



**As Potencialidades de Aplicação do Balanço Social na Perspectiva das  
Organizações da Sociedade Civil**

**Márcia Maria Alves**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Administração**

**Porto – 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**As Potencialidades de Aplicação do Balanço Social na Perspectiva das  
Organizações da Sociedade Civil**

**Márcia Maria Alves**

**Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo Social apresentada ao Insti-  
tuto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de  
Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização sob a orientação da  
Ph.D. Susana Bernardino e coorientação da Prof. Dr. Nubia Ferreira**

**Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri**

**Porto – 2017**

## Resumo

O empreendedorismo social é tema recente, que se consolidou pelo crescimento das organizações de cariz social. Como uma de suas vertentes mais significativas, as organizações da sociedade civil constituem alternativas essenciais no enfrentamento de problemas sociais complexos. Sua sobrevivência e seu desenvolvimento implicam a adoção de modelos avaliativos que oportunizem informações substantivas para evidenciação do desempenho e impacto social dos projetos desenvolvidos. Todavia, existem ainda dúvidas quanto ao conhecimento que essas organizações têm sobre avaliação de resultado, apuramento de impacto social e como procede a prestação de contas, considerando os projetos implementados. Destarte, interessa compreender o que vem sendo praticado pelas organizações da sociedade civil estudadas quanto a apuramento e divulgação de resultados, também conhecer as potencialidades do balanço social enquanto instrumento de apuramento do impacto social e prestação de contas por estas organizações. Esta investigação reúne uma parte teórica que orientou a construção do estudo empírico numa abordagem qualitativa, por meio da seleção de dois estudos de caso, envolvendo duas organizações sociais. Para a recolha de dados, fez-se um guião de questões para entrevistas, juntamente com uma ficha de caracterização para distingui-las. Por meio da análise de conteúdo, na modalidade temática proposta por Bardin (2011), compararam-se as organizações. Os resultados apontam, genericamente, certo grau de conhecimento e indicam adoção de métodos de apuramento e divulgação de impacto mesmo ante as dificuldades que encontram, ao passo que ainda carecem de avançar na aprendizagem e integrar outras formas, o que se aplica também à avaliação de resultados para melhor compreensão do seu desempenho. A legitimidade foi percebida unanimemente como vantagem na prestação de contas, praticada por meios diversificados. Indicaram as possibilidades do balanço social enquanto instrumento útil para prestar e contas na sua perspectiva, e diferentemente do que foi pressuposto, apontaram os limites da sua aplicabilidade como instrumento para apuramento de impacto.

Palavras chave: Organizações da Sociedade Civil, Impacto Social, Apuramento de Resultados, Prestação de contas, Balanço Social.

## **Abstract**

Social entrepreneurship is a current subject matter, which has been consolidated by the growth of social organizations. As one of its most significant strands, civil society organizations are essential alternatives in dealing with complex social problems. Its survival and development imply the adoption of evaluative models that provide substantive information to (demonstrate – disclosure) the performance and social impact of the projects developed. However, there are still uncertainties about the knowledge that organizations have about evaluation of results, assessment of social impact and how the accountability happens, considering the implemented projects. Therefore, it is important to understand what has been practiced by them regarding the evaluation and disclosure of results, as well as to know the potentialities of the social balance sheet as an instrument for measuring the social impact and accountability by organizations studied. This research brings together a theoretical part which guided the construction of the empirical study in a qualitative approach, through the selection of two case studies, involving two social organizations. For the collection of data, a questionnaire was written for interviews, along with a characterization sheet to distinguish them. Through content analysis, in the thematic analysis modality proposed by Bardin (2011), the organizations were compared. The results indicate, generally, a certain degree of knowledge and indicate the adoption of methods of assessment and disclosure of impact even in the face of the difficulties they encounter, while they still need to advance in learning and integrate other forms, which also apply to the evaluation of results for a better understanding of their performance. The legitimacy was perceived unanimously as an advantage in accountability, practiced by diversified means. The findings indicated the possibilities of the social report as a useful instrument for accountability in their perspective, and unlike what was assumed, they pointed out the limitations of its applicability as a tool for impact assessment.

**Key words:** Civil Society Organizations, Social Impact, Performance Assesement, Accountability, Social Balance

À minha família, minha fonte de inspiração,  
em reconhecimento ao apoio incondicional  
e por todo incentivo.

## **Agradecimentos**

É com imensa ternura que agradeço, primeiramente, a Deus pela força e coragem durante esta jornada de construção do conhecimento.

Aos meus pais, Matuzalém e Irena, à minha irmã Paula e ao meu cunhado Cristiano que, com muito apoio e carinho, incentivaram para que eu chegasse até esta etapa importante de minha vida.

À minha orientadora, Profa. Susana Bernardino, pela orientação, atenção, dedicação, paciência, disponibilidade, e, principalmente, por fazer parte desta minha trajetória.

Aos meus amigos Jane, Luciano, Priscila, Ana Cláudia, Gorete, Paulinho, Eryka, Élyda e Rúbia, que sempre me encorajaram na conquista deste ideal.

A todos os colegas de curso, em especial, a Marcela e Patrícia Campos pelo convívio, Rubens, Fernando e Lucimar, pelo caminho de aprendizagem que partilhamos em conjunto, que incluíram as angústias e os desafios envolvidos na escrita desta investigação.

Aos entrevistados pela disponibilidade em dizerem espontaneamente sobre as forças e as fraquezas das entidades em que atuam, e por contribuir decisivamente para o alcance do propósito desta investigação.

À Carol Bracarense pelo conhecimento partilhado das suas experiências acadêmicas para a realização deste trabalho.

A todos os professores que contribuíram de alguma forma para tornar esta dissertação possível. Em especial, à Profa. Núbia Ferreira, que me incentivou a realizar o estudo na área de empreendedorismo social, e me deu direcionamentos para a abertura de horizontes novos, ao. Ao Prof. Fernando Carvalho que me apresentou sobre a importância e a aplicabilidade do balanço social, e à Profa. Sandra Tiveron que ministrou o curso de inglês instrumental intensivo para tornar mais fácil o seu desenvolvimento.

Aos mestres que, desde muito tempo, mostraram-me a grandiosidade de estudar.

À instituição IFTM pela oportunidade.

A todos aqueles que, de alguma maneira, encontram-se próximos a mim, e fazem cada vez mais esta vida valer a pena.

## **Lista de Abreviaturas**

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

CMAS - Conselho Municipal de Assistência Social

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFTM - Instituto Federal do Triângulo Mineiro

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

OCED - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG - Organização Não Governamental

OSC - Organização da Sociedade Civil

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PSIA - Poverty Social Impact Assessment

REDF - The Roberts Enterprise Development Fund

SROI - Social Return On Investment

## Índice Geral

Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Lista de Abreviaturas .....	vi
Índice de Quadros .....	ix
Introdução.....	1
Capítulo I – Empreendedorismo social e a caracterização das organizações da sociedade civil .....	5
1.1. As origens da economia social e do empreendedorismo social .....	6
1.2. Abordagem conceitual do empreendedorismo social e do empreendedor social.....	9
1.3. As organizações da sociedade civil enquanto entidades de empreendedorismo social .....	17
1.3.1. O novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.....	22
Capítulo II – Sobre o apuramento de resultados e a prestação de contas .....	25
2.1 Sobre o apuramento de resultados e a prestação de contas .....	26
2.2 A importância da avaliação de resultados e da medição do impacto social para as organizações da sociedade civil .....	26
2.3 A importância da prestação de contas nas organizações da sociedade civil .....	30
2.4 Sobre o processo de prestação de contas nas OSC do Brasil .....	32
2.5 Instrumentos para medição do impacto social e prestação de contas no empreendedorismo social.....	33
2.6 O balanço social.....	38
Capítulo III – Problema de investigação e opções metodológicas .....	42
3.1 Problema de investigação.....	43
3.2 Procedimentos metodológicos .....	43
3.3 Unidades de análise.....	44
3.4 Técnicas e Procedimentos de Recolhimento de Dados.....	45
3.5 Tratamento e Análise de Dados.....	46
Capítulo IV – Análise dos resultados.....	48
4.1 Estudo de caso 1 .....	49
4.1.1 Caracterização e enquadramento da Organização A .....	49
4.1.2 Análise do conteúdo.....	51
4.2 Estudo de caso 2 .....	55
4.2.1 Caracterização e enquadramento da Organização B .....	55
4.2.2 Análise do conteúdo.....	57

Capítulo V - Discussão dos resultados.....	60
Conclusões.....	72
Bibliografia .....	75
Anexo Modelo do balanço social IBASE para organizações sociais .....	83
Apêndice A.....	85
Apêndice B.....	87
Apêndice C.....	92
Apêndice D.....	95

## **Índice de Quadros**

Quadro 1. Síntese dos instrumentos que auxiliam o apuramento do impacto social.....	37
Quadro 2. Síntese da caracterização da organização A .....	51
Quadro 3. Síntese da caracterização da organização B.....	56
Quadro 4. Comparação da síntese dos dados referentes as organizações “A” e “B ” .....	71

## **Introdução**

O tema do empreendedorismo social é relativamente novo, tendo sua difusão em escala mundial se iniciado, essencialmente, a partir da década de 1980 (Limeira, 2015). Esse tipo de empreendedorismo se caracteriza pelo desenvolvimento de ações que geram impacto social, sendo esta a principal medida do desempenho, contrariamente ao empreendedorismo privado, que tem o lucro como medida de desempenho (Morgado, 2013; Oliveira, 2016a). O campo do empreendedorismo social abrange um diverso conjunto de organizações em que se incluem, genericamente, os negócios sociais e organizações da sociedade civil, lucrativas ou não, que tenham como missão gerar impacto social (Limeira, 2015).

Deste modo, as organizações da sociedade civil configuram uma vertente do empreendedorismo social, e consistem em entidades privadas sem fins lucrativos, com cariz social, que desenvolvem ações de interesse público voltadas para diversas áreas (Lopes *et al.*, 2016). A importância e a visibilidade que essas organizações de setor de economia social têm conquistado se deu pelo facto de manifestarem um intenso propósito social, ambicionando o impacto social positivo junto de seu público beneficiário (Bernardino, Santos, & Fagundes, 2016a)

O modelo de negócio desenvolvido por uma organização da sociedade civil depende de investimentos de recursos financeiros, conseguidos muitas vezes por meio de donativos de empresas e/ou indivíduos particulares e também por meio da constituição de parcerias (Oliveira, 2004). Além disso, as organizações da sociedade civil necessitam de recursos humanos que podem ser voluntários ou colaboradores contratados. Acrescente-se que, operacionalmente, sua atividade deve provocar impacto social e ter processos capazes de gerar benefícios para a sociedade, que sejam superiores ao total de recursos que incorporou para a execução de suas atividades e, idealmente, tornar-se autossustentada (Oliveira, 2004). Limeira (2015) defende que as organizações da sociedade civil, para poderem prosseguir suas atividades, crescer e ganhar destaque, dependem do enfrentamento de vários desafios de ordem cultural, jurídica, política e socioeconômica, de onde se destacam a busca por fontes de financiamento e a avaliação de impacto.

Todavia, avaliar e demonstrar o impacto social gerado pelas OSC não é uma tarefa simples, envolvendo esta prática desafios peculiares em sua implementação. Esta problemática foi evidenciada num estudo de impacto produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCED), que concluiu que o trabalho que vinha sendo desenvolvido pelas organizações não lucrativas era pouco claro, não existindo ainda um consenso acerca de quais eram os métodos ou instrumentos mais adequados para a determinação

do impacto social (Roche, 2000). Do mesmo modo, identificaram-se dificuldades na divulgação do impacto aos financiadores da organização bem como a todas as partes interessadas, cujo apoio é imprescindível para o desenvolvimento da organização social (Roche, 2000). Acresce a uma resistência por parte destas organizações da sociedade civil a admitirem que o resultado de muitas das atividades desenvolvidas é, por vezes, difícil ser avaliado, o que torna os projetos e programas sociais mais vulneráveis à opinião pública (Roche, 2000).

Tendo em vista que estas organizações atuam num sistema complexo de fluxos financeiros, que comporta interesses de públicos distintos e em constante evolução (Nicholls, 2010), para fazer face a desafios que podem representar uma ameaça à permanência de suas atividades e à sua eficiência administrativa, uma organização não lucrativa precisa de novos mecanismos de gestão a integrar às suas particularidades (Tenório, 1997).

Tal contexto demanda determinadas ações que possam gerar informações capazes de demonstrar o desempenho e as mudanças provenientes das atividades desenvolvidas no campo social (Custodio & Moyal, 2007). Por conseguinte, essas informações precisam ser publicadas para a comunidade envolvida, conferindo transparência ao trabalho desempenhado (Tinoco, 2010). Segundo Tenório (2011a), isso pode ser feito por meio do balanço social através da seleção de indicadores para retratar os contributos do impacto positivo gerado na vida das pessoas, permitindo a avaliação da gestão não simplesmente por meio de resultados financeiros, mas também por meio de resultados sociais (2011a). Ademais que as rotinas de avaliação de desempenho e apuramento de impacto podem ser feitas por diversas ferramentas já consagradas na literatura e aproveitadas por algumas organizações capazes de atender a estas finalidades, como é o caso do método *Poverty and Social Impact Analysis* (Maas & Liket, 2011), também da Análise de custo-benefício (Bernardino & Santos, 2016), e do método *Social Return on Investment* (Millar & Hall, 2013), assim como da metodologia *Balanced Scorecard* (Pereira, 2010).

Diante desta problemática, esta investigação pretende compreender o que vem sendo praticado pelas organizações da sociedade civil em matéria de apuramento e divulgação de resultados, bem como conhecer as potencialidades do balanço social enquanto instrumento de apuramento do impacto social e prestação de contas nas OSC selecionadas para a investigação.

O interesse da investigação justifica-se pelo facto de os estudos sobre estas práticas serem ainda incipientes no contexto brasileiro, sendo ainda escasso o conhecimento das abordagens que as organizações sociais têm adotado em relação à avaliação e divulgação dos

resultados produzidos com sua intervenção. Neste contexto, importa compreender, por meio de um estudo exploratório, o nível de conhecimento que as OSC estudadas têm sobre diferentes instrumentos para medição de impacto e prestação de contas, compreender as ferramentas que estas usam e em que medida fazem, ou não, uso do balanço social.

A delimitação do âmbito desta investigação diz respeito a dois estudos de caso, que partiu da seleção de duas organizações não lucrativas, uma que já emprega o balanço social em sua gestão, e outra que não faz uso, tendo em vista a análise comparativa através de uma abordagem qualitativa, assente no método de análise de conteúdo, valendo-se da modalidade temática proposta por Bardin (2011).

Para o efeito, a dissertação estrutura-se em torno de cinco capítulos. No primeiro capítulo, procede-se um enquadramento conceitual, apresentando-se as origens da economia social e empreendedorismo social, clarificando-se o significado dos termos “empreendedorismo social” e “empreendedores sociais”, e analisando-se o papel das organizações da sociedade civil enquanto entidades de empreendedorismo social. O segundo capítulo incide sobre as práticas de apuramento de resultados e a prestação de contas, explorando-se a sua importância para as OSC e apresentando-se os principais instrumentos a que as organizações sociais poderão recorrer, com particular destaque para o balanço social. O terceiro capítulo descreve o problema de pesquisa e as opções metodológicas tomadas. No quarto capítulo, é feita a descrição dos estudos de caso, em que se apresentam as unidades de análise por meio de sua caracterização, e então é feita a análise dos resultados. O quinto capítulo incide sobre a discussão dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as conclusões da dissertação, limitações e pistas para investigação futuras.

## **Capítulo I – Empreendedorismo social e a caracterização das organizações da sociedade civil**

## 1.1. As origens da economia social e do empreendedorismo social

O empreendedorismo social é um tema contemporâneo, posto que, nas últimas décadas, ocupou lugar significativo nas principais discussões políticas e socioeconômicas a nível mundial, tendo sido também objeto de diversas pesquisas no campo científico (Neves *et al.*, 2016).

Para conhecer o panorama atual do empreendedorismo social, nomeadamente o significado do seu conceito, atributos e comportamentos associados, importa compreender os elementos que estiveram na sua génese e que deram lugar à teorização deste campo de estudos.

De igual modo, torna-se necessário compreender o estado atual da arte. Uma análise sobre as publicações científicas sobre o tema revela que o empreendedorismo social é uma área relativamente recente, como o indicam o número ainda escasso de trabalhos científicos e as datas em que despontaram os estudos investigativos dos pesquisadores interessados no tema (Oliveira, 2016a).

Do ponto de vista prático, todavia, o exercício das atividades enquadradas no âmbito do empreendedorismo social é bastante remoto, tendo surgido da necessidade de se apresentar soluções alternativas para questões sociais. Assim como enfatizou Oliveira (2016a, p. 2), o “tema empreendedorismo social é novo em sua atual configuração, mas na sua essência já existe há muito tempo”.

Inegavelmente, seu formato e suas ramificações têm gerado na atualidade uma certa dificuldade de compreensão das terminologias inerentes a sua concepção (Oliveira, 2016a). Por esta razão, tornou-se um tema proeminente tanto nos debates entre pesquisadores, quanto nas discussões entre os indivíduos que atuam na área social, o que leva Rosolen *et al.* (2014) a considerar que o empreendedorismo social é um campo ainda em fase de aperfeiçoamento.

Em retrospecto, o empreendedorismo social teve a influência de alguns fatores históricos na sua formação. A observação crítica na literatura destes fatores contextuais indica, frequentemente, a globalização como um fator que conduziu a uma agudização das diferenças socioeconômicas entre os indivíduos e, como tal, uma relevante influência na prática do empreendedorismo, continuando ainda nos dias de hoje a influenciar os níveis de empreendedorismo social (Oliveira *et al.*, 2016b). Com efeito, a globalização contribuiu para a formação de um conjunto de circunstâncias e factos, inerentes ao processo, que incrementou substancialmente o nível de desigualdades socioeconômicas presente no mundo.

Não obstante, a globalização propiciou, e continua a propiciar, o progresso e o desenvolvimento da humanidade, não sendo algo que desencadeou apenas reflexos negativos. Pelo contrário, o processo de globalização envolveu também características que auxiliaram a compensar estes níveis de desigualdades socioeconômicas da circunstância humana (Oliveira *et al.*, 2016b).

Como argumentado por Oliveira (2004), a ocorrência e concretização da globalização pode ser vista através de ângulos que são conflitantes entre si, estando envolta em alguns desafios. Dentre os principais desafios, destacam-se o de dar uma condição de cidadania às pessoas que vivem ainda em circunstância de extrema pobreza e risco social, como mecanismo de promover o desenvolvimento de uma sociedade mais equitativa (2004).

Para que isto seja possível, segundo Oliveira (2004), faz-se necessário invocar a mobilização das elites, já que estas dispõem de capacidade para fazer alguma coisa para mudar o quadro caótico resultante de mudanças nefastas, que atinge a parcela da sociedade que se encontra em situação de vulnerabilidade e que é vítima da injustiça social.

Apesar dos grandes benefícios proporcionados, a globalização teve desdobramentos contraditórios, em particular os níveis de desigualdade socioeconômica, os quais, conforme enfatizados por Oliveira (2004, p. 401):

“(...) o paradoxo entre pobreza e riqueza, ou seja, no mesmo terreno convivem os avanços extraordinários da ciência e da tecnologia, também da inegável incapacidade de gestão da vida humana mais justa, com menos seres humanos em estado de pobreza.”

Foi neste cenário, e pela incapacidade da globalização contrabalançar o nível de desigualdades sociais, que surgiu um grande número organizações com fins sociais, que são as entidades que compõe o terceiro setor, em consequência do desgaste das “políticas do estado de bem-estar social”, bem como dos “processos de reestruturação produtiva” (Oliveira, 2004, p. 402). Segundo o autor, é indiscutível que à medida que ocorreu o aumento significativo das entidades sem fins lucrativos, o terceiro setor passa a ser considerado de forma expressiva como um fenômeno social.

