c) () Alto