O seu crescimento resultou assim do facto de este representar uma alternativa na luta de erradicação da pobreza, compreendendo ainda uma nova racionalidade de ação das organizações como um todo, com participação ainda das empresas privadas na forma de responsabilidade social (Oliveira, 2004). Esta nova racionalidade que referiu Oliveira (2004) está intrínseca ao empreendedorismo social, visto que este conceito se encontra vinculado a ações

baseadas no modelo de transformação social, através de projetos humanitários de desenvolvimento social (Oliveira *et al.*, 2016b). Para Oliveira *et al.* (2016b), este é um campo de reconhecida importância, que tem contribuído para o melhoramento de algumas áreas como saúde e educação dos indivíduos em posição de risco social, principalmente nas últimas décadas.

Além da globalização, outras questões relacionadas ao financiamento de projetos sociais por parte do Estado contribuíram para o aparecimento do empreendedorismo social (Parente *et al.*, 2011). Estes autores referiram que o empreendedorismo social despontou como uma solução para problemas sociais que se caracterizavam por uma insuficiência e inadequação de resposta por parte das instituições governamentais. Apesar do papel que estas instituições assumem para a concepção de novas soluções para os problemas sociais existentes, constata-se a persistência de muitas necessidades sociais não satisfeitas, seja pela carência de políticas voltadas para algumas questões sociais, seja pelo facto de as soluções encontradas não serem efetivas.

Algumas das justificações apontadas para o efeito são a criação, por parte do Estado, de modelos de gestão demasiado burocráticos e o absorvimento de tributos que incidem sobre os rendimentos dos indivíduos, cujo retorno nem sempre é percebido pela população (Trivedi & Stokols, 2011). Neste cenário, o Estado é apontado como um elemento que contribuir para a construção de um panorama que favoreceu a desigualdade entre as pessoas.

Ao mesmo tempo, as elites buscam justificar sua omissão, através da atribuição de responsabilidade por esta conjuntura ao Estado, como se lhe fosse exclusiva. Tal perspectiva, foi identificada no estudo empírico de Oliveira (2004, p. 78), que demonstrou que “(...) a elite não se vê como responsável pela desigualdade e a existência da pobreza na sociedade, além desta transferência de responsabilidade para o Estado, que tem pouca vontade política e é ineficiente para cumprir com seu papel”.

Particularmente, além da deficiência de políticas sociais do Estado, que na maioria das vezes é produto de restrições do orçamento público (Parente *et al.*, 2011), o mercado também teve o seu papel para a condição que levou a sociedade civil a buscar opções alternativas para dar resposta às necessidades sociais. Tal como argumentado por Trivedi e Stokols (2011), a intrusão de desigualdades sociais insustentáveis foi um fator determinante que deu origem a um sentimento contínuo de descontentamento por parte da sociedade.

De facto, o mercado tem sido objeto de críticas por negligenciar as necessidades pessoais e contribuir dramaticamente para a injustiça social, dada a própria natureza do capitalismo, que tem um enfoque basicamente econômico. Com frequência, esta realidade é vista como excludente por grande parte da população. (Trivedi & Stokols, 2011). Contudo, as demandas não atendidas destas camadas sociais, desprezadas tanto pelo Estado como pelo mercado, refletiu uma lacuna que ganhou relevo e induziu a um anseio por uma nova abordagem que não dependa exclusivamente destes atores. A alternativa encontrada residiu precisamente na concepção de organizações sem fins lucrativos de ação social, também chamadas de organizações da sociedade civil (Trivedi & Stokols, 2011).

Em síntese, como os principais elementos desencadeadores do empreendedorismo social residem a globalização, em particular os seus subprodutos tais como a desigualdade social e a marginalização dos pobres excluídos. Acrescenta-se a incapacidade do Estado de criar políticas públicas efetivas no campo social, como também o carácter demasiado comercial do mercado, voltado essencialmente para geração de lucro. Ante a esta realidade, cresceu consideravelmente o número de entidades sem fins lucrativos existentes, bem como a adesão de empresas privadas à área social, através de investimentos em ações e projetos sociais na forma de programas de responsabilidade social empresarial (Oliveira, 2004, 2016 a; Oliveira *et al.*, 2016 b; Parente *et al.*, 2011; Trivedi & Stokols, 2011)

Não obstante, conforme Parente *et al.* (2013) salienta, embora haja algumas divergências perante o surgimento do empreendedorismo social, com frequência verifica-se um consenso sobre o imperativo de se perseguir novos arranjos de negócios direcionados a dar soluções para questões sociais que permanecem na atualidade.

A próxima secção apresenta e explica os conceitos de empreendedorismo social e empreendedor social, em que se procede a uma análise baseada numa pesquisa bibliográfica sobre a sua aceção e os seus atributos.

## **1.2. Abordagem conceitual do empreendedorismo social e do empreendedor social**

Em primeiro lugar, sobre a aceção do empreendedorismo social, percebe-se na literatura científica duas direções para explicar o seu significado. A primeira com ênfase no que vem a ser a sua prática e segunda na caracterização do empreendedor social. Com base neste aspecto, é importante a apresentação das diferentes visões e entendimentos existentes sobre

ambas, já que estas complementam-se. Desta forma, esta secção apresenta inicialmente a definição do empreendedorismo social, e, em seguida, apresenta os atributos dos seus agentes (os empreendedores sociais). Estruturalmente, o discurso percorre as opiniões que foram formadas com base em publicações das duas últimas décadas, com o objetivo de demonstrar a evolução do conceito e o seu entendimento atual.

A terminologia empreendedorismo social surgiu como uma expressão popularmente utilizada por diversos agentes para fazer referência a organizações que “devolvem à sociedade”, tanto por meio de atividades empresariais que busquem promover o melhoramento do valor social, quanto benefícios para os negócios (Jiao, 2011, p. 139). Para este autor, através de uma abordagem integrativa, o empreendedorismo social resultou num mecanismo que conseguiu conciliar desigualdades em nível de riqueza e acesso à educação, *i.e.*, e pode ser considerado como uma resposta para problemas sociais complexos.

Não obstante, num discurso mais anacrônico sobre o conceito, que foi identificado através da junção das características da abordagem americana com a abordagem europeia, referiu que a sua aceção engloba a existência de entidades privadas, formalmente institucionalizadas, que não são propriedade nem do Estado e nem do mercado. Ademais, idealmente estas entidades devem ser autorreguladas e autogeridas, sendo, no entanto, necessário que desenvolvam trabalho sem fins lucrativos. São entidades com autonomia face ao poder público e tem a liberdade para admitir voluntários de maneira independente (Defourny & Borzaga, 2001 *apud* Parente *et al.*, 2011).

De forma básica, Mair e Martír (2006) compreendem o empreendedorismo social através do enfoque na criação de valor social, reunindo recursos que são combinados de modo inovador, com o propósito de explorar oportunidades para suprir demandas sociais por meio da disponibilização de produtos e serviços à comunidade. Nesta aceção, o empreendedorismo social é capaz de catalisar a mudança social por meio de um processo que possa prover as necessidades sociais essenciais.

De um modo diferente, Peredo e McLean (2006) fizeram uma revisão crítica do conceito, na qual propuseram, de maneira descritiva, que o empreendedorismo social pode ser ocorrer em qualquer setor, desde que mantenha como objetivo fundamental a criação de valor social. O seu diferencial em relação ao empreendedorismo tradicional consiste justamente na atividade organizacional ser orientada para proporcionar valor social. Neste sentido e de forma generalista e flexível, com o intuito de dar maior adaptabilidade à definição, Peredo e McLean (2006, p. 1) entendem o conceito de empreendedorismo social como:

“(…) empreendedorismo social é exercido onde algumas pessoas ou indivíduos (1) visam, exclusivamente ou de alguma forma proeminente, criar valor social de algum tipo e perseguir esse objetivo através de alguma combinação (2) reconhecer e explorar oportunidades para criar esse valor, (3) empregar inovação, (4) tolerar riscos e (5) recusar aceitar limitações em recursos disponíveis. ”

Tal como fizeram Peredo e McLean (2006), Austin *et al.* (2012), resolveram ampliar a sua definição que, segundo eles, resumidamente, consiste na prática da atividade organizacional que visa gerar valor social. Ou seja, “uma atividade de criação de valor social inovadora que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais” (Austin *et al.*, 2012, p. 371).

Uma investigação empírica realizada com a finalidade de clarificar a prática do empreendedorismo social em Portugal, buscou correlacionar a produção teórica acadêmica aos resultados reportados das dimensões consideradas no estudo, procurando avaliar em que medida as práticas de empreendedorismo social no país refletiam as teorias existentes sobre o tema. Os resultados da investigação em sua abordagem teórica indicaram que, em Portugal, o empreendedorismo social se revela na atuação de uma entidade sem fins lucrativos que desenvolve atividades de caráter econômico para tornar-se “autossustentada”, que está associada à sua capacidade de gerar receitas (Morgado, 2013, p. 68). Pela criação de fontes geradoras de rendimento, as organizações sociais conseguem oferecer respostas inovadoras para questões sociais.

Com relação ao resultado obtido da caracterização da prática, verificou-se algumas dimensões importantes relacionadas, por exemplo, à missão social, ao processo de gestão democrática, e à capacidade de ser sustentável e inovadora:

“(…) apurou-se a visão de que a prática socialmente empreendedora caracteriza-se por ter uma missão direcionada de resposta a problemas sociais através de soluções inovadoras e autossustentadas, que promovam a criação de valor social e desenvolvimento social e local, assumindo-se uma postura de iniciativa, motivação e empenho.” (Morgado, 2013, p. 67)

Percebe-se, tomando em consideração as abordagens já citadas nesta investigação, que é possível definir o empreendedorismo social como uma combinação de ações cujo foco é a primazia da criação de valor social. Com frequência, verifica-se a associação das atividades organizacionais voltadas para o cumprimento de uma missão no campo social.

Acerca da caracterização setorial da prática do empreendedorismo social, tanto na visão de Peredo e McLean (2006), quanto no entendimento de Austin *et al.* (2012), verificou-

se o caráter mais abrangente do conceito, uma vez que este último autor incluiu na sua conceitualização também a atuação de diferentes tipos de organizações, que permitem comportar novos formatos organizacionais.

Uma outra questão que tem gerado controvérsia entre os estudiosos do tema diz respeito ao facto de as empresas com fins lucrativos e organizações da sociedade civil poderem, todas elas, ser consideradas iniciativas de empreendedorismo social (Light, 2006).

Rosolen *et al.* (2014) adverte que, anteriormente, categorizavam-se as organizações em dois extremos, correspondendo tão-somente à dimensão social, ou meramente à dimensão econômica. Nesta aceção uma organização seria identificada unicamente pelo facto de ter finalidade lucrativa ou desígnios sociais. Não obstante, Light (2006) mencionou que se vislumbram mudanças que vem ocorrendo entre os domínios público e privado, em virtude do aparecimento das organizações híbridas – como é o caso dos negócios sociais. Com frequência, também verificam empresas privadas adotando políticas de responsabilidade social, já que podem, através de doações, financiar projetos e ações prosseguidas por organizações da sociedade civil, e, portanto, contribuir para o aumento do impacto social nos seus beneficiários (Light, 2006).

Por essa razão, Light (2006) com o intuito de clarificar esta nova vertente do empreendedorismo social, exemplificou o surgimento de organizações híbridas que recorrem a mecanismos de mercado, como foi o caso do banco Grameen Bank na concessão de microcrédito e da organização Habitat para Humanidade, com soluções para habitação através de pequenas hipotecas. Nos dois casos, as organizações fizeram uso de atividades de caráter econômico para alcançar resultados significativos, proporcionando assim a melhoria do contexto social (Light, 2006).

Com isso, percebe-se, através de um panorama mais contemporâneo, que o motivo que levou Light (2006) a incluir novos modelos no conceito de empreendedorismo social foi o de desmistificar a polarização de com ou sem fins lucrativos. Porém, diante dos argumentos do autor, pode-se inferir que perante o surgimento de empreendimentos sociais desta natureza, a classificação de empreendimentos híbridos se sobrepõe ao paradoxo exposto anteriormente, sobretudo, porque o seu reconhecimento não reside especificamente na sua característica de ser lucrativa ou não, mas no facto de terem uma missão social explícita associada à sua formação.

Portanto, há um consenso entre alguns autores sobre a necessidade de se considerar um horizonte de atuação mais amplo para o empreendedorismo social, capaz de incluir diferentes tipos de organizações e que desenvolvam atividade em setores distintos da sociedade civil (Austin *et al.*, 2012; Light, 2006; Rosolen *et al.*, 2014). Esta visão vai ao encontro da posição de Defourny e Borzaga (2001), usada como referência pelos autores Parente *et al.* (2011), que defende que a caracterização da prática do empreendedorismo deve ser simplesmente condicionada pela existência de uma organização formalizada e que não pertença ao mercado nem ao Estado. Tais argumentos, inegavelmente, não representam o contexto atual do empreendedorismo social, isto porque é evidente que surgiram na atualidade novas configurações, que devem compor as reflexões sobre a classificação no seu todo.

Nesta linha de argumentos, Rosolen *et al.* (2014 p. 2) defende que estas organizações híbridas “apresentam produtos e formatos inovadores para atender a uma demanda da sociedade, e sua organização pode variar entre o modelo privado e o do terceiro setor”, a qual atribuíram a terminologia de negócios sociais. Conforme os autores, estas organizações também têm seus pressupostos baseados na busca de inovação para geração de valor social, isto feito através da produção serviços ou produtos, que são oferecidos para atender a diversas demandas sociais. Com efeito, a inovação empreendida destina-se a dar origem a uma transformação significativa no campo social.

De um modo semelhante, Defourny e Nyssens (2010) afirmam que esta nova terminologia - negócios sociais - insere-se ao campo social, pois o principal objetivo da missão (social) destes modelos inovadores é desenvolver atividades que permitam trazer benefícios para a comunidade através da criação de valor social. Nestas organizações o viés social se sobrepõe ao carácter econômico, sendo que é valorizada a capacidade de criação de valor social em detrimento da distribuição de excedentes econômicos.

Em virtude deste facto, o impacto social na comunidade não deve ser visto somente como um resultado ou uma consequência (subproduto) da atividade econômica destas organizações, mas prioritariamente como o seu motivo basilar. Assim, o papel do lucro proveniente da atividade econômica desenvolvida é, simplesmente, proteger e garantir a sustentabilidade das atividades da organização social (Defourny & Nyssens, 2010).

O valor social gerado pelas atividades socialmente empreendedoras se diferencia do valor econômico, pelo facto do empreendedorismo social resultar em soluções sustentáveis

para diferentes problemas sociais, e por isso não afeta as vantagens competitivas em detrimento de outras empresas que tem carácter de exploração puramente econômico. (Gaiotto, 2016).

Para Parente *et al.* (2011), o empreendedorismo social apropriou-se dos atributos da teoria do empreendedorismo privado. Porém, desde que a atividade seja desenvolvida num contexto em que o objetivo primordial não seja a acumulação de lucro, e sim, a criação de valor social.

J. Gregory Dees foi reconhecido como um dos pioneiros no campo do empreendedorismo social, tentou no seu trabalho de investigação auxiliar na compreensão e reconhecimento do conceito de empreendedor social por meio das principais teorias do empreendedorismo, mais especificamente, através de alguns pressupostos do empreendedorismo privado consagrados na literatura:

“Qualquer definição de empreendedorismo social deve refletir a necessidade de um substituto para a disciplina do mercado que se aplica aos empreendedores empresariais, pois não podemos pensar que a disciplina do mercado irá eliminar automaticamente os empreendimentos sociais que não utilizam os recursos eficaz e eficientemente. A definição que se segue combina uma ênfase na disciplina e na prestação de contas com as noções de criação de valor, derivada de Say, inovação e agentes de mudança, a partir de Schumpeter, procura de oportunidade, segundo Drucker, e de desenvoltura, de Stevenson” (Dees, 2001, p. 4).

Dees (2011) descreveu sobre quais são os comportamentos essenciais para que os empreendedores sociais possam desempenhar o papel de agentes de mudança no setor social. Para o autor, o indivíduo, enquanto empreendedor social: 1) adota uma missão com o objetivo de gerar valor social; 2) busca incansavelmente reconhecer e procurar procedimentos mais eficazes e novas oportunidades para que se cumpra e se dê continuidade à missão; 3) engaja-se na causa social, adapta-se, aprende e inova diante das adversidades; 4) atua de forma criativa sem limitar-se pela escassez dos recursos disponíveis, de modo que a falta destes, não venha a ser um obstáculo que o impeça de alcançar os objetivos da sua missão; 5) e mostra-se com um senso aguçado de transparência para com seu público, pois, deste modo torna-se conscientemente responsável pelos seus beneficiários, isto implica em prestar-lhes contas dos resultados obtidos, pois entende que uma gestão ineficaz e ineficiente não assegura o cumprimento da missão.

Acima de tudo, observa-se nos pressupostos de Dees (2001) que os cinco atributos têm enfoque em requisitos, citados pelo autor como essenciais para que a missão social seja cumprida. No seu entendimento, ter o foco voltado para a missão e ter perspectivas mais

ousadas, é o que o diferencia enquanto agente de mudança social. Neste sentido, Dees (2001) refere que o lucro não é uma medida para a criação de valor social (ao invés do impacto social da sua atuação), sendo que o lucro é visto apenas como um vetor para se atingir objetivos sociais.

Na óptica de Comini (2016), quando se compreende as características do empreendedor social enumeradas por Dees (2001) é possível reconhecê-lo facilmente em diferentes domínios organizacionais. Tendo em vista este aspecto, conforme Comini (2016), presume-se encontrá-lo empreendendo nos negócios que atendem a finalidades sociais e também ambientais (negócios sociais); bem como nas associações e nas cooperativas que promovem o desenvolvimento local; nas organizações sem fins lucrativos, que atuam em prol de uma causa social; em iniciativas de responsabilidade social levada a cabo por empresas privadas; e também nas instituições públicas, que propõe políticas públicas inovadoras e projetos voltados para a área social.

Observa-se por este ângulo que é possível constatar que a sua atuação pode ocorrer em diversos tipos de organizações. Porém, indaga-se por onde passa a fronteira entre o empreendedorismo social e privado. Como já foi traçado por Parente *et al.* (2011), a fronteira é determinada pela avaliação da extensão com que a atuação da organização se consubstancia, ou não, numa missão social.

Light (2006) revisitou a concepção e questionou a perspectiva de que o empreendedorismo social, realmente possa ter foco apenas num único indivíduo. Para o autor, o desafio de se identificar um indivíduo único com uma longa lista de características tidas como essenciais para o êxito dos empreendimentos sociais pode restringir o seu escopo, pois depende-se a figura de um único protagonista, o que pode levar o empreendedorismo social a parecer um objetivo inatingível. Por essa razão, buscou focalizar-se no papel do empreendedor social, que segundo o autor, enquanto estiver no exercício desta função deve responsabilizar-se pelos riscos da sua atuação e gerar mudanças sociais através de atividades socialmente empreendedoras. Na clarificação daquilo que poderá ser qualificado como empreendedor social, Light (2006, p. 4) acrescenta o seguinte:

“Um empreendedor social é um indivíduo, grupo, rede, organização ou aliança de organizações que procuram mudança sustentável, em larga escala através de ideias que quebrem paradigmas sobre o que e como governos, organizações sem fins lucrativos e empresas fazem para lidar com problemas sociais significativos”.

Embora, o empreendedor social possa ser encontrado em vários domínios organizacionais, Light (2006) enfatiza que este quase sempre atua no setor sem fins lucrativos.

Já Peredo e McLean (2006), na conceitualização do termo empreendedor social, propuseram concentrar-se em um agrupamento de indivíduos que reúnam uma diversidade de habilidades, traços típicos, capacidades, bem como recursos. Para os autores, estes componentes associados e concentrados desde que voltados para a criação de soluções inovadoras e interativas, possibilitam aproveitar as oportunidades de mudança. De tal modo, argumentam os autores, que acontecem transformações sociais significativas com maior facilidade quando se concentra no empreendedorismo social enquanto ecossistema.

Azevedo (2015, p. 90) refere que há um consenso entre os pesquisadores sobre a capacidade que os empreendedores sociais têm de beneficiarem dos “(...) métodos e processos tecnocráticos da gestão burocrática (...)” para atingirem os seus objetivos no campo social, comumente já empregadas em empresas privadas.

De uma forma geral, mesmo que se considerem as eventuais divergências de conceitos e atributos, através da análise da evolução do conceito e do papel do empreendedor social, verifica-se que os conceitos de ‘empreendedorismo social’ e ‘empreendedor social’ imbricados, relacionam-se entre si e são inseparáveis. Nomeadamente, porque o empreendedorismo social é produto das iniciativas e do protagonismo de empreendedores sociais. Ao fazer-se a junção com base nos conceitos mencionados, verifica-se que a prática do empreendedorismo social depende da existência de indivíduos inovadores e criativos, que são capazes agregar componentes e aplicar de forma efetiva os métodos e processos do empreendedorismo privado para criar soluções inovadoras e interativas em diferentes domínios organizacionais. No entanto, num espaço cujo objetivo prioritário seja a criação do valor social através da produção de bens e serviços destinados a resolver questões sociais, gerando impacto social para alcançar mudanças significativas no contexto social (Dees, 2001; Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006; Defourny & Nyssens, 2010; Austin *et al.*, 2012; Rosolen *et al.* 2014).

Rosolen *et al.* (2014, p. 2) argumentaram que a variedade de termos e definições encontra na literatura pode ser justificada, principalmente, porque estas organizações se constituem em diferentes conjunturas socioeconômicas, sendo igualmente o reflexo de políticas de regiões distintas. Dessa forma, aparecem percepções sobre o termo (empreendedorismo social e empreendedor social) provenientes de setores distintos. Os autores justificam que:

“O fenômeno começou com a disseminação do termo empreendedor social nos Estados Unidos e atividades de geração de renda em organizações da sociedade civil.

Entretanto, hoje, apresenta maior complexidade e uma variedade de atores envolvidos, como corporações, ONGs, governos, consumidores, investidores (...)”

Portanto, tomando-se em consideração a opinião de Oliveira (2016 a) sobre o facto de haver uma certa confusão provocada pela variedade de termos e conceitos inerentes ao tema, que é relativamente novo, tais divergências indicam que este ainda pode ser um problema atual. Foi por esta razão, que, anteriormente, os autores Parente *et al.* (2011) chegaram à conclusão, através da sua análise sobre as investigações académicas do tema em Portugal, que a insuficiência de verificação empírica constitui um dos desafios mais imediatos para tornar-se mais claro o aglomerado de ideias que tentam explicar o fenómeno; percebe-se por este projeto investigativo, que este não é um problema exclusivo do caso Português.

Acredita-se, pois, como um desafio epistemológico, que o debate carece de ser unificado, seja por meio de investigações científicas de carácter exploratório ou empírico, seja por entidades que reproduzem estatísticas e se aprontem a fazer um mapeamento destas iniciativas e dos seus atores.

Neste universo de iniciativas, concentram-se as organizações sem fins lucrativos, também chamadas de organizações da sociedade civil, que são discutidas na próxima secção.

### **1.3. As organizações da sociedade civil enquanto entidades de empreendedorismo social**

As organizações da sociedade civil já ocupam lugar significativo como alternativa essencial na resolução de problemas sociais há certo tempo na realidade brasileira (Ferreira, 2005). De acordo com o autor, desde a década de 1980, verificou-se o aparecimento expressivo destas organizações no Brasil.

É de conhecimento geral que em países em desenvolvimento, como no caso do Brasil, é imprescindível o surgimento de alternativas que corrijam as questões relacionadas a desigualdades sociais que se agravaram nas últimas três décadas. Foi neste cenário, que se observou o aumento de atuações relacionadas à filantropia, em particular, através de algo novo e de importância social (Comini, 2016).

Na sequência deste raciocínio, é fundamental destacar que é inquestionável a importância das organizações da sociedade civil como elemento central do processo de formação do empreendedorismo social. Conforme Souza *et al.* (2005, p. 2), há uma considerável pro-

ximidade entre estes dois conceitos, pois o termo empreendedorismo social “(...) está associado às organizações sem fins lucrativos, também denominadas organizações do terceiro setor, há de ser mencionada a relevância dessas organizações no contexto da economia e da sociedade contemporânea”. Não obstante, é preciso considerar a abordagem de que as organizações da sociedade civil consistem num componente do setor social, e não a sua totalidade, conforme referiu Azevedo *et al.* (2010).

Sousa *et al.* (2005) associaram o surgimento do empreendedorismo social como uma nomenclatura, que veio a ser utilizada para designar o processo caracterizado pelo uso de práticas de gestão já aplicadas da teoria do empreendedorismo por empresas privadas, e que vinham sendo aproveitadas pelas organizações da sociedade civil (Sousa *et al.*, 2005).

No que diz respeito à origem das terminologias popularmente empregadas para designar as organizações sem fins lucrativos, é relevante que se explore a trajetória histórica da sua formação, com o objetivo de clarificar a atual designação que vem sendo utilizada. Conforme Coelho (2000), à medida em que o termo se consolidou, verificou-se certa confusão quanto ao uso das terminologias para designar as organizações que atuam em benefício de uma agenda social. Em consequência disso, nota-se que as nomenclaturas têm diferentes aceções na literatura. Todavia, segundo a autora, na prática todas foram sendo utilizadas para a mesma finalidade, e foi constatado que “várias denominações têm sido dadas para essas organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor ou ONG’s, termo mais usado no Brasil” (Coelho, 2000, p. 57).

Portanto, no que lhe concerne, estas terminologias se misturam na aplicabilidade prática e tendem a convergir num único sentido, apesar da sua propagação indiscriminada. Tal condição pode, segundo Coelho (2000) e Azevedo *et al.* (2010), indicar o desafio de enquadrar-se em um padrão generalista a pluralidade destas organizações. Segundo Fernandes (1997, p. 27), a expressão organização não governamental foi verificada no Brasil a partir da década de 70, igualmente, “(...) está na nomenclatura do sistema de representações da ONU. Refere-se a entidades significativas que não representam governos”.

Em retrospecto, esta expressão surgiu para designar organizações específicas, que têm sede em nações desenvolvidas e não se vinculavam ao Estado, em virtude da sua caracterização não governamental. Nomeadamente, a sua atuação efetivou-se através de acordos de cooperação internacional que buscam auxiliar os países subdesenvolvidos com atividades

para promover o seu crescimento (Fernandes, 1997; Azevedo *et al.*, 2010). Todavia, o conceito de ONG começou a ser utilizado de modo popular desde a década de 1990, para referir-se às entidades sem fins lucrativos, muito embora esta expressão comporte diversas organizações destinadas a trabalhar na construção da defesa e promoção dos direitos de modo participativo e sustentável (Oliveira & Haddad, 2001).

Desde então, o entendimento da literatura sobre o conceito passou por uma evolução quanto ao papel que estas organizações representam para a sociedade e também quanto ao seu propósito. Uma vez que, na sua origem, as ações destas organizações não acolhiam os desígnios dos mecanismos de fluxos de renda clássicos inerentes ao mercado, surgiu a necessidade de uma designação que fizesse a delimitação de “um espaço de integração cidadã” (Fernandes, 1997, p. 27). A aproximação da expressão geralmente mais empregada - organizações não governamentais - ONG e da expressão atual - organizações da sociedade civil (OSC), desenrolou-se pelo facto das suas ações representarem o “contexto das lutas pela democratização, a ideia de "sociedade civil" serviu para destacar um espaço próprio, não-governamental, de participação nas causas coletivas’, vinculada a princípios de cidadania” (Fernandes, 1997, p. 27).

Este tipo de organização não pertence a ninguém em particular, nem ao Estado e nem ao mercado, e esta característica reporta a ideia principal que a sua aceção manifesta, que serve para distingui-las das demais organizações. Conforme Azevedo *et al.* (2010, p. 18), OSC “é um termo que chama a atenção para um papel que a sociedade civil pode e deve assumir, sob a forma de um tipo diferente de entidade que ninguém detém, mas à qual está associada a um grupo amplo de *stakeholders* que nela depositam expectativas”.

Em termos conceituais, organizações da sociedade civil formam um conjunto de organizações não lucrativas (Azevedo *et al.*, 2010). Conforme Carvalho (2008, p. 8) a sua terminologia envolve qualquer “entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital”. Em outra linha, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) caracteriza as organizações sem fins lucrativos de forma mais generalista. No entendimento da ABONG:

“A sigla ONG quer dizer Organização não governamental também chamada atualmente de Organização da Sociedade Civil são entidades nascidas da livre organização e participação social da população. ONGs ou OSC, tratam dos mais diversos temas e interesses, com variadas formas de atuação, financiamento e mobilização.” (ABONG, 2016, p. 4)

Embora a perspectiva acima não mencione de forma específica os tipos de atividades desempenhadas, tal abordagem incide essencialmente sobre a natureza e a formação de uma OSC. De destacar que esta definição foi formulada após a publicação do novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), publicado no Brasil no ano de 2014, para o qual percebe-se que, num contexto mais atual, levou em consideração a ampliação do seu espectro para abranger os novos formatos de empreendimentos sociais (Mendonça & Falcão, 2016).

De facto, o conceito que serviu como base para a construção do novo Marco Regulatório das OSC no Brasil, fez referência à caracterização de uma OSC como uma entidade privada sem carácter lucrativo, institucionalizada, constituída de forma voluntária e autogovernada. De um modo geral, as OSC atuam em ações de interesse público e têm desenvolvido atividades nas áreas de saúde, educação, assistência social e direitos humanos, dentre outras áreas, voltadas para a promoção e garantia de direitos fundamentais (Lopes, Santos & Brochardt, 2016; Viscardi & Braga, 2016).

Silva (2013) referiu que as organizações da sociedade civil são entidades criadas através da formação de um agrupamento de empreendedores sociais que se reúnem em defesa de uma causa. Da mesma forma, podem ser também entidades criadas por um instituidor que deposita nelas algum patrimônio, atendendo a um anseio pessoal de prestar serviço em favor de uma causa singular. Portanto, o conceito de OSC consiste em organizações que funcionam por meio de capital próprio e capital alheio, originários tanto de donativos, como também de subsídios. Igualmente, instituem-se para serem prestadoras de serviço à sociedade, com vista a corresponder às expectativas da própria sociedade.

Ainda pelo ângulo teórico, os esforços de definição empreendidos por Salamone Anheier (1997, *apud* Azevedo *et al.*, 2010, p. 24) para a clarificação do conceito, trouxe universalidade numa abordagem que considerou atributos mais específicos para delimitar a sua definição, sobretudo relacionados ao aspecto operacional e à estrutura destas organizações. De acrescentar que a proposta teórica de Anheier serviu para o embasamento do projeto *Comparative Nonprofit Sector*. Da mesma forma, foi usada também como referência para o Manual da conta satélite das instituições sem fins lucrativos, feito através de uma parceria conjunta entre a Divisão estatística das Nações Unidas e a Universidade de Johns Hopkins, a qual descreveu que o modelo de funcionamento destas organizações do seguinte modo:

“(…) Organizações, i.e. que não são grupos de pessoas ad-hoc, são entidades com um propósito a cumprir, podendo não ser normalmente registradas; Privadas, i.e.

não pertencem ao aparelho do Estado, não são públicas; Não distribuidoras de lucro, i.e. podendo gerar retorno, este nunca será distribuído – é reinvestido na organização; Autogovernadas, i.e. não dependentes de outras entidades externas no que diz respeito a tomada de decisão; Voluntárias, i.e. podem ter voluntários como colaboradores e os membros são-no voluntariamente (...)”

De acordo com esta definição, tendo em conta a caracterização que é estabelecida, é possível identificar cinco atributos principais, comuns a este tipo de organizações. Para Carvalho (2008), destaca-se o facto delas apresentarem um certo nível de organização, serem de carácter privado, sem finalidade lucrativa, com capacidade de dirigir o seu negócio e promover o voluntariado. Outro aspecto relevante verificado pelo autor, refere-se à importância que o sentido da missão assume para este tipo de organização, sobretudo quanto ao papel a ser desempenhado e os valores comuns entre os seus membros.

No que diz respeito ao papel destas organizações, Tude e Rodrigues (2007) referiram que as organizações da sociedade civil lutam por uma causa comum, representam politicamente os interesses de agrupamentos que se mobilizam em torno desta causa, com esforços voltados para promover mudanças sociais significativas a nível mundial. No entanto, isto feito num nível de profissionalização que favoreça o cumprimento do seu propósito.

Com base em diferentes abordagens é possível notar que a formação de uma OSC depende da participação de atores coletivos, que se assumem como protagonistas na luta de variadas causas e na atuação na defesa de interesses comuns da sociedade. Além disso, esta atuação representa para os indivíduos um exercício de cidadania. Acrescente-se que a designação ‘social’ se deve ao facto de estas organizações desempenharem uma função cujo foco é a resolução de problemas da sociedade, procurando dar origem ao desenvolvimento sustentável e harmónico no campo social. Por consequência, incrementam também o nível de bem-estar dos indivíduos da comunidade em que estão inseridas (Cunha, 2017; Guimarães, 2010; Azevedo *et al.*, 2010).

Uma outra função que lhe atribuída às OSC é a inovação, justificado pelo facto de o lucro não ser o seu objetivo primordial, o que lhes permite arriscar na invenção de novas ideias para oferecer novos serviços (Azevedo *et al.*, 2010). Para além das funções políticas e sociais, estas OSC constituem extraordinárias plataformas para o desenvolvimento de competências de liderança e de expressão. Consequentemente, nota-se que também geram valor deste modo (Azevedo *et al.*, 2010).

Por outro lado, o desenvolvimento de competências é imprescindível para enfrentar os diversos desafios com que estas organizações se deparam no seu cotidiano ao executarem as suas atividades e fazerem cumprir os seus desígnios. O crescimento destas organizações depende, nomeadamente, da superação de vários desafios em níveis socioeconômico, cultural, jurídico e político. Além disso, inclui-se também as dificuldades enfrentadas acerca de fontes de financiamento, escala, avaliação de impacto das suas atividades, bem como corresponder à expectativa de criação de valor (Limeira, 2015; P. Silva, 2013).

Com relação aos desafios institucionais relacionados com a gestão das organizações da sociedade civil, Junior *et al.* (2009) identificou alguns paradigmas que carecem de mudanças e enfrentamento. Tendo como exemplo, a tarefa de legitimação das suas atividades que implicam estar legalmente instituída e divulgar suas atividades para toda a comunidade, o que as leva a adotar uma postura transparente no que diz respeito a sua responsabilidade de prestar contas para todos os envolvidos.

Além disso, ainda conforme os autores, para legitimar as suas atividades deverão atuar de modo que possam garantir a sustentabilidade através da gestão eficiente de recursos e ter capacidade de articular-se ao poder público e ao setor privado. Sobre a problemática de financiamento, segundo o mesmo autor, deverão ter a capacidade de transformar doadores em cooperadores, sendo capazes de alcançar um certo grau de independência, não devendo para o efeito os donativos constituir a única fonte na obtenção de fundos. Para incrementar o nível de eficiência que são capazes de alcançar deverão igualmente prosseguir objetivos comuns e ampliar a gama de ações sociais (Junior. *et al.*, 2009).

Os desafios de gestão impostos pela necessidade do uso de ferramentas e modelos administrativos dos setores público e privado, contribuíram para o aparecimento de uma nova racionalidade por parte das organizações da sociedade civil. De tal modo, surgiu o imperativo de se construir um novo paradigma de gestão para que consigam, de maneira efetiva, desenvolverem-se de forma sustentável e criar valor social dentro das dinâmicas do empreendedorismo social (Junior. *et al.*, 2009; Silva, 2016).

### **1.3.1. O novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**

Recentemente, foi publicado o novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) no Brasil, aprovado através da Lei 13.204/15. A legislação trata-se de um regime jurídico criado com a finalidade de regular, em âmbito nacional, as parcerias voluntárias firmadas entre a Administração Pública e as OSC para a execução de políticas

públicas, que abrangem repasses de recursos do Estado para o desenvolvimento de ações de carácter social. De uma forma geral, o MROSC foi visto como um retorno a uma série de demandas requisitadas pelas OSC, por gestores da Administração Pública e também por órgãos de controle do governo (Cunha, 2017; IPEA, 2014).

O crescimento, nas últimas décadas, das entidades sem fins lucrativos no Brasil, como prestadoras de serviços públicos no campo social e que beneficiam das parcerias com Governo Federal, reforça a relevância da interação entre as OSC e o Estado. Acresce a importância das funções desempenhadas por estas OSC que para além do simples preenchimento das lacunas não atendidas pelo Estado poderão, ainda, atuar na manutenção ou no oferecimento de serviços à comunidade (Cunha, 2017; Lopez, Lopes, Souto, & Sant'Ana, 2014).

O impacto do MROSC nas relações de parceria entre o Estado e as OSC poderá ter reflexos principalmente em elementos como o ato de publicizar e ter regras para convocação pública de projetos sociais, assim como o estabelecimento de uma norma específica para se efetuar compras. No entanto, tais elementos representam os esforços para fortalecer a transparência da aplicação de recursos públicos e priorizar o controle de resultados das ações (Lopes *et al.*, 2016; Mendonça & Falcão, 2016)

Consequentemente, a transparência passou a ser um fator decisivo nas parcerias firmadas. Principalmente, porque o chamamento público passou a ser obrigatório para a implementação de projetos sociais junto ao Estado, e visa a celebração de parcerias entre instituições governamentais e qualquer cidadão ou organização da sociedade civil, que tenha alguma proposta de projeto para execução de uma ação. Trata-se de um “procedimento seletivo simplificado” estabelecido por lei, que tem a finalidade de garantir a impessoalidade na seleção da entidade parceira (Cunha, 2017, p. 37). Outra preocupação do novo regulamento foi a facilitação do processo de prestação de contas com o controle voltado para resultados verdadeiramente alcançados. Este aspecto pode ter um contributo muito significativo no melhoramento dos indicadores sociais dos projetos realizados (Cunha, 2017).

Relativamente aos controles feitos por gestores que atuam em órgãos competentes da Administração Pública, para os quais deverão aplicar a nova legislação, verifica-se que esta trouxe aspectos significativos, tais como a “viabilidade da prestação de contas com foco no resultado” (Viscardi & Braga, 2016, p. 31), com o objetivo de fiscalizar de maneira mais precisa as entidades sem fins lucrativos. Ao mesmo tempo, para os autores, o novo marco regulatório deve ter implicações ao nível da busca de instrumentos de *accountability* mais

efetivos por parte das OSC, que deverá fortalecer a relação de confiança entre estas entidades e os seus financiadores como resultado da adoção destes mecanismos.

No próximo capítulo pretende-se dar seguimento a outras questões relacionadas com o desenho de *accountability* nas organizações da sociedade civil, bem como sobre métodos de avaliação e impacto social, de modo a construir o embasamento teórico que será utilizado para a investigação a realizar na presente dissertação.

## **Capítulo II – Sobre o apuramento de resultados e a prestação de contas**

## **2.1 Sobre o apuramento de resultados e a prestação de contas**

Neste capítulo, é lançado o olhar para a temática de *accountability*. Esta prática, ainda que pouco enfatizada na literatura sobre OSC, é fundamental para o funcionamento destas organizações. Com este capítulo pretende-se conhecer a importância sobre a prática de avaliação e apuramento de resultados de desempenho social, bem como as diferentes possibilidades existentes e as suas implicações. Pretende-se ainda evidenciar, através da revisão de literatura científica, os fundamentos sobre o apuramento, avaliação e publicização de relatórios de prestação de contas, tais como, por exemplo, o balanço social, assim como demonstrar o quanto são essenciais para explicitar de forma transparente e clarificada a atuação de uma entidade sem fins lucrativos

## **2.2 A importância da avaliação de resultados e da medição do impacto social para as organizações da sociedade civil**

Para Cotta (1998), a avaliação de projetos e programas sociais cumpre um papel fundamental no critério de racionalização das intervenções no âmbito social. É de tal modo importante que, caso não se utilizem de mecanismos de controles de avaliação que deem acesso a informações confiáveis, certamente poderá incorrer na ineficiência de um gasto social. Por conseguinte, conforme a autora, a ausência de métodos de avaliação de resultados pode levar ao desperdício de recursos. Desse modo, a não adoção de ferramentas avaliativas pode gerar implicações negativas em níveis de eficiência dos recursos geridos por uma OSC.

Aguilar e Ander-egg (1994, *apud* Cotta, 1998, p. 106), sobre o papel da avaliação na análise de programas sociais mencionaram que:

“(...) avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos”.

De forma simplificada, Fitzpatrick *et al.* (2004) sintetizou que a avaliação refere-se ao julgamento da importância ou do valor de determinado objeto que possa ser avaliado. Na prática, para se julgar qualquer objeto de interesse de análise - que pode ser um projeto ou

programa social, utilizam-se metodologias de pesquisa e de análise para se aferir variáveis como qualidade e eficácia, *i.e.*, através da determinação de padrões pré-estabelecidos. Por esta visão, verifica-se que a adoção de um processo avaliativo é fundamental para determinar o mérito de projetos sociais desenvolvidos pelas organizações sem fins lucrativos.

Conforme defende Tenório (1997), a elaboração de meios de controle mais eficazes que permitam a avaliação do impacto das ações executadas tornou-se um aspecto fundamental para as organizações sociais. O autor destaca em particular o importante papel que o processo de avaliação desempenha no controle, dado que possibilita o acompanhamento de maneira continuada das ações ou projetos desenvolvidos. Deste modo, para o autor (1997), torna possível o monitoramento conjunto da relação entre a aplicação de recursos e o alcance dos resultados pretendidos. Por consequente, o processo de avaliação do desempenho é entendido pelo autor como um mecanismo que garante a efetivação dos objetivos institucionais.

Carvalho (2008) defendeu que a avaliação é essencial para a boa gestão de uma OSC, e tem que estar pautada na sua missão social, no desenvolvimento sustentável de suas atividades e também na satisfação do público que tem interesse na sua atuação. O autor destaca ainda a conexão que existe entre “a missão, as metas, as estratégias e os programas” (2008, p. 13), essencialmente decorrente da relação que existe entre a capacidade de alcance de uma missão (social) e a assertividade na definição de objetivos que possam ser avaliados de alguma forma. Para o autor (2008), isto implica entrar em consideração com um sistema de mensuração, que ainda que simples será essencial para uma gestão adequada e também podem favorecer o diálogo e o entendimento do seu público de relacionamento. Na aceção de Carvalho (2008), medidas que não sejam complexas tendem a ser mais compreensíveis e a alcançar um número mais expressivo de pessoas que buscarem conhecê-las.

Numa perspectiva mais abrangente, Núbia (2013) enfatiza questões acerca da importância e das justificativas que norteiam a prática da avaliação. Conforme realçou a autora, a avaliação mostra-se relevante para: 1) dar explicações a respeito de como são desempenhados os projetos sociais; 2) clarificar sobre as metas a serem atingidas e sobre possíveis mudanças que podem ser prognosticadas; 3) permitir identificar possíveis falhas; 4) possibilitar a visibilidade de uma OSC pelo seu público de interesse sobre o resultado que foi efetivamente alcançado; 5) demonstrar a atuação responsável e profissional no tocante a gestão de recursos.

A respeito da gestão de recursos, ressalta-se que as OSC são entidades que atendem prioritariamente a interesses sociais e, como tal, devem garantir a sua sustentabilidade através da preservação dos recursos de que dispõe. Tal como defendido por Magalhães e Hasenclever (2013, p. 20):

“Uma ONG, por exemplo, cuja missão é social precisa de meios para atingir seus fins. Não pode ser deficitária ou terá que ser subsidiada. Seu resultado financeiro pode ser zero e, mesmo assim, as partes interessadas ficarão satisfeitas se ela tiver conseguido utilizar a totalidade da sua receita no cumprimento da tarefa de criação de valor para a sociedade”.

Nesta perspectiva, Alves *et al.* (2009) verificaram que é fundamental utilizar-se indicadores de desempenho para determinar as práticas de gestão a serem empregadas, conseguindo, desta forma, quantificar e demonstrar seus resultados para a sociedade e conseguir prestar serviços com maior qualidade para o seu público beneficiário. Outro fator que reforça a relevância do processo avaliativo é a expectativa de que o financiador tem de que a OSC possa maximizar o impacto social, e que tenha a maior eficiência possível, certos de que um bom desempenho está intrínseco à sua capacidade de gestão (Azevedo *et al.*, 2010).

Ante ao quadro de disputa por recursos de financiadores diversos, torna-se imprescindível para as entidades sem fins lucrativos a adesão de mecanismos gerenciais para demonstrar a sua capacidade de cumprir os objetivos institucionais e, assim, conseguirem mais credibilidade junto aos seus financiadores (Tenório, 1997). Na mesma linha, Martins (2014), de uma forma geral, qualifica como crucial a importância da avaliação organizacional, em particular em virtude do forte crescimento das organizações sem fins lucrativos nos últimos anos, o que tem levado a um aumento da concorrência entre este tipo de entidade no angariamento de recursos, tanto público quanto privado.

A mensuração do impacto social, é fundamental para que as entidades possam expressar o impacto gerado que a sua atuação foi capaz de gerar para a sociedade. Conforme explica Silva (2016), a divulgação do impacto justifica-se essencialmente pelo efeito que surte nos níveis de legitimidade dos projetos desenvolvidos e na captação de recursos de diversificados financiadores.

No tocante a medição do impacto nos projetos sociais celebrados através das parcerias firmadas entre as instituições governamentais e as entidades sem fins lucrativos, tal prática revela-se importante para aferir índices que demonstrem se o projeto obteve o impacto esperado (Souza, 2015). Para Souza (2015), pode o seu apuramento permitir ainda indicar se os recursos gastos pelo Estado foram feitos de maneira efetiva, ou seja, se “(...) trouxeram

soluções efetivas para o equacionamento dos problemas sociais (...)” (2015, p. 17), ante o investimento de recursos públicos.

Como destacam Fitzpatrick *et al.* (2004), com relação a avaliação de programas nas organizações sem fins lucrativos, os órgãos do governo terceirizam a prestação de serviços públicos através de parcerias firmadas com as OSC. Dessa forma, livram-se da responsabilidade que lhe é atribuída de prestar serviços que, de outro modo, ficariam a cargo do Estado. Neste quesito, a avaliação de impacto dos programas mostra-se relevante para responder a questionamentos relacionados ao impacto da prestação de serviços para a comunidade beneficiária. Conforme os autores (Fitzpatrick *et al.*, 2004), o próprio órgão vai precisar do resultado da avaliação para tomada de decisão e prestar contas, de modo a satisfazer a sociedade sobre a disponibilização de recursos públicos para as OSC. Este processo justifica-se, particularmente, pelo facto de o poder público procurar certificar-se se a prestação de serviço ocorreu realmente e se foi eficiente. Para Ruiz *et al.* (2017) avaliar as políticas e os serviços públicos faz parte da exigência de cidadania e necessidade da gestão, relacionada a eficiência e limitação de disponibilidade de recursos existentes.

Não obstante, a importância que as práticas de medição de resultados para as organizações sociais, parte das OSC deparam-se ainda com desafios peculiares na sua implementação. O processo de mensuração de resultados nas OSC é considerado, quase sempre, como difícil. Ainda que alguns resultados sejam passíveis de serem quantificados, as OSC encontram dificuldades em identificar claramente quais são os resultados alcançados, conforme verificou Rocha (2013). O autor mencionou ainda que para algumas entidades, especificar resultados pode ser, por vezes, aborrecível, uma vez que muitos profissionais do setor creem que o trabalho exercido pela entidade possa ser julgado apenas pela sua qualidade.

Na visão de Bernardino e Santos (2016), para se fazer face aos desafios que a avaliação de impacto social na gestão das organizações sem fins lucrativos envolve, tornou-se crítico o estabelecimento de métricas que orientem o processo de tomada de decisão e lhes possibilita diagnosticar problemas antecipadamente. Deste modo, a realização de uma recolha sistemática de informações permitirá dar origem a estudos sobre medidas mais efetivas para análise, uma vez que permitem identificar a ineficácia de algumas ações e iniciativas sociais que carecem de ser ajustadas (Souza, 2015).

Para El Ebrashi (2013), a adoção de indicadores que consigam mensurar efetivamente o impacto social, e possam indicar de uma forma clara o impacto gerado através de resultados, será capaz condicionar o sucesso da entidade e demonstra que esta atingiu algum

grau de crescimento (El Ebrashi, 2013). Nesta aceção, para as OSC provarem o seu valor a “avaliação do impacto social é a perfeita demonstração de eficiência, transparência e responsabilidade fiscal e social” (Souza, 2015, p. 20).

As posições identificadas na revisão de literatura indicam que nos dias de hoje não é mais possível desconsiderar que a gestão adequada de uma OSC passa pela definição de metas, por um acompanhamento público da gestão, pela profissionalização e também pela transparência, ao fazer-se uma alusão aos preceitos de democracia da sociedade civil (Braga, 2012).

### **2.3 A importância da prestação de contas nas organizações da sociedade civil**

A prática de *accountability* tem-se tornado numa preocupação para as OSC face às demandas por informações a seu respeito por parte dos seus *stakeholders*, em particular em virtude do lugar significativo que estas organizações têm ocupado na atividade econômica (Jesus & Costa, 2013).

Em termos conceituais, Andrade e Campos (2009) referiram que *accountability*, ou prestação de contas, trata-se de uma atividade que tem como escopo fornecer informações que dizem respeito a OSC para os seus *stakeholders*, seja por uma atitude de antecipação, seja por uma conduta de reação, relacionada com padrões já declarados ou subjacentes.

Como prática representa um esforço no ato de comunicar ao público da organização suas atividades e a sua gestão de forma mais transparente (Mendonça *et al.*, 2013). A capacidade de prestar contas é crucial no processo de arrecadação de fundos, já que as OSC dependem do apoio público para conseguir os recursos necessários para o financiamento das suas atividades (Carvalho, 2006).

À semelhança daquilo que se verifica em relação ao processo de avaliação de desempenho, é inegável o papel fundamental que a prestação de contas assume para o estabelecimento de relações de confiança e legitimidade entre a OSC e os seus *stakeholders* (Andrade & Campos, 2009; Mendonça *et al.*, 2013; Martins, 2014).

Designadamente, tornou-se indissociável o imperativo da transparência nas relações estabelecidas entre estas entidades com financiadores e doadores. A prestação de contas pode ser ainda entendida numa óptica de contrapartida obrigatória, que deriva do próprio ato do

donativo (Mendonça *et al.*, 2013). De um modo semelhante, Rocha (2013) afirmou que algumas práticas relativas à prestação de contas instituídas nas OSC têm origem na observância de exigências estabelecidas por financiadores privados e instituições governamentais, tendo em vista o cumprimento de determinadas normas. Desta forma, a execução de instrumentos contratuais e regulamentos mais restritos de prestação de contas, levou ao surgimento da necessidade de dar justificativas e produzir relatórios para fazer face a estas demandas constitui também uma forma de praticar a transparência (Rocha, 2013). Embora sejam apontadas dificuldades para prestar de contas dos resultados mensurados, para o autor (2013), a prática de transparência, ancorada no apuramento e prestação de contas, fortalece ainda a imagem institucional, importante para qualquer tipo de organização.

A exemplo desta abordagem, é possível verificar a ênfase colocada na instituição de mecanismos de prestação de contas no novo marco regulatório das OSC no Brasil (Lopes *et al.*, 2016), assim como na realidade portuguesa através da publicação do Decreto-Lei N.º 36-A/2011, de 9 de Março (2011) que aprovou o regime contabilístico para as organizações sem fins lucrativos. A implementação deste diploma justificou-se em virtude:

“(...) da disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do importante papel e peso que desempenham na economia, que justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às actividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas actividades.”(Decreto-Lei, 2011).

Não obstante, na realidade brasileira, Carneiro *et al.* (2011) defende que a importância atribuída a prestação de contas por parte das OSC consiste, prioritariamente, em preencher um requisito para firmar novas parcerias com as instituições governamentais. Ainda para o autor, muitas organizações procedem à prestação de contas meramente em resposta aos preceitos da legislação, como forma de garantirem a condição de manutenção de acordos que já estão em andamento.

Todavia, tal como Reis e Medeiros (2007) advogam, ao contrário do que parte das OSC ajuízam, a importância da prestação de contas deve ir além do cumprimento de um mero protocolo em atendimento à imposição dos conselhos de contabilidade e dos órgãos regulatórios. Em contrassenso a este juízo de valor, pode-se afirmar que é através da promoção da comunicação da prestação de contas aos seus doadores, dando ênfase à transparência para os diversos *stakeholders* da OSC, que se garante, de facto, a continuidade dos donativos indispensáveis à sua sobrevivência (Carneiro *et al.*, 2011). Consequentemente, para Silva

(2016), tal prática promove o engajamento e motiva os *stakeholders* a participarem na atividade da organização e no processo de tomada de decisões.

Contudo, para Martins (2014) para o sucesso de uma OSC é fundamental desenvolver a competência de realizar a prestação de contas. Segundo o autor, este é um fator decisivo para fortalecer a confiança institucional das organizações sem fins lucrativos e, por conseguinte, possibilita clarificar e demonstrar o desempenho das parcerias de forma efetiva. Por esse motivo, o processo de prestação de contas permite que as organizações sociais possam efetivar sua missão social e garantir a sustentabilidade de suas ações.

Souza (2015, p. 11) relaciona os mecanismos de avaliação com a seleção de modelos de prestação de contas, afirmando que “o processo de avaliação é de extrema importância para a busca da eficiência e do amadurecimento do modelo de *accountability* adotado”. De tal modo, percebe-se que a prestação de contas, para produzir o efeito esperado, deve considerar o processo avaliativo desenvolvido pela entidade. Desse modo, torna-se evidente a que o processo avaliativo e de mensuração de impacto social terá um papel relevante no processo de prestação de contas e da transparência, bem como divulgação do impacto social alcançado.

## **2.4 Sobre o processo de prestação de contas nas OSC do Brasil**

Acerca dos mecanismos de prestação de contas, as entidades classificadas como organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), que atuam na promoção da educação ou desempenham atividades culturais, filantrópicas ou de pesquisa científica, titulares da qualificação de utilidade pública, tem que cumprir algumas determinações para manterem a sua designação. Tal preceito inclui apresentar anualmente ao Ministério da Justiça no Brasil um relatório circunstanciado sobre as suas atividades. Este relatório engloba também o demonstrativo das receitas e despesas realizadas no exercício (Bonis, 2013).

No contexto brasileiro, a instrução do processo de prestações de contas exigidas das OSC, são as demonstrações contábeis, a saber 1) o balanço patrimonial; 2) a demonstração do superávit ou déficit do exercício; 3) a demonstração das mutações do patrimônio social e a demonstração do fluxo do disponível; 4) e a demonstração das origens e aplicações de recurso. Todos estes demonstrativos devem ser consolidados por um contador habilitado e

devem ser elaboradas de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade em atendimento às normas do Conselho Federal de Contabilidade (Calegare & Pereira, 2012).

## **2.5 Instrumentos para medição do impacto social e prestação de contas no empreendedorismo social**

O conceito de impacto diz respeito a “(...) mudanças significativas ou permanentes nas vidas das pessoas, ocasionadas por determinada ação ou série de ações” (Roche, 2000, p. 36). O impacto social é entendido como a transformação da condição de determinada comunidade (Custódio & Moyal, 2007). Esta mudança ocorre por meio de um processo de planejamento, monitoração e a avaliação das ações levadas a cabo por organizações com propósito social (Custodio & Moyal, 2007). Define-se a avaliação de impacto como uma forma de estimar em que medida a mudança ocorreu após a intervenção, o que significa analisar sistematicamente o quanto e como impactou o programa ou projeto social, na realidade dos indivíduos (Roche, 2000).

Para que o impacto social gerado por uma organização possa ser medido, se forem usados mecanismos avaliativos de resultados, que permitam identificar se o projeto social produziu de maneira efetiva resultados, é possível perceber se este conseguiu alcançar os resultados pretendidos. Isto requer instrumentos de avaliação de impacto social que auxiliem verificar até que ponto a intervenção da organização foi capaz de surtir os efeitos pretendidos na realidade que esta tinha intenção de transformar (Custodio & Moyal, 2007).

Nubia (2013) mencionou que uma metodologia de avaliação de impacto social precisa considerar os contributos para a sociedade. Para a autora, estes referem-se ao impacto produzido pela entidade na comunidade e a geração de bem-estar social. E não abranger tão somente os fundos destinados às ações e os resultados que foram alcançados. Para que isto seja possível, alguns métodos têm sido utilizados de maneira a otimizar a avaliação de impacto social.

Os métodos de avaliação de impacto social atendem a diferentes propósitos, por consequente a escolha da metodologia mais adequada deve observar a finalidade da avaliação e o estágio de crescimento da organização que será objeto da análise (Rosenzweig, 2004). Conforme a classificação feita por Rosenzweig (2004), os métodos se subdividem em três categorias de acordo com a sua função: 1) métodos de processo são empregados para rastreamento e monitorização de variáveis como *i.e.*, eficiência e eficácia, para analisar em que

medida os resultados foram alcançados, ou para gerenciar indicadores para rastreamento de processos operacionais que estão em curso, em que estes “resultados podem então ser avaliados pela medida em que eles se correlacionam ou causam resultados sociais desejados”(2004, p. 8); 2) os métodos de impacto consistem em ferramentas que relacionam *outputs* e *outcomes*, e também buscam fornecer resultados para além do que poderia acontecer se a organização não existisse e em relação a outra alternativa que poderia melhor atender a demanda social; 3) e os métodos de monetização que visam converter os resultados ou o impacto em valores monetários para compreensão da rentabilidade do investimento social.

A medição do retorno social de organizações sem fins lucrativos através do *Social Return On Investment (SROI)* foi uma metodologia criada pela *The Roberts Enterprise Development Fund (REDF)* (Santos *et al.*, 2009). Para os autores, esta medida almejou determinar tanto valor social quanto econômico, gerado através do investimento realizado neste tipo de entidades. O objetivo desta medida é aferir a mudança social, econômica e ambiental que são geradas por programas ou projetos sociais (Lavadinho, 2016). Dessa forma, segundo o autor, este indicador consiste em estimar o retorno de um investimento em certa área, e demonstrar, para a sociedade civil, a criação de valores monetários de maneira clarificada.

De acordo com Rothero e Richards (2007, *apud* Bernardino & Santos, 2016), este indicador, que se traduz pelo rácio entre o valor atual líquido dos benefícios e o valor atual líquido do investimento, é uma medida do valor dos benefícios sociais gerados por uma entidade sem fins lucrativos. Para demonstrar o valor social e econômico criado pelas OSC, o *SROI* representa uma ferramenta que mede o desempenho e que converge esforços para retratar o impacto (Millar & Hall, 2013). Como principais potencialidades do *SROI* enquanto medida de impacto social, destaca-se o facto de permitir que as entidades demonstrem de maneira autônoma o próprio desempenho. Ademais, permite que as organizações sociais busquem oportunidades de melhoramento de serviços para o seu público de interesse (Arvidson *et al.*, 2013).

Uma outra metodologia para a medição do impacto social é a análise de custo-benefício, que permite estimar os vários benefícios e custos de um projeto social em decorrência da sua aplicação, através da aferição dos recursos que foram gerados, gastos ou economizados. (Rosenzweig, 2004 *apud* Bernardino & Santos, 2016). Nesta metodologia, a recolha de informação é feita por meio de entrevistas realizadas periodicamente a grupos diferentes (incluindo-se um grupo de teste e um grupo de controle), através dos quais avalia-se os resultados do programa. O primeiro grupo reúne os beneficiários que tem apoio do programa,

já o segundo, congrega os indivíduos que não acolheram apoio por parte programa em questão (Bernardino & Santos, 2016). A avaliação do impacto gerado é feita através da análise comparativa aos dados colhidos dos dois grupos, o que permite aferir os efeitos do programa durante o período de realização das entrevistas. No cálculo do custo-benefício para se obter o valor atual líquido, subtrai-se dos benefícios os custos, e o quociente benefício-custo é calculado dividindo-se aqueles valores (Rosenzweig, 2004 *apud* Bernardino & Santos, 2016).

Conforme Ruiz *et al.* (2017), o método de custo-benefício permite fazer a análise do valor social por meio da diferença entre os inputs e os outputs por um certo período de tempo. Dessa forma, determina o valor dos benefícios obtidos, resultantes dos serviços prestados por uma organização no cumprimento dos objetivos ligados à sua missão, possibilitando o gerenciamento de desempenho de um investimento social. Para Rosenzweig (2004), a análise de custo-benefício é um método de monetização e de impacto.

Outro método contemporâneo, usado para a mensuração do impacto social, é o *balanced scorecard*. Este consiste numa ferramenta de gestão que possibilita a ligação entre a estratégia da entidade e as ações de implementar e monitorizar o desempenho (Pereira, 2010). A avaliação *balanced scorecard* é um método de processo com o propósito de monitorizar indicadores como, por exemplo, eficácia e eficiência de projetos sociais nas OSC, o qual envolve a seleção de *inputs*, *outputs* e/ou *outcomes* que tenham relações com os impactos ou medidas estratégicas de desempenho (Rosenzweig, 2004).

Para que isto se concretize, este instrumento utiliza o planeamento estratégico e o orçamento para promover o alinhamento entre as estratégias da entidade com as ações (Bernardino & Santos, 2016). Segundo estes autores, o processo envolve instituir os programas que são tidos como prioridade na sua prossecução, assim como quais são os objetivos e as metas que se deseja atingir. Igualmente, depende da escolha de indicadores para que essas ações sejam realizadas, visando o monitoramento da performance de programas sociais. Nomeadamente, a metodologia envolve a identificação de perspectivas distintas da organização e do acompanhamento dos indicadores e metas, através dos quais será possível verificar o cumprimento da missão. Por conseguinte, a partir do momento em que se verifica que a missão não está sendo cumprida, pode auxiliar a revisão das estratégias da entidade.

O método de avaliação de impacto social denominado *Poverty Social Impact Assessment (PSIA)*, por sua vez, consiste no diagnóstico do impacto distributivo das reformas

políticas de bem-estar, com foco principal nos indivíduos em condição de pobreza e vulnerabilidade social (Maas & Liket, 2011). Para além de um instrumento para avaliação de impacto, trata-se de um processo que possibilita a realização de uma avaliação de impacto sistemática em um certo programa (Rosenzweig, 2004). Para estes autores, esta metodologia identifica os pressupostos em que foram fundamentados os programas sociais e revelam o seu valor. Inclusive, detalha quais são os canais de transmissão, bem como quais são as partes interessadas e os núcleos institucionais envolvidos. Utilizando-se de técnicas analíticas que se adaptam ao projeto, mede os impactos do programa e afere os riscos sociais que este comporta. Na categorização de Rosenzweig (2004), esta análise refere-se a um método de monetização e de impacto.

A avaliação de marco zero é feita antes da disponibilização de um programa em uma comunidade (Chianca *et al.*, 2005). Segundo este autor (2005), é utilizada para que a equipe responsável se oriente no planeamento das ações, de tal maneira que garanta o alinhamento entre as reais demandas e as expectativas dos beneficiários. Outra vantagem é que permite inicialmente a formação de um banco de dados com informações sobre a conjuntura e as condições principais do público beneficiário do programa social. Deste modo, possibilita a definição de parâmetros para subsidiar comparações futuras acerca dos resultados que foram alcançados pela intervenção. Barros e Barreto (2016) referiram que o processo desencadeado por esta avaliação representa o diagnóstico da realidade para aplicação de um projeto social no início de uma intervenção. Assim, a partir das informações obtidas é possível realizar um planeamento de ações, e serve para orientar outras fases da avaliação.

Com base na categorização dos instrumentos de apuramento de impacto proposta por Rosenzweig (2004), sintetizou-se no quadro 1 estes instrumentos de acordo com a sua finalidade.

Quadro 1. Síntese dos instrumentos que auxiliam o apuramento do impacto social

<b>Categoria funcional</b>	<b>Propósito</b>	<b>Tipo de instrumento</b>
Método de processo	Utiliza o planejamento estratégico e o orçamento para promover o alinhamento entre as estratégias da entidade com as ações através do rastreamento e monitoramento de indicadores para analisar em que medida os resultados foram alcançados, ou para gerenciar indicadores de processos operacionais que estão em curso.	1) <i>Balanced Scorecard (BSc)</i>
Método de impacto	Ferramentas que relacionam <i>ouputs</i> e <i>outcomes</i> , e busca fornecer resultados para além do que poderia acontecer se a organização não existisse e em relação a outra alternativa que poderia melhor atender a demanda social.	1) <i>Poverty and Social Impact Analysis (PSIA)</i> 2) <i>Benefit-Cost Analysis</i> 3) <i>Social Return on Investment (SROI)</i> 4) <i>Balanced Scorecard (BSc)</i>
Método de monetização	Instrumentos que convertem os resultados ou o impacto em valores monetários para compreensão da rentabilidade do investimento social.	1) <i>Poverty and Social Impact Analysis (PSIA)</i> 2) <i>Benefit-Cost Analysis</i> 3) <i>Social Return on Investment (SROI)</i>
Método de diagnóstico	Faz o diagnóstico da intervenção para orientar o planejamento de ações e projetos sociais, e definir parâmetros para auxiliar comparações futuras dos resultados que foram atingidos.	1) Marco Zero

Elaborado pela autora com base nos autores selecionados (Barros & Barreto, 2016; Bernardino & Santos, 2016; Chianca *et al.*, 2005; Rosenzweig, 2004).

## 2.6 O balanço social

Historicamente, conforme Tenório (2011a) refere, o balanço social surgiu como uma alternativa para uma busca crescente da sociedade por informações com relação aos impactos gerados pelas atividades empresariais. Em particular, prestando informação sobre os diversos domínios em que as organizações atuam e para o seu público interno e externo. De facto, na gênese do surgimento do balanço social esteve a necessidade de se abordar informações qualitativas, como forma de subsidiar uma avaliação de desempenho empresarial suficiente. Segundo Tenório (2011a), com a criação do balanço social pretendia-se ir além dos relatórios que, puramente, traziam informações patrimoniais e econômico-financeiras.

Em termos conceituais, segundo Reis e Medeiros (2007), o Balanço Social equivale a um relatório que concentra um conjunto de informações e indicadores mensurados acerca das atividades de carácter social das organizações. Como instrumento, transformou-se num demonstrativo que possibilita o “aperfeiçoamento contínuo das ações realizadas” (Medeiros, 2007, p. 23), pois permite analisar o desempenho social e comprovar os benefícios gerados pelas entidades para a sociedade.

Tinoco (2010) referiu que o Balanço Social pode ser definido como uma ferramenta de informação e de gestão, utilizada com o objetivo de demonstrar as informações relacionadas ao desempenho das entidades em busca da sustentabilidade. Conforme o autor, o instrumento apresenta dados sobre a situação econômica, contábil, ambiental e social de uma organização. Deste modo, pode ser visto como uma forma de evidenciação e transparência da sua atividade, permitindo a sua avaliação pelo seu variado público de interesse.

Para o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), o demonstrativo mostra-se efetivo na divulgação periódica de ações sociais. Assim, funciona como um instrumento de transparência e serve para prestar contas para sociedade. A sua utilização assume particular importância para organização que tratem de questões afetas a áreas importantes, tais como da saúde, da educação e do cuidado com o meio-ambiente, *i.e.* (Torres & Mansur, 2008).

Na visão de Custodio e Moyal (2007), é uma ferramenta capaz de ampliar a conversa com todos os públicos com que as organizações sociais mantêm relações, bem como com a sociedade como um todo. Para os autores, refere-se a uma maneira da organização ser trans-

parente, divulgando as atividades corporativas a partir de uma listagem que reúne os principais indicadores de desempenho da entidade. Inclusive, serve como instrumento de auto avaliação, visto que dá à entidade um panorama geral da sua gestão.

Numa abordagem mais contemporânea, o balanço social é visto por Portal *et al.* (2015) como uma ferramenta de informação que busca demonstrar os gastos e as influências exercidas pelas pela atuação das organizações. Permite demonstrar à sociedade o esforço que a organização social teve em promover algumas áreas, como a social, a humana e a relativa ao meio-ambiente. Tal como referido pelos autores:

“(...)o Balanço Social pode ser considerado um instrumento gerencial constituído por um processo que abrange planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações sociais de cada empresa, de forma a sistematizar a sua gestão social. A expressão ‘Balanço Social’ tem sido definida de várias formas. No entanto, com pouca divergência quanto ao caráter de prestação de contas das ações sociais. Para a sociedade, o Balanço Social é um demonstrativo que informa as ações das organizações que estão contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população, evidenciando os impactos sociais e ambientais resultantes principalmente das atividades empresariais” (2015, p. 6)

O balanço social é considerado uma ferramenta que traz informação sobre aspectos subjetivos, objetivos e quantitativos da instituição que se analise, que no contexto internacional têm várias propostas para elaborar o balanço social enfocado no setor empresarial e entidades não lucrativas (Maldonado, *et al.*, 2017).

Acerca dos benefícios verificados na sua implantação, destaca-se a evidenciação, através dos indicadores selecionados, das contribuições para o melhoramento da qualidade de vida das pessoas. Para além disso, o balanço social permite avaliar a gestão não apenas através de resultados financeiros, mas também por meio de resultados sociais (Tenório, 2011a).

O uso e divulgação do balanço social tem sido reconhecido como de fundamental importância, uma vez que representa uma maneira de evidenciar os benefícios alcançados por meio de projetos sociais desenvolvidos pelas organizações, a qualquer indivíduo que possa estar interessado (Garcia & Rojo, 2014).

O principal objetivo do balanço social é demonstrar uma determinada realidade de desempenho socioeconômico, passível de avaliação, que pode ser aplicada a variadas entidades, quer sejam privadas, governamentais, bem como organizações sem fins lucrativos (Tinoco, 2010). Com base neste entendimento, reconhece-se o caráter amplo de utilização por diversas entidades em setores variados da economia.

Custódio e Moyal (2007) mencionaram que a concepção deste demonstrativo“(...) deve levar em consideração os princípios de relevância, veracidade, clareza, comparabilidade, verificabilidade e neutralidade” (2013, p. 71). Com o propósito trazido por Tinoco (2010) que a elaboração deste mesmo relatório deve observar critérios, de modo a ter informações dispostas de forma cuidadosa, exata e transparente, permitindo a compreensão e avaliação da organização pelo público.

Com relação à sua estrutura, o balanço social considera uma série de informações de caráter qualitativo, dentre as quais se destacam: 1) informações relativas à ecologia, em que se evidenciam os esforços das organizações em não degradar o meio ambiente; 2) informações acerca de treinamentos e investimentos na formação contínua dos colaboradores; 3) condições de segurança e de higiene no trabalho; 4) relações profissionais; 5) e contribuições das entidades para a comunidade, como a educação de indivíduos carentes, investimentos em atletas, *i.e.* (Tinoco, 2001).

Custódio e Moyal (2007) referiram que a estruturação do balanço social engloba o levantamento de indicadores que expressem a realidade social, ambiental e econômica de suas atividades. Juntamente a isto, inclui-se a demarcação de metas para o próximo exercício, sendo que a sua concepção deve envolver os *stakeholders* no processo.

Semelhantemente, para Tinoco (2010), as dimensões do balanço social devem incluir indicadores que dizem respeito a atuação ao nível social, econômico e ambiental. Tendo relação com a atividade desempenhada pelas organizações, o relatório insere-se no âmbito de *Accountability*, pois reporta ao público informações sobre os resultados obtidos.

O balanço social proposto pela metodologia IBASE, uma das mais conhecidas no Brasil, têm indicadores que visam gerar informações nas áreas de: educação, saúde, preservação do meio ambiente, contribuições para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho de funcionários e funcionárias, valorização da diversidade, desenvolvimento de projetos comunitários, combate à fome e criação de postos de trabalho. Percebe-se que os indicadores foram organizados por meio de uma tabela em formato simples, porém direto. Segundo o instituto, o relatório deve ser amplamente divulgado para as entidades fazerem face ao desafio da transparência, bem como realizarem a prestação de contas dos seus negócios (Torres & Mansur, 2008).

Por consequente, os indicadores do IBASE, oferecem informações que representam a alocação de recursos para projetos, ações, atividades que são frutos de iniciativas em diversas áreas de cunho social. Conforme o instituto, a “questão a ser respondida é se esses

investimentos são representativos e se possuem resultados sociais positivos compatíveis com o poder, o impacto e as responsabilidades dessas empresas com a sociedade” (Torres & Mansur, 2008). Ao analisar a metodologia, é possível perceber a preocupação do instituto em demonstrar indicadores sociais que se referem aos investimentos feitos pelas organizações em projetos sociais, cujo público principal a ser considerado, consiste na sociedade como um todo.

Com relação à ausência de uma norma específica que estabeleça a elaboração do balanço social no caso brasileiro, Carvalho (2007) chama a atenção para uma das dificuldades que incorre da falta de uma normatização que determine a construção de demonstrativos sociais como este. Para o autor, a sua não regulamentação implica na ausência de uma padronização das informações tidas como essenciais para a sua estruturação.

Maldonado *et al.* (2017) referiram que existem várias metodologias utilizadas para avaliação de diferentes aspectos sociais e econômicos na economia tradicional com ênfase nos resultados e na acumulação de lucro, mas não abrangem suficientemente a corresponsabilidade do impacto gerado na sociedade. Em sua investigação, defenderam a proposta de aplicação de uma metodologia de balanço social ao setor associativo no campo da economia solidária e social no Equador utilizada pelo setor cooperativo e financeiro. Os resultados obtidos a partir da aplicação evidenciaram o grau de cumprimento dos objetivos e impacto produzidos internamente e externamente, subsidiando o desenvolvimento de estratégias para o melhoramento das suas condições sociais. No entanto, os autores sugeriram que cada setor econômico deve incluir os indicadores de interesse.

## **Capítulo III – Problema de investigação e opções metodológicas**

### **3.1 Problema de investigação**

As questões de partida para as quais se almeja dar resposta com esta investigação, são as seguintes: 1) compreender as práticas de apuramento e divulgação de resultados adotados a partir dos estudos de caso de duas OSC brasileiras; 2) conhecer qual o potencial do balanço social enquanto instrumento de apuramento do impacto social e prestação de contas na perspectiva destas organizações.

O interesse da investigação justifica-se pelo acto de os temas relativos a prática de medir e divulgar o impacto social, como também a prestação de contas no campo das OSC, serem ainda incipientes na realidade brasileira. Nesse contexto, importa compreender o nível de conhecimento que as OSC selecionadas têm sobre diferentes instrumentos para medição de impacto e prestação de contas, quais as ferramentas a que recorrem para aferir e divulgar o impacto social que as suas atividades estão a gerar e em que medida fazem, ou não, uso do balanço social.

Assim, definem-se os seguintes objetivos de investigação específicos:

(I) Compreender o conhecimento geral das OSC estudadas sobre os diferentes mecanismos para apuramento e divulgação do impacto social;

(II) Perceber quais os instrumentos de apuramento de resultados utilizados pelas OSC estudadas;

(III) Compreender as principais dificuldades pelas OSC estudadas no processo de apuramento do impacto social;

(IV) Conhecer quais às práticas de prestação de contas adotadas pelas OSC estudadas;

(V) Identificar as vantagens percebidas pelas OSC estudadas na prestação de contas.

(VI) Compreender em que medida o balanço social é visto pelas OSC estudadas como um instrumento útil para o apuramento e divulgação do impacto social;

(VII) Depreender em que medida o balanço social confere transparência enquanto meio de prestação de contas na perspectiva das organizações estudadas;

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Método refere-se a um caminho ou um procedimento para se alcançar determinado objeto (Prodanov & Freitas, 2013). Pode ser entendido como o conjunto de procedimentos seguidos e empregados numa investigação com a finalidade de atingir o conhecimento assente no método científico (2013).

Tendo em vista as questões de investigação e os objetivos deste estudo, que visam compreender o potencial do balanço social enquanto instrumento de apuramento do impacto social e prestação de contas nas organizações da sociedade civil no Brasil, adotou-se a abordagem qualitativa, do tipo múltiplos casos.

A pesquisa qualitativa é indicada quando o estudo busca analisar as experiências vividas, entender as significações e realizar uma investigação global do caso (Corbin & Strauss, 2014).

Entende-se por pesquisa de estudo de caso, como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto do mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto poderem não ser claramente evidentes” (Yin, 2015, p. 17).

A realização do estudo empírico envolveu a realização de um estudo de caso de duas OSC brasileiras, com a finalidade de compreender as potencialidades percebidas do balanço social por organizações que apresentam condutas distintas no que respeita ao processo apuramento e divulgação do impacto social. Dessa forma, pretende-se fornecer uma visão ampla e crítica sobre a realidade estudada. Cabe destacar que cada OSC foi unidade de análise de um estudo de caso individual, em que se investigou minuciosamente as especificidades de cada uma e posteriormente procedeu-se a discussão entre os dois estudos de casos.

### **3.3 Unidades de análise**

Participaram da investigação duas OSC, uma organização que já faz a publicação do balanço social e outra que ainda não utiliza este relatório de prestação de contas, representadas por seus gestores. A escolha dos casos foi intencional com base no pressuposto de que estas entidades poderiam refletir uma comparação da conduta adotada face a adoção ou não do demonstrativo. A opção tomada justificou-se pelo facto de permitir compreender melhor

as percepções de organizações da sociedade civil que atuam de uma forma diferente em relação à adoção do balanço social, o que permitirá compreender as razões que levam ou não ao uso deste instrumento de apuramento e divulgação de impacto social.

Este tipo de amostragem consiste numa amostra não-probabilística que se resume na seleção de um subgrupo da população com base em informações disponíveis. Neste tipo de seleção, o pesquisador se dirige intencionalmente àqueles grupos de elementos dos quais se quer conhecer a opinião e representam um “bom julgamento” da população (Prodanov & Freitas, 2013, p. 99).

Com o intuito de manter a ética e o sigilo da investigação adotou-se os codinomes de Organização A, para a entidade que não preenche o balanço social, e Organização B, para a que faz uso do balanço social.

### **3.4 Técnicas e Procedimentos de Recolhimento de Dados**

Este estudo utilizou para coleta de dados dois instrumentos: uma entrevista semiestruturada e uma ficha de caracterização. Para além das informações proporcionadas nestes instrumentos, foram consultados os sites da web das duas organizações para recolha de elementos que integraram a caracterização.

Aplica-se a entrevista semiestruturada quando há a necessidade de discorrer sobre certos tópicos e questões essenciais a pesquisa (Polit & Beck, 2011). Trata-se de uma estratégia de coleta de dados na qual o investigador possui um roteiro de questões confeccionadas previamente (Prodanov & Freitas, 2013)

Por esta razão, foi elaborado, pelos autores, um guião de entrevista sustentado no referencial teórico. As questões norteadoras foram delineadas por eixos temáticos mais precisos e específicos em relação ao objeto de pesquisa. Os eixos definidos, conforme se detalha no apêndice A, são os seguintes:

- I) Visão de apuramento e a divulgação do impacto social;
- II) Opinião e posição frente ao apuramento e a divulgação do impacto social;
- III) Impacto provocado pelo apuramento e a divulgação do impacto social.

Com o intuito de obter informações relevantes sobre as organizações investigadas, enriquecer os conteúdos das entrevistas e possibilitar uma discussão crítica e complementar,

os autores também elaboraram uma ficha de caracterização com base em algumas informações do balanço social de autoria do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) que constam no anexo - Modelo do balanço social IBASE para organizações sociais<sup>1</sup>, e em categorias do relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012) e acrescido questões referentes à origem de recursos financeiros, tipologia de atividades desenvolvidas, público beneficiário e recursos humanos que consta no (apêndice B).

A coleta de dados foi realizada no período de julho e agosto de 2017. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas na sede de cada OSC e registradas com um gravador de áudio. As entrevistas tiveram duração média de uma hora de gravação. Já o preenchimento das fichas de caracterização foi feito via e-mail, porque as OSC selecionadas não dispunham das informações de maneira consolidada e solicitaram prazo para preenchimento após a realização da entrevista. Ressalta-se que todo o processo de coleta de dados foi previamente autorizado.

### **3.5 Tratamento e Análise de Dados**

As fichas de caracterização das OSC foram analisadas de modo descritivo, em que pretendeu-se dar conhecimento sobre as informações tidas como essenciais destas organizações de cariz social atuantes no Brasil. A recolha de informações se deu por meio da entrevista semiestruturada com base no guião, as quais, foram captadas em formato de áudio e transcritas na íntegra e organizadas pelos pesquisadores. Posteriormente, os dados foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo, na modalidade temática, proposta por Bardin (2011). Análise de conteúdo é uma estratégia que visa produzir inferências sobre um cenário específico, mediante realização de procedimentos sistemáticos e científicos (Minayo, 2008).

Buscou-se estudar a realidade, articulada ao objeto central da pesquisa, com a finalidade de analisar o posicionamento de gestores de OSC frente ao apuramento e a divulgação do impacto social das OSC e o conhecimento que tem sobre a aplicação do balanço social.

Tal técnica de análise apresenta três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2011).

---

<sup>1</sup> Modelo do balanço social IBASE para organizações sociais acessado em 21 de Novembro em 2017. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>

Na etapa da pré-análise foi realizado uma leitura exaustiva de todo material coletado, com a finalidade de aproximar-se ao conteúdo e realizar uma percepção geral das ideias centrais presentes nos depoimentos (Bardin, 2011).

Já na segunda etapa, a da exploração do material, foram identificadas as unidades de registro segundo a temática e posteriormente agrupou-se as unidades de temas semelhantes em categorias, conforme se detalha nos apêndices C e D. Tais categorias foram fundamentadas nos princípios da exaustividade, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade (Bardin, 2011).

A última etapa consistiu em realizar interpretações e apresentar inferências sobre o cenário estudado embasado nas teorias e pesquisas existentes, a fim de emergir uma nova perspectiva sobre o conteúdo estudado (Bardin, 2011). Deste modo, compor um diagnóstico à luz da *accountability*, e dos meios de avaliação que as OSC se utilizam e de apuramento e divulgação do impacto social.

## **Capítulo IV – Análise dos resultados**

## **4.1 Estudo de caso 1**

### **4.1.1 Caracterização e enquadramento da Organização A**

A entidade “A” é uma organização da sociedade civil na figura de um instituto, que foi fruto da iniciativa de um cidadão em particular. Seu principal objetivo era tornar-se uma OSC ativa no exercício da responsabilidade social por meio da participação nas políticas públicas na cidade de Uberaba – Minas Gerais, e em âmbito regional. Iniciou suas atividades em novembro do ano 2000, com sede na referida cidade. Tem como mantenedora uma empresa privada que faz doações para sustentar o espaço físico, bem como a equipe técnica que atua na parte administrativa e na coordenação da entidade. Sua missão se inscreve na promoção de ações que contribuem para a formação de jovens cidadãos ativos e comprometidos em construir uma sociedade mais justa e participativa.

Sobre os locais de desenvolvimento das atividades da organização, atualmente ocorrem em quatro espaços diferentes. As áreas de concentração das atividades desenvolvidas são: 1) cultura e arte; 2) educação e pesquisa, 3) serviços sociais prestados à infância e à juventude, famílias, pessoas com deficiência, idosos e reabilitação; 3) meio-ambiente e proteção de animais; 4) desenvolvimento e defesa de direitos; 5) e atua como intermediária filantrópica e em promoção do voluntariado. Suas atividades contam com a participação de públicos variados, nos números a saber: 1500 crianças; 200 adolescentes; 30 pessoas portadoras de deficiência; 20 famílias; 70 empresas privadas; 30 organizações da sociedade civil.

Os programas e projetos desenvolvidos pela instituição observam o alinhamento com as políticas públicas e as legislações vigentes no Brasil. Dentre as ações desenvolvidas, priorizam-se quatro projetos reaplicáveis: Criança Recicla Vida, Cultura e História do Meu Bairro, Biblioteca Itinerante Alternativa e Aprender a Transformar. Os projetos atuam na prática de mobilização social e oferecem atividades como cursos e palestras. Uma outra linha de atuação mais recente é o trabalho desempenhado no assessoramento e consultoria com a finalidade de apoiar a profissionalização de outras instituições que atuam em âmbito social e ambiental, bem como a capacitação dos seus atores.

Quanto à sua natureza jurídica, trata-se de uma associação sem fins lucrativos, que possui registro no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS). É de utilidade pública, atua nas esferas municipal e estadual, e não é classificada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Acerca das parcerias para angariamento de recursos financeiros celebradas, a organização se utiliza do instrumento de Termos de Fomento e de Colaboração com a Administração Pública que envolve a transferência de recursos públicos. Do mesmo modo, também celebra parcerias sem repasse de recursos financeiros por meio dos chamados Acordos de Cooperação. Os recursos financeiros de que dispõe também são provenientes de donativos de pessoas jurídicas e físicas, de patrocínios, da prestação de serviços e vendas de produtos, bem como de fundos. A organização adota um modelo orçamentário anual com estimativa de receitas, investimentos, custos dos serviços disponibilizados e despesas operacionais.

Sobre a constituição dos recursos humanos, foi relatado que trabalham atualmente na empresa cinco colaboradores com vínculo empregatício. A organização dispõe de dois colaboradores independentes e um estagiário, totalizando sete pessoas com funções administrativas. Dois destes colaboradores têm grau de escolaridade de nível médio e seis de nível de pós-graduação. Sobre a atividade de voluntariado, possui o total de quarenta e três voluntários distribuídos em diversas funções, e todos têm formação de nível superior.

A entrevista realizada na organização “A” teve a participação de duas gestoras que fazem parte da equipe administrativa. Uma é coordenadora e exerce a função de tesoureira do instituto; a outra é presidente e atua na coordenação da entidade desde o ano 2006 e é protagonista no campo de defesa dos direitos da criança e adolescente, tendo atuado em diversas atividades. No quadro 2, sintetizam-se as principais características da organização A.

Quadro 2. Síntese da caracterização da organização A

Denominação / Enquadramento	Instituto
Natureza Jurídica	Associação sem fins lucrativos
Áreas de atuação	Cultura e arte; educação e pesquisa; serviços sociais; meio-ambiente e proteção dos animais; desenvolvimento e defesa de direitos; intermediária filantrópica; e promoção do voluntariado.
Principais atividades	Quatro projetos desenvolvidos; programações de cursos e palestras; assessoramento e consultoria de outras OSC.
Total de público beneficiário	1730 indivíduos; vinte famílias; setenta empresas privadas; e trinta OSC.
Principais atividades	Quatro projetos desenvolvidos; programações de cursos e palestras; assessoramento e consultoria de outras OSC.
Parcerias para desenvolvimento de projetos	Parcerias com o poder público e a iniciativa privada.
Fontes de recursos	Doações de pessoas físicas e empresas privadas; patrocínios; prestação de serviços e vendas de produtos; fundos, recursos públicos.
Total de colaboradores contratados	7
Total de voluntários	43

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.2 Análise do conteúdo

O conhecimento geral que a OSC “A” possui acerca dos diferentes mecanismos para apuramento e divulgação do impacto social foram expressos com base nos instrumentos já utilizados. A respondente descreveu a fixação de indicadores que podem ser verificados antes de dar início a um projeto social e a aplicação de alguns questionários para determinar aqueles indicadores que se desejam atingir. A metodologia que a organização afirmou conhecer foi a do marco zero, descrita como uma ferramenta que norteia a elaboração, execução e monitoramento do projeto. Tal método foi reconhecido como um instrumento que possibilita verificar se as metas das ações definidas no início do projeto social foram realmente

atingidas, bem como se foram contemplados os indicadores definidos para se aproximar mais do que foi idealizado para o cumprimento de seu objetivo.

A visão que a entrevistada tem sobre a forma ideal de apurar efetivamente o impacto social é por meio do diagnóstico da comunidade que deve justificar a intervenção. Nesse sentido, trabalha-se para auxiliar naquelas deficiências verificadas, sendo que a ferramenta que deverá ser usada para avaliar o impacto tem que estar de acordo com a área de atuação do projeto, como saúde ou educação, por exemplo. Conseqüentemente, por intermédio da política pública a ser trabalhada de acordo com a área de atuação do programa ou projeto social que se estabelece a comparação sobre o impacto social gerado. Foi destacado que a OSC chegou a concluir que não estava gerando o impacto social que esperava gerar com a aplicação de seus projetos. Com isso, a OSC reconheceu o valor do apuramento de impacto, pois, mesmo conhecendo o aspecto quantitativo referente à participação da comunidade no projeto social, a OSC desejava perceber os contributos do projeto social para o melhoramento na qualidade de vida de seu público. Acerca da divulgação do impacto, a entrevistada mencionou a produção de um relatório que aplica determinados conceitos para demonstrar a evolução do impacto do projeto.

Em relação à utilização de instrumento para apuramento dos resultados, foi mencionado que a verificação do alcance de resultados é feita por meio dos registros nas listas de presença e frequência dos participantes do projeto, e também relatórios que são utilizados para avaliar projetos, como aqueles voltados para a área da educação, *i.e.*, que visam diminuir a evasão escolar. Para além destes, foi informado que a avaliação também é feita por meio da aplicação de questionários, da realização de entrevistas, de observações, que são outras formas de monitoramento.

A avaliação é feita constantemente e serve para verificar se tudo está a correr bem com o projeto, ou se há adequações a fazer para se alcançar o resultado esperado. Se é percebido que o projeto não alcançará o resultado almejado, a organização opta por implantar mudanças. Em virtude deste facto, reconhecem que já vivenciaram situações em que foi preciso fazer a apuração das deficiências. Destaca-se que mesmo verificando o atingimento dos objetivos por meio da avaliação de resultados, a OSC enfatizou que não era o suficiente para determinar a significância do trabalho desempenhado, pois sentiu-se que havia de compreender o impacto social. Para fazer a avaliação de resultado e compreender o desempenho dos projetos sociais foi retratado que é preciso adotar métodos quantitativos e qualitativos, e que estes atuam de forma complementar para avaliar a eficácia das atividades, pois a OSC

está inserida em um contexto que recebe influências econômicas e políticas. Acerca da divulgação dos resultados, a OSC produz um relatório e o publica em seu site e redes sociais.

A dificuldade sentida em relação à implementação de mecanismos de apuramento de impacto social foi a não continuidade da política pública de atendimento ao público beneficiário.

A OSC “A” considera que, para apurar o impacto social, é preciso acompanhar o beneficiário durante o prazo de aproximadamente cinco anos a partir da intervenção. Segundo o relatado, são necessários muitos anos atuando na comunidade para promover mudanças significativas na realidade do público beneficiário, tendo em vista a percepção do impacto social. No entanto, os editais de financiamento dos projetos têm duração de apenas um ano, e, nesse prazo de vigência, o projeto tem começo, meio e fim. Por esta razão, afirmou que a mudança se perde de vista, caso não haja a continuidade da política pública, ou aquele beneficiário passe a ser atendido por outro programa ou projeto.

Para fazer face a essa dificuldade, seria preciso contar com o respaldo dos equipamentos sociais dentro da esfera municipal que diz respeito à estruturação dos órgãos públicos, responsáveis pela parte do controle social. Dessa forma, pode haver o acompanhamento do beneficiário que participou do programa social por parte do poder público, e verificar as mudanças do contexto em que ele está inserido e no que o projeto melhorou em sua vida. Na busca de solucionar este problema, a organização tenta angariar recursos para dar continuidade neste mesmo projeto por mais de um ano. Porém, ela entende que para se fazer uma avaliação efetiva do impacto social, o projeto tem que ser transformado em uma política pública dentro de um plano municipal, e que isto possibilita fazer o apuramento do impacto a longo prazo. Salienta-se que a organização afirmou não fazer este acompanhamento, e inferiu-se que é em virtude dessa limitação.

Sobre as práticas de prestação de contas adotadas pela OSC, a gestora indicou que as publicações realizadas em suas redes sociais são feitas com a intenção de prestar contas sobre as atividades dos projetos. Tais atividades são registradas por meio de fotos e de textos de comunicação. Do mesmo modo, com base nesses registros, são produzidos os releases que são encaminhados à imprensa para publicação. Além disso, de forma sistemática, produzem periodicamente um relatório geral com todas as atividades do projeto alimentado semanalmente. Este relatório é apresentado para o conselho e para a mantenedora - que é uma das financiadoras dos projetos em reuniões que são realizadas mensalmente. E serve também para prestar contas para os parceiros que financiam as atividades, especialmente para dar

conhecimento se os projetos alcançam resultado de impacto social na comunidade a partir da intervenção.

A prestação de contas feita pela entidade observa os critérios de gastos que foram previamente combinados com o parceiro financiador, os quais podem ser comprovados com notas fiscais. Outra informação importante é que o projeto é executado de acordo com o que foi determinado no início, para facilitar a prestação de contas ao final de sua execução, de maneira que possa ser reconhecido que seu desenvolvimento ocorreu conforme o combinado entre o financiador e a OSC quando de sua implantação. Percebe-se a importância atribuída não só à fidedignidade das informações, como também a observância daquilo que foi resolvido no acordo com o financiador para proceder a prestação de contas.

A vantagem conferida à prestação de contas, na visão da gestora, é o reconhecimento que se recebe ao registrar e divulgar tudo que acontece. A entrevistada afirmou que a organização é tida por todos como referência, justamente por registrar todas as fases de implementação dos projetos, também pela elaboração dos relatórios para prestação de contas e convocar a comunidade para participar.

A percepção que a gestora tem sobre a aplicabilidade do balanço social enquanto instrumento de apuramento e divulgação do impacto social é que ele pode vir a ser usado como uma ferramenta para divulgação do impacto social. Na perspectiva da entrevistada, enquanto especialista da área contábil, isso é possível, porque ele tem um formato padronizado, diante do que se sabia sobre o instrumento. A organização, quando questionada sobre seu conhecimento sobre o instrumento, citou dois modelos; no entanto, afirmou não fazer uso de nenhum. Relativamente, pelo facto de a gestão da OSC não adotar o relatório, o conhecimento sobre sua aplicação mostrou-se não aprofundado, e não foi citado durante a entrevista como meio de apuramento.

O balanço social enquanto meio de prestação de contas foi considerado muito importante, e, no ponto de vista da entrevistada, ele confere transparência. Porém, relatou que, da forma como é feito atualmente por algumas empresas, é puramente quantitativo, sendo assim, não é suficiente. Para além, este demonstrativo precisa trazer inúmeras outras informações, tanto por meio de textos explicativos, quanto por meio fotos sobre as atividades.

## **4.2 Estudo de caso 2**

### **4.2.1 Caracterização e enquadramento da Organização B**

A entidade “B” é uma organização da sociedade civil que foi criada com o objetivo de desenvolver uma cultura de paz e não-violência por meio de um movimento denominado “Pela Paz e Não-Violência”. A criação da OSC foi inspirada pela “Declaração sobre uma Cultura de Paz da ONU em 1999” e pela “Década Internacional de uma Cultura de Paz e Não-Violência para as Crianças do Mundo”, da Unesco, em vigência entre os anos 2000 e 2010. Iniciou as suas atividades em outubro de 2002, com sede na cidade de Londrina, no estado do Paraná. Sua missão é contribuir para a construção de uma cultura de paz e não-violência na referida cidade, por meio da mobilização de pessoas ligadas a diferentes setores, como organizações do setor sem fins lucrativos, empresas privadas e também ao Estado, para que toda a sociedade possa viver em paz e harmonia plena.

Suas atividades incluem a promoção de eventos como Abraço pela Paz, campanhas de conscientização, bem como propor legislações em âmbito municipal e estadual, o que torna efetiva a atuação do movimento em seus diversos níveis. Atua em políticas públicas e idealizou a criação de um “Conselho Municipal De Cultura De Paz”, composto por diversas instituições com reuniões regulares para discussões sobre o tema.

As atividades da organização são desenvolvidas em espaços diferentes, como escolas, praças públicas, sindicatos e associações. As áreas de concentração das atividades desenvolvidas são: 1) cultura e arte, especificamente na educação para cultura de paz; 2) educação para paz; 3) desenvolvimento e defesa de direitos. Elas contam com a participação de públicos variados, todavia o gestor afirmou não ter registros classificados por segmento de público. Entretanto, especificou que já alcançou um público de vinte mil alunos de alguma forma.

Quanto à sua natureza jurídica, é classificada como uma associação sem fins lucrativos, de utilidade pública e atua na esfera municipal qualificada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Em relação às parcerias para angariamento de recursos financeiros celebradas, a organização afirmou fazer uso esporádico do instrumento de Termos de Fomento e de Colaboração com a Administração Pública que envolve a transferência de recursos financeiros. Sobre os Acordos de Cooperação, foi informado que não firma parcerias sem repasse de recursos financeiros. No tocante à origem dos recursos financeiros, raramente são procedentes do governo. Com frequência, é fruto de donativos de

pessoas jurídicas e físicas, de patrocínios, de eventuais receitas referentes a vendas de produtos, como livros e camisetas. A organização não adota um modelo orçamentário anual.

Sobre seus colaboradores, o gestor afirmou contar com pelo menos duzentas e trinta prestadores de serviços voluntário que atuam por atividade, porém informou não ter atualmente registros sobre o grau de escolaridade desses voluntários. Ainda sobre a atividade de voluntariado, uma pessoa atua em tempo integral, sete voluntários em funções diretivas e sete formam o conselho. Os que atuam em funções diretivas e no conselho possuem formação de nível superior. Em função técnica, o gestor afirmou ter contadores remunerados fora da instituição.

O entrevistado que participou da pesquisa na organização “B” exerce a função de coordenador e faz parte da diretoria da atual gestão. Foi o fundador da OSC e representa uma liderança efetiva à frente do movimento pela paz na cidade de Londrina. Atualmente, atua com dedicação exclusiva nas atividades desenvolvidas. No quadro 3, sintetizam-se as principais características da organização B.

Quadro 3. Síntese da caracterização da organização B

Denominação / enquadramento	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP
Natureza jurídica	Associação sem fins lucrativos
Áreas de atuação	Cultura e arte; educação; desenvolvimento e defesa de direitos;
Principais atividades	Promoção de eventos; campanhas de conscientização; proposta de projetos de lei.
Total de público beneficiário	Aproximadamente vinte mil alunos
Parcerias para desenvolvimento de projetos	Parcerias com o poder público e a iniciativa privada.
Fontes de recursos	Doações de pessoas físicas e empresas privadas; patrocínios; vendas de produtos; recursos públicos (eventualmente).
Total de colaboradores efetivos	1
Total de voluntários	230

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2 Análise do conteúdo

Sobre o conhecimento geral da OSC “B” sobre os diferentes mecanismos para apuramento e divulgação do impacto social, quando questionado sobre as ferramentas e métodos, foi dito que o parâmetro utilizado para estimar o impacto social é a perenidade do trabalho exercido pela OSC. A perpetuidade das ações é um indicador usado como referência para avaliar se o trabalho desempenhado pela organização é efetivo. A divulgação do impacto é feita por mecanismos informais como a publicação das fotos e dos filmes registrados nas atividades. Foi mencionado um mecanismo formal de avaliação que é um relatório circunstanciado enviado para a prefeitura para manutenção de convênios com a administração municipal. Todos os mecanismos supracitados têm base na experiência da OSC, daquilo que o entrevistado entende que faz com a intenção de apurar e divulgar o impacto.

A respeito da utilização de instrumento para apuramento dos resultados, a organização avalia e monitora os resultados dos projetos considerando o volume de participantes das ações. Não apenas pelo quantitativo do público, mas sobre o que aconteceu no evento, e sobre a opinião das pessoas que participaram, o que afirmou ser uma forma de avaliação qualitativa. Porém, esta avaliação não é feita por meios formais com registros em fichas ou questionários; pelo contrário, é realizada sempre de maneira informal. Na opinião do entrevistado, algum tipo de controle para apurar o resultado deveria ser implantado, porém isso configuraria um trabalho extra e seriam necessárias mais pessoas para realizar essa tarefa.

Quanto às dificuldades referidas pelo gestor no que diz respeito ao processo de apuramento do impacto social, foi dito, com base na área de atendimento e no propósito da missão da OSC, não haver indicadores simples para aferir o valor cultural sobre a mudança que pode ser concretizada. O responsável afirmou, ainda, que não é possível monetizar essa transformação por ser um valor social inestimável. Dado que a mudança de cultura é o foco da OSC, ela não pode ser indexada tão facilmente, e se for apurada por meio da indexação de algum dado, ele considera que não é adequado. O entrevistado admitiu a complexidade de medir e demonstrar o impacto social de maneira que todas as pessoas tenham capacidade de enxergá-lo, mas ele presume que o impacto acaba surgindo com o desempenho do trabalho.

Sobre as práticas de prestação de contas adotadas pela OSC “B”, dentro do que é feito no intuito de prestar contas aos parceiros/financiadores que patrocinam as ações, a exemplo de quando ocorre a publicação de livros, é feita a inserção da logomarca do patrocinador no material impresso, pois, na visão do entrevistado, isso é considerado uma forma

de eles visualizarem e acompanharem o investimento dos recursos doados e os outputs das atividades. Dessa forma, em virtude do aporte de recursos financeiros destinados à publicação do material, a OSC evidencia a aplicação desse recurso por meio da impressão da logomarca, para que todos os patrocinadores que dedicaram a doação possam visualizar que estes recursos foram usados para a finalidade correta.

Todas as ações têm seu registro publicado nas páginas das redes sociais e são compartilhadas entre os contatos de pessoas interessadas para que haja o acompanhamento do trabalho. A organização publica o relatório do balanço social no site espontaneamente. O modelo adotado foi o do IBASE, e busca seguir os critérios pré-estabelecidos neste instrumento. Ao Ministério da Justiça, é apresentado um relatório circunstanciado anualmente, que contém respostas para centenas de perguntas que são feitas a respeito de assuntos variados. As perguntas são padronizadas sobre os procedimentos, controle e indicadores sobre as atividades da organização. Trata-se de um mecanismo formal, para cumprir o requisito de requalificação anual para se enquadrar como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

A vantagem percebida pelo gestor na prestação de contas é a sua importância para retroalimentar o trabalho desenvolvido. Conforme explicou, através dos resultados alcançados no desempenho da totalidade das ações, mesmo dispondo de poucos recursos, ao prestar contas as pessoas reconhecem a organização como eficiente, ainda que precise de mais investimentos.

Sobre a compreensão por parte da OSC “B” do balanço social como um instrumento útil para o apuramento e divulgação do impacto social, o demonstrativo mostra-se como limitado, na visão do gestor, porque foi especificado que confere tão-somente a publicidade dos números e da parte do controle social, já que não há espaço para os eventos, pois ele já tem os critérios pré-estabelecidos. No demonstrativo adotado, é possível demonstrar os recursos que foram recebidos e o que foi gasto nas ações. A partir do que foi relatado pelo entrevistado, entende-se o que balanço social serve para prestar contas sobre a parte financeira e do controle social.

O balanço social é considerado pelo gestor como um recurso útil de publicação, que dá transparência enquanto meio de prestação de contas. A publicação do balanço social na perspectiva do entrevistado serve para demonstrar que a organização é transparente, pois mostra o que é aplicado em nível de recursos financeiros àquelas pessoas que buscam informações sobre como são geridos os investimentos sociais. Para o gestor, esse mecanismo de

transparência precisa conter informações de maneira simplificada e clara, para facilitar o entendimento de quem busca informações sobre a organização por meio desse tipo de documento.

## **Capítulo V - Discussão dos resultados**

Nesta secção, pretende-se proceder à discussão dos resultados coletados nos dois estudos de caso, de modo a poder responder às questões levantadas pela investigação.

Relativamente ao conhecimento geral das OSC, no Brasil, quanto aos diferentes mecanismos para apuramento e divulgação do impacto social de suas atividades, as entrevistas indicaram que a OSC “A” tinha mais conhecimento que a OSC “B”. O conhecimento sobre o apuramento do impacto social na OSC “A” ficou evidenciado tanto em seu discurso como em sua prática. Suas concepções a respeito de apuramento de impacto social constituíram um conjunto diversificado, aquando em sua fala descreveu que faz uso de indicadores que são definidos antes de iniciar um projeto, e o uso de questionários para determinar quais indicadores são adequados para verificar o atingimento de metas, isto através do diagnóstico dos problemas sociais a serem resolvidos. Merece destaque o conhecimento referente ao processo de avaliação de impacto expresso pela respondente, que mencionou ainda o alinhamento do instrumento para avaliar o impacto social de projetos e programas em conformidade com a área de atuação do programa tendo em vista a política pública a ser trabalhada para conseguir comparar o impacto gerado a partir da sua aplicação.

Sobre os métodos de medição do impacto social que a OSC “A” conhece, manifesta a metodologia Marco Zero referida como um mecanismo útil para apuramento e divulgação do impacto social, pois auxilia este tipo de avaliação. No entanto, na perspectiva da literatura, esse instrumento de avaliação é usado no diagnóstico situacional do contexto em que se aplicará o projeto ou programa, pois deve ser feita antes do início da intervenção para orientação do planeamento de ações, conforme sugerem Chianca *et al.* (2005) e Barros e Barreto (2016). Não obstante, considera-se o uso da avaliação Marco Zero adequada no processo avaliativo, pois pode auxiliar na avaliação de impacto, visto que Souza (2015, p. 17) descreve que “(...) a profundidade desse impacto somente poderá ser mensurada se houver um processo adequado de levantamento da realidade que se pretende causar um impacto”. Logo, denota-se a avaliação de diagnóstico relevante para planejar as ações tendo em vista o alcance de impacto social do projeto ou programa, porém conforme Barros e Barretos (2016) as informações obtidas desta avaliação servem para subsidiar comparações futuras, tendo em conta outras fases do processo avaliativo, como, por exemplo, a avaliação de impacto. Portanto, compreende-se que ela auxilia no diagnóstico de problemas sociais a serem solucionados, embora não seja de todo suficiente para mensuração do impacto social gerado. Desta forma, infere-se que por isso a OSC adotou outros mecanismos avaliativos combinados, como o uso de questionários.

O uso de indicadores referido pela respondente foi citado por Chianca *et al.* (2005) como referências que auxiliam a responder a perguntas avaliativas formuladas, que visam trazer compreensão sobre o que foi impactado a partir da aplicação de projetos, como, por exemplo, em que medida o programa ou projeto social conseguiu melhorar o desenvolvimento cognitivo de crianças atendidas por algum programa criado para esta finalidade. Deste modo, reconhece-se o uso de indicadores como fundamentais, pois os “indicadores são aproximações da realidade” (Chianca *et al.*, 2005, p. 37). Diante do exposto, infere-se que o uso de indicadores como estes podem ser adequados para determinadas OSC que tenham projetos sociais voltados para a área da educação e desejam compreender o impacto de seus projetos em seu contexto de aplicação, e que, neste caso, evidencia a importância do alinhamento na escolha da avaliação de impacto social em coerência com a área de atuação do programa, facto que corrobora com a visão da respondente.

O que a OSC “A” poderia adotar, para além dos mecanismos avaliativos que já utiliza, seria algum método de monetização para converter os resultados ou o impacto em valores monetários, e assim compreender o impacto sob a perspectiva da rentabilidade do investimento social (Bernardino & Santos, 2016), *i.e.*, o *SROI*, isso de maneira complementar. O relatório que é feito atualmente com a finalidade de divulgar o impacto social e evidenciar sua evolução, depende da certificação da sua utilidade para atender a esta finalidade, tal como defendido por Fitzpatrick *et al.* (2004). Porquanto, segundo estes autores, os relatórios de avaliação têm finalidades diversificadas, porém há uma congruência entre elas, que é conseguir comunicar ao seu público de interesse achados e conclusões resultantes da recolha, análise e significação das informações da avaliação empreendida.

Em relação ao conhecimento sobre instrumentos de apuramento e divulgação do impacto social da OSC “B”, o respondente não demonstrou conhecer instrumentos que avaliam de modo consistente o impacto social das ações empreendidas, posto que, quando questionado sobre os instrumentos que conhecia, o respondente se referiu apenas à perenidade do trabalho desenvolvido e ao relatório circunstanciado que é enviado à prefeitura para a manutenção de parcerias. A resposta indica a não utilização de instrumentos de apuramento e de impacto, posto que, na visão do respondente, levando em conta sua experiência prática e a continuidade das ações ao longo dos anos de atuação da organização, este é tido como um indicador para a estimativa do impacto social. Desta forma, entrevistado presume que, pelo facto de elas perdurarem no longo prazo, elas estejam causando impacto.

Estes fatores constituem, para a organização, uma justificação para a não utilização de instrumentos efetivos para avaliação de impacto. O relatório circunstanciado elaborado e disponibilizado para a prefeitura face ao requisito de dar manutenção das parcerias feitas com o município, também foi expresso como uma forma de avaliar e divulgar o impacto. No entanto, conforme defende Fitzpatrick *et al.* (2004), deve ser verificado se o conjunto de informações de que é constituído possibilita o uso para esta finalidade. Portanto, entende-se que, especificamente, no caso deste relatório, para que ele oportunize a divulgação do impacto deve haver indicadores capazes de refletir e demonstrar a geração de impacto social a partir de sua atuação no contexto da OSC objeto de análise.

Não obstante, ao que foi aludido, este relatório serve para prestar contas das atividades e demonstrar o cumprimento de requisitos obrigatórios para fazer face ao enquadramento de entidade de interesse público (OSIP) segundo Bonis (2013). De acordo com Souza (2015, p. 20), “(...)a compreensão dos impactos de um projeto na vida dos seus beneficiários visa demonstrar mais instrumentalidade no processo de medição e justificar a continuidade de certas políticas (...)”. Desta forma, as ferramentas adotadas para a compreensão do impacto social demonstram um grau de profissionalização no processo de apuramento desse impacto, e entende-se que, diante do impacto produzido, justifica-se a continuidade das ações.

De início, a OSC “B” pode começar a medir o impacto por meio da avaliação *balanced scorecard*, um método de processo e de impacto, para estabelecer os projetos e programas prioritários em sua prossecução, assim como definir quais são os objetivos e metas que se almeja atingir com a sua aplicação (Bernardino & Santos, 2016). A escolha assertiva de indicadores capazes de refletir a performance de projetos sociais, em muito pode contribuir para o desenvolvimento da OSC “B” em seu processo de avaliação.

Em relação aos instrumentos de apuramento de resultados dos projetos e programas, verificou-se que a OSC “A” utiliza métodos sistemáticos quantitativos e qualitativos para apuramento de resultado de desempenho do projeto, pois adotou um processo sistêmico e formal de avaliação de resultado que inclui basicamente todas as etapas de aplicação de um projeto, e a adoção de mecanismos quantitativos e qualitativos para a racionalização das intervenções no âmbito social. Segundo Cotta (1998), a avaliação de resultado de projetos e programas sociais cumpre um papel fundamental para discernir sobre sua eficiência do investimento social com base no alcance dos resultados almejados, consoante ao objeto do projeto ou programa social. O modelo de apuramento de resultado adotado pela OSC “A”

tem implicações na gestão da OSC, no sentido de contribuir para a revisão da estratégia, pois oportuniza a verificação do cumprimento da sua missão social e possibilita a otimização do investimento social realizado pela OSC, diante da análise que é feita para verificar a efetividade de cada projeto como pré-requisito para dar continuidade ou não a determinados projetos sociais.

Diferentemente da OSC “A”, em relação ao apuramento de resultado, a OSC “B” não instituiu um processo avaliativo sistemático com instrumentos formais de avaliação de resultados. A avaliação atual é qualitativa e não formal, visto que ela se baseia num indicador que é o volume de participação nas ações, e não existem registros formais que subsidiem uma avaliação de resultados de maneira efetiva, o que pode dificultar a verificação do alcance dos objetos do projeto.

Fitzpatrick *et al.* (2004) defende que a avaliação informal também pode ser assertiva e resultar em decisões corretas, mesmo que não conte com procedimentos sistemáticos de recolha de dados formalmente, dado que a experiência, o instinto e a generalização podem servir como base para um bom julgamento, principalmente quando não é possível fazer estudos formais; embora, para Carvalho (2008), a definição de objetivos que possam ser avaliados de alguma forma depende da adoção de um sistema de mensuração de resultados e desempenho, que, mesmo simples, é considerado como essencial para boas práticas de gestão da OSC.

Como justificativa para a não instrumentalização, o respondente afirmou não contar com uma estrutura de pessoal suficiente que possibilite a operacionalização da avaliação de resultado, o que, de facto, reflete um desafio a ser suplantado pela OSC “B”.

Pelo exposto, infere-se que a OSC “A” está significativamente mais avançada no processo de apuramento de resultados, o que demonstra certo grau de profissionalização da gestão. O sucesso na aplicação de projetos sociais depende de sua gestão, uma vez que, a partir do momento em que o projeto passa a ser compreendido “como instrumento metodológico para fazer da ação social uma intervenção organizada, com melhores possibilidades de atingir seus objetivos(...)” (Barros & Barreto, 2016, p. 7). Desta forma, entende-se que a instrumentalização do processo de avaliação de resultado contribui para que a missão social seja consolidada.

As duas OSC relataram dificuldades afetas ao processo de apuramento do impacto social. A OSC “A” relatou a não continuidade de políticas públicas por parte do Estado, visto que a revisão de políticas públicas implica a descontinuidade dos projetos sociais que já

estão em andamento, facto que afirmou ter implicação e impossibilita o apuramento de impacto social no longo prazo, pois a mudança se perde de vista. Esse pressuposto vai de encontro ao que consta na literatura, pois os métodos de avaliação de impacto de programas sociais planeados em termos de duração do tempo conseguem verificar o impacto tanto a longo quanto a curto prazo; este último pode ser feito por métodos tradicionais que atendem a tal finalidade (Ferreira, 2013).

No entanto, tal como advertido por Ferreira (2013, p. 104), para além da medição de impacto a curto prazo, serão também necessários instrumentos para medição do impacto a longo prazo, pois “impactos sociais geralmente não ocorrem a curto prazo, e pode levar um longo prazo para que impactos sociais ocorram.” A OSC “B” apontou que inexistem indicadores simples para o apuramento do impacto social, capazes de monetizar a mudança. Por se tratar de um valor social incomensurável, entende-se que a aplicabilidade destes mecanismos é algo muito complexo em sua percepção. Diante da complexidade percebida, a OSC supõe que o impacto acaba surgindo de alguma forma com o desempenho do trabalho.

O prognóstico de tal argumento para a não avaliação do impacto social reflete o conhecimento limitado por parte da OSC sobre as metodologias já utilizadas para tal finalidade, como a metodologia *Social Return On Investment (SROI)*, tal como reportado por Bernardino e Santos (2016). Nicholls (2008) reconhece que o impacto social, por vezes, é realmente difícil de ser mensurado, mas que não deve ser deixado para um segundo plano e se perder de vista diante de outras prioridades. Desta forma, depreende-se que, apesar da implantação da avaliação de impacto social configurar um desafio por diversas motivações enumeradas pelas OSC, ela deve ser priorizada na gestão, pois entende-se que ela é essencial na perspectiva dos *stakeholders* que esperam que ela cumpra sua missão e crie valor social.

Quanto às condutas das organizações face à prestação de contas, verifica-se que ambas utilizam mecanismos de prestação de contas, de forma espontânea ou para fazer face às obrigações impostas por órgãos governamentais. A prestação de contas que vem sendo realizada por elas emergiu como uma prática essencial, pelo facto de ambas darem ênfase a registros das atividades que são realizados durante todo o tempo, e produzirem relatórios com finalidade de evidenciar sobre o trabalho que vem sendo desempenhado pela organização para os *stakeholders*. Nota-se o esforço empreendido pelas duas organizações para fazer face ao processo de *accountability*, e o seu exercício extrapola as obrigações que lhes são impostas em virtude de legislações. Segundo Mendonça *et al.* (2013, *apud* Souza, 2015, p.

13), na óptica das OSC “(...) quando se presta contas de resultados, estes raramente são analisados comparativamente, o que subsidiaria a aprendizagem, mudanças de regras e redesenho de programas e políticas públicas”. Sobre este aspecto, Souza (2015) enumerou que devido a burocracia imposta pela dinâmica das parcerias para angariamento de recursos junto ao Estado, dificulta o processo de tomada de decisões que objetivem o melhor interesse para o projeto social, pois “(...) a burocracia e a centralização de recursos só permite a execução do processo de prestação de contas, pois ela está em consonância com as normas e procedimentos adotados atualmente pelo poder público” (Souza, 2015, p. 13). Denota-se a falta de difundir processos de prestação de contas que possibilitem a comparação de projetos, tendo em conta a diversidade de programas sociais, a respeito do resultado efetivamente alcançados como critério para angariamento de recursos, trazidos inclusive pelo novo marco regulatório das OSC (Viscardi & Braga, 2016). Tendo em conta o novo contexto que emergiu do novo marco regulatório, a avaliação de resultado se mostra como fundamental para as OSC para fazerem face a nova sistemática de prestação de contas estabelecida pelo novo regulamento, e ante à concorrência de recursos públicos no fomento dos projetos sociais.

Em relação às vantagens percebidas na prestação de contas, as duas organizações, cada uma a sua maneira, afirmaram reconhecer os ganhos relacionados à prática. A principal vantagem conferida à prática é o reconhecimento por parte dos *stakeholders*, que ocorre quando o desempenho e a eficiência são percebidos por meio da prestação de contas, ou quando se comprova para os *stakeholders* tudo que acontece na OSC de forma documental. O reconhecimento relatado pelas duas organizações diz respeito à legitimidade, pois a prestação de contas é crucial para o estabelecimento de relações de confiança e legitimidade entre as organizações sem fins lucrativos e os seus *stakeholders* (Andrade & Campos, 2009; Mendonça *et al.*, 2013; Martins, 2014).

Certamente, apesar de não ter sido mencionado na entrevista, infere-se que, diante do novo contexto que surge com o novo marco regulatório, principalmente sobre o que se espera das prestações de contas e ao desempenho alcançado com os recursos geridos pelas OSC, as organizações que conseguirem evidenciar os resultados efetivamente alcançados, além de terem maior aderência no que se diz respeito ao acesso aos recursos públicos para fomento dos projetos, poderão concorrer de maneira mais expressiva aos recursos de doadores.

Relativamente ao potencial do balanço social enquanto instrumento de apuramento do impacto social, diante do posicionamento das duas OSC, o balanço social não é considerado como um instrumento útil para o apuramento do impacto social.

No caso da OSC “A”, a respondente afirmou ter conhecimento de dois modelos que são utilizados por algumas organizações, e mencionou que o balanço social pode ser usado para divulgar o impacto social por ser um relatório padronizado. Sua visão corrobora com os achados de Portal *et al.* (2015) que constata o balanço social como um demonstrativo que contém informações sobre as ações sociais das organizações que estão a contribuir, de algum modo, para o melhoramento da qualidade de vida da comunidade, pois evidencia os impactos sociais gerados pelas atividades organizacionais. Da mesma forma, Tenório (2011a) menciona o balanço social como um instrumento capaz de evidenciar, por meio de indicadores selecionados, as contribuições para o melhoramento da qualidade de vida das pessoas.

Apesar de a OSC “A” reconhecer a aplicabilidade do balanço social para divulgar o impacto social e dispensar sua utilização, infere-se que ela não o adotou por optar por outros modelos avaliativos que, em sua perspectiva, cumprem a finalidade de apuramento e divulgação do impacto social que atende a sua demanda atual. No caso da OSC “B”, que faz uso do balanço social proposto pelo IBASE voluntariamente, o instrumento é bastante limitado, em sua opinião, pois sua aplicabilidade se restringe puramente a evidenciar números relativos à aplicação de recursos e à parte de controle social.

Essa narrativa do respondente trouxe uma dimensão controversa à perspectiva da questão, pois verificou-se na prática que, apesar de sua realização por parte da OSC “B”, o balanço social é visto como restrito em nível de evidenciação de informações. Uma possível explicação para esse resultado, a ter como base a caracterização do instrumento feita Torres e Mansur (2008), é que os indicadores que integram o balanço social desenvolvido pelo IBASE foram organizados por meio de uma tabela que tem formato simplificado, porém direto. A partir desse aspecto, depreende-se que o modelo adotado pela OSC, designado como limitado, pode ter essa característica relacionada a esse modelo especificamente. Pelo posicionamento da Organização “B”, que publica espontaneamente o balanço social, sua maior preocupação é em relação aos registros das atividades desenvolvidas, a fim de mostrar como as ações sociais estão sendo concretizadas, o que reflete o balanço social um instrumento secundário.

No entanto, nos achados de Maldonado *et al.* (2017), o balanço social foi considerado uma ferramenta que traz informações sobre diversos aspectos da entidade que se analise, inclusive subjetivos, objetivos e quantitativos. No caso da “OSC” B, embora o modelo escolhido pareça-lhe limitado, ela pode optar por outro instrumento mais completo com indicadores que analisem o impacto social criado, pois, conforme salienta Maldonado *et al.* (2017), no contexto internacional, existem várias propostas para elaborar o balanço social com enfoque nas entidades não lucrativas.

O balanço social foi percebido pelas duas organizações como um instrumento capaz de conferir transparência, e serve para proceder a prestação de contas, uma vez que ele dá visibilidade para as pessoas que por ventura buscarem informações sobre os recursos financeiros gerenciados pela OSC, pois é percebido como um meio de se evidenciar informações quantitativas relativas aos investimentos sociais da OSC em análise e propiciar o controle social.

A aplicabilidade do balanço social atribuída pelas OSC como um instrumento de transparência e prestação de contas para a sociedade é verificada na literatura como uma de suas principais funções (Custodio & Moyal, 2007; Tinoco, 2010; Torres & Mansur, 2008). No entanto, na percepção das organizações, enquanto instrumento de evidência com caráter quantitativo, ou seja, com ênfase em informações puramente numéricas, não é considerado suficiente, pois este precisa trazer informações para além de aspectos quantitativos da organização de forma clarificada e simples para facilitar o entendimento do usuário das informações.

Tinoco (2010) aborda a utilização do balanço social como uma oportunidade para a OSC evidenciar potencialidades e dar respostas aos seus *stakeholders*, que divergem quanto ao tipo de informação que desejam ver evidenciada sobre a organização. Infere-se que esse aspecto representa um desafio a ser extrapolado pelas organizações sociais civis. Maldonado *et al.* (2017), em sua investigação, defendem a proposta de aplicação de uma metodologia de balanço social ao setor associativo no campo da economia solidária e social no Equador utilizada pelo setor cooperativo e financeiro. Os resultados obtidos a partir da aplicação evidenciaram o grau de cumprimento dos objetivos e impacto produzidos internamente e externamente, subsidiando o desenvolvimento de estratégias para o melhoramento das suas condições sociais.

Para Albuquerque (2006), o instrumento do balanço social enquanto mecanismo de transparência mostra-se uma boa alternativa ao controle social da gestão, à medida que oportuniza uma visão consolidada das ações sociais. Contudo, embora os modelos conhecidos pelas organizações pareçam-lhes limitados do ponto de vista das informações demonstráveis, restringindo-se às informações de caráter quantitativo, denota-se que estão a dizer sobre a ausência de informações qualitativas que devem ser contempladas da mesma forma. A abordagem de informações qualitativas depende da escolha e adequação de modelos mais apropriados para atender às suas demandas por esse tipo de informação por parte das organizações da sociedade civil. Desta forma, a aprendizagem da organização no sentido de buscar um instrumento e/ou modelo mais adequado à sua necessidade é fator chave para a inclusão de mecanismos mais eficazes para otimizar a gestão.

Ao longo desta investigação, foi possível perceber a diversidade de mecanismos utilizados com a intenção de fazer face à prestação de contas, e os esforços empreendidos pelas OSC para demonstrarem o desempenho dos projetos. Diante do desafio de encontrar instrumentos mais adequados para atender a essas finalidades, assim como para realizar o apuramento de impacto, as OSC devem incorporar, em suas rotinas, a tarefa de buscar instrumentos satisfatórios que permitam avaliar os resultados de suas atividades e a mensuração de impacto social, bem como uma forma de divulgá-los em suas agendas de trabalho. Conforme explana Maldonado *et al.* (2017), há diversos modelos do balanço social para diferentes tipos de organizações de setores distintos; no entanto, os autores sugerem que cada setor econômico inclua os de seu interesse.

Foi possível conhecer o potencial do balanço social enquanto instrumento útil para prestação de contas na perspectiva das OSC estudadas, mesmo que, na perspectiva da prática, ainda represente um desafio a compreensão do alcance de seus atributos em benefício das organizações não lucrativas, dada a diversidade de modelos criados tanto no contexto nacional, quanto no contexto internacional.

Em síntese, a compreensão do conhecimento e do que vem sendo desenvolvido pelas OSC com a intenção de avaliar o desempenho, apurar o impacto social e prestar contas nas organizações da sociedade civil no Brasil permitiu observar como abordam essas questões frente aos desafios impostos pela instituição de sua prática. Cabe destacar o nível de profissionalização da “OSC” A, que busca utilizar mecanismos de gestão da iniciativa privada em proveito do modelo de gestão instituído pela organização.

Na análise dos resultados desta investigação, as respostas dos entrevistados se apresentaram demasiado longas para as questões da entrevista semiestruturada. Isto se deu pelo facto de as perguntas seguirem a ordem dos eixos de análise que foram divididos na fase inicial, e a condução da entrevista ter ocorrido de forma relativamente espontânea. Conforme propõe Bardin (2011), dadas as especificidades da entrevista “com um discurso falado, que uma pessoa - o entrevistado - orchestra mais ou menos à sua vontade” (Bardin, 2011, p. 93) cada entrevistado se vale de meios pessoais de expressão para descrição de práticas, crenças, factos, ou juízos de valor.

No quadro 4, sintetizam-se os resultados obtidos com o processo de recolha dos dados.

Quadro 4. Comparação da síntese dos dados referentes as organizações “A” e “B”

<b>Categoria</b>	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>
Conhecimento geral das OSC sobre os diferentes mecanismos para apuramento e divulgação do impacto social	Relatou utilizar o método do marco zero, o uso de indicadores, questionários como instrumentos para apuramento e divulgação do impacto social.	Mencionou a perenidade do trabalho desenvolvido e ao relatório circunstanciado que é enviado a prefeitura para a manutenção de parcerias.
Utilização de instrumentos de apuramento de resultados	Utiliza um processo sistêmico e formal de avaliação de resultados, com mecanismos quantitativos e qualitativos.	Não faz uso de um processo avaliativo sistemático e formal de resultados. Baseia-se no volume de participação das pessoas nas ações.
Dificuldades referidas pelas OSC no apuramento do impacto social	Relatou a descontinuidade de políticas públicas por parte do Estado como uma dificuldade para o apuramento do impacto social.	Apontou como dificuldade para o apuramento do impacto social a inexistência de indicadores simples capazes de monetizar a mudança, por se tratar de um valor social incommensurável.
Práticas de prestação de contas adotadas pelas OSC	Utiliza mecanismos de prestação de contas e reconhece as vantagens oriundas dessa prática.	Utiliza mecanismos de prestação de contas e reconhece as vantagens oriundas dessa prática.
Vantagens percebidas pelas OSC na prestação de contas	Aumento da legitimidade da organização.	Aumento da legitimidade da organização.
Compreensão do balanço social pelas OSC como um instrumento útil para o apuramento e divulgação do impacto social	Afirmou ter conhecimento de dois modelos que são utilizados por algumas organizações, e mencionou que o balanço social pode ser usado para divulgar o impacto social por ser um relatório padronizado.	Faz uso do balanço social proposto pelo IBASE voluntariamente, mas, em sua opinião, é bastante limitado.
Percepção pelas OSC do balanço social enquanto meio de prestação de contas para dar transparência	Percebe o balanço social como um instrumento que confere transparência ao trabalho, porém não é feito.	Percebe o balanço social como um instrumento que confere transparência ao trabalho e realiza.

Fonte: Elaboração própria

## Conclusões

Frente à análise dos resultados obtidos a partir desta investigação, apresenta-se a seguir a reflexão sobre as principais considerações e implicações dos achados. As recomendações aqui abordadas objetivam contribuir para o debate de questões sobre as práticas de apuramento e divulgação de resultados adotados pelas OSC brasileiras, bem como o potencial do balanço social enquanto instrumento de apuramento do impacto social e prestação de contas nas organizações da sociedade civil no Brasil, não só com enfoque centrado nas organizações sem fins lucrativos, mas para outras entidades que estejam experimentando aprendizados equivalentes na gestão.

Novos contextos emergem de novas racionalidades socioeconômicas impostas pela modernização no processo de gestão para as empresas como um todo, em qualquer setor da economia. Para as organizações sem fins lucrativos que compõe o setor de economia social não foi diferente, ao passo que este novo contexto vem exigindo a adequação por parte de sua gestão para encarar os desafios que se estabeleceram do conjunto de relações entre o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil que engloba também as OSC.

A profissionalização da gestão das OSC configura uma nova exigência que surgiu em virtude do crescimento considerável do número de organizações não lucrativas no Brasil nos últimos anos, o que representa a mobilização da sociedade civil na busca de soluções mais eficazes no enfrentamento de problemas sociais que persistem, para a reversão de quadros de violência e miséria, típicos de países em desenvolvimento, como o Brasil.

O conhecimento e a aplicabilidade em matéria de instrumentos úteis para apuramento de impacto social, avaliação de resultado e prestação de contas tende a variar conforme a entidade, levando-se em conta o contexto da comunidade, região ou país em que está inserida. Na literatura científica, a temática tem ganhado relevo e verificam-se pontos de vista comuns entre os estudiosos interessados em seu aprofundamento, e similitudes das abordagens das organizações quando confrontadas com a visão de alguns autores. Para a investigação ora realizada, elegemos compreender o nível de conhecimento que as OSC brasileiras selecionadas têm sobre variados instrumentos para medição de impacto e prestação de contas, e conhecer as ferramentas a que recorrem para aferir e divulgar o impacto social gerado de suas atividades e em que medida fazem, ou não, uso do balanço social.

Genericamente, em relação aos resultados obtidos dos dois estudos de caso, as unidades aqui analisadas contam com certo grau de conhecimento sobre métodos de apuramento

e meios de divulgação de impacto, e verificou-se a adoção de algumas ferramentas com vista a compreender a mudança no contexto de aplicação do projeto social, mesmo diante das dificuldades encontradas no processo de mensuração de impacto, como a descontinuidade de políticas públicas por parte do Estado e a difícil seleção de indicadores que são capazes de aferir o impacto e monetizar o valor social, apontadas pelas OSC.

Ambas as OSC fazem, de alguma maneira, a avaliação de resultados, seja formal ou informal, ou adotam métodos sistemáticos quantitativos e qualitativos para avaliar o desempenho dos projetos sociais. Portanto, cada uma das organizações prevalece-se dos recursos de que dispõe para pôr em prática este tipo de análise para melhor compreensão do resultado de sua intervenção.

Ficou evidente o exercício de prestação de contas a partir das práticas adotadas, que extrapolam suas responsabilidades perante as legislações vigentes, pois desenvolveram, originalmente, meios próprios para demonstrarem o que vem sendo desenvolvido e realizado pela OSC, dentro das suas possibilidades. Foi reconhecida a importância da prática de prestação de contas para o aumento da legitimidade da OSC em suas relações com seus *stakeholders*. O balanço social foi caracterizado como um instrumento útil para prestar contas e conferir transparência na perspectiva das OSC, e, contrariamente ao que foi pressuposto, apontaram os limites de sua aplicabilidade como instrumento para apuramento de impacto.

Pondera-se como contributo mais relevante desta investigação para a disciplina de empreendedorismo social, a aprendizagem resultante da compilação de variadas dimensões do processo avaliativo inerentes à atividade de uma OSC, como o apuramento do impacto, a avaliação de resultado e a prestação de contas, haja vista que convergem para a mesma finalidade de promover o desenvolvimento institucional das OSC. Nomeadamente, o seu conjunto facilita o controle social destas organizações por parte dos cidadãos e também pelo Estado. Outra implicação desta investigação, consiste no facto de que é possível outras organizações sociais aprenderem com a experiência das duas OSC aqui estudadas, tendo em vista seus pontos fortes e fracos, e avanços já alcançados em sua gestão.

Realisticamente, esta investigação deve ser percebida como uma análise de uma pequena parcela, considerando-se a expressividade do setor social no Brasil, pois concentrou-se em duas organizações. O facto destas entidades serem comparáveis por serem organizações da sociedade civil de modo generalista, e tendo em vista que os problemas sociais que abordam são distintos, assim como há diferença também em sua classificação, visto que uma é um instituto mantido por uma empresa privada e a outra é uma OSCIP de interesse público,

não possibilita identificar explicações para as diferentes abordagens relacionadas à temática que se apresenta. Todavia, o presente trabalho priorizou a análise qualitativa feita por meio da recolha de depoimentos orais de elementos, em que objetivou-se conseguir, por meio destes, maior compreensão dos assuntos aqui abordados. Dessa forma, este aspecto reflete que estudos complementares factuais devem ser feitos para dar subsídio a um exame mais aprofundado dos resultados aqui reproduzidos, tendo em vista as controvérsias e similitudes.

A investigação por meio desses estudos de caso possibilitou a identificação de aspectos controversos nas condutas adotadas pelas OSC. Tendo em vista o pressuposto de que o balanço social na prática poderia ser satisfatório para atender diversas demandas das OSC, já que enfrentam algumas limitações na operacionalização de rotinas como apuramento de impacto, avaliação e demonstração de resultados e prestação de contas, a unidade de estudo que utiliza e publica o balanço social - OSC "B", classificou o instrumento como sendo limitado, levando em conta a necessidade e a expectativa que ela tinha e a partir da sua prática.

Não obstante, a OSC "B" adotou um modelo simplificado de balanço social, com informações específicas e diretas. Denota-se que pelo facto de ter escolhido este modelo em particular, é que tal opção pode não ter correspondido às expectativas da entidade. Entretanto, esta é uma lacuna que carece de ser verificada empiricamente por meio da comparação deste modelo com os outros modelos já consolidados e difundidos nas organizações sociais. A partir deste estudo sugerido, poderia ser possível verificar empiricamente o modelo mais adequado que atenda a demandas variadas por informações de públicos distintos.

Outro problema que emergiu, é sobre a necessidade de um modelo de prestação de contas que integrasse informações padronizadas que atenda às diversas finalidades de avaliação por parte dos *stakeholders*, a exemplo da imposição feita pelo novo marco regulatório brasileiro que cobra a prestação de contas com ênfase nos resultados alcançados de projetos sociais por parte das OSC. Isto porque a lei enumerou o imperativo, porém não fez menção a nenhum instrumento que possa ser utilizado e nem instituiu um modelo obrigatório. Nesse sentido, importa saber se é possível a integração de avaliação de resultado e de impacto, de maneira que demonstre informações sobre o desempenho e impacto gerado das atividades da organização não lucrativa num único mecanismo de prestação de contas, e que possam servir para atender as diversas demandas dos diferentes públicos que estas organizações lidam, tendo em vista as práticas de avaliação de resultados e prestação de contas já existentes.

## Bibliografia

- Albuquerque, M. G., Ferreira, A. M., e Machado, M. (2007). Balanço social para o setor público uma proposta de transparência. *Encontro de Administração Pública da AN-PAD*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG385.pdf>. Acedido em 02 Julho 2017.
- Andrade, A., e Campos, R. (2009). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14>. Acedido em 28 Julho 2017.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., e Moro, D. (2013). Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI). *ResearchGate*, 4(1), 3–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1332/204080513X661554>.
- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (2016). *Tudo que você precisa saber antes de escrever sobre ONGs*. São Paulo, ABONG. Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/noticias/tudo-que-voce-precisa-saber-antes-de-escrever-sobre-ongs>. Acedido em 29 de Junho de 2017.
- Austin, J., Stevenson, H., e Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 370–384. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300003>.
- Azevedo, C., Franco, R. C., e Meneses, J. W. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social* (3ª Edição). Porto: PositivAgenda - Edições Periódicas e Multimédia Lda.
- Azevedo, L. P. de. (2015). *As distintas percepções sobre o empreendedorismo social. Dissertação de Mestrado*. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14598>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70, Livraria Martins Fontes (Obra original publicada em 1977).
- Barros, E. P., e Barreto, M. G. (2016). *Avaliação de projetos sociais estudo de caso do Projeto Caminhos de Barro*. Disponível em <http://bd.centro.iff.edu.br/handle/123456789/1138>. Acedido em 07 Outubro 2017.
- Bernardino, S. e Freitas Santos, F. (2016), *Desenvolvimento e Gestão de Iniciativas Sociais*, Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. DOI: 10.13140/RG.2.2.27388.54405.
- Bernardino, S., Santos, J. F., e Fagundes, S. (2016a). Uma abordagem qualitativa ao papel do capital social no desenvolvimento de iniciativas sociais em Portugal (No. 13/2016). NIPE-Universidade do Minho. Disponível em <https://ideas.repec.org/p/nip/nipewp/13-2016.html>. Acedido a 15 Outubro 2017.

- Bonis, D. F. de. (2013). *Para além da norma: reflexões sobre as instituições de regulação das organizações da sociedade civil de interesse público* (Working Paper). Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11197>. Acedido em 17 setembro 2017.
- Braga, M. (2012). A ong e a política social – breves reflexões no contexto atual. *Projeção, Direito e Sociedade*, 3(1), 267–273.
- Calegare, L., e Pereira, B. A. D. (2012). As entidades de interesse social e a prestação de contas. *Congresso Internacional Responsabilidade e Reciprocidade*, 1(1), 135–143.
- Carneiro, A. de F., Oliveira, D. de L., e Torres, L. C. (2011). Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade E Gestão*, 6(2). Disponível em <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/view/1206>. Acedido em 07 Outubro 2017.
- Carvalho, D. N. de. (2006). *Gestão e sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/CSPO-6VDHWP>. Acedido em 28 Agosto 2017.
- Carvalho, F. R. de. (2007). *Demonstração de valor adicionado e balanço social: contribuição de evidenciação para as empresas na região de Uberaba*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em <http://tede2.pucsp.br/tede/handle/handle/1671>. Acedido em 02 Julho 2017.
- Carvalho, J. M. (2008). O desempenho nas organizações sem fins lucrativos. *Maia, Instituto Superior da Maia*. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Joao\\_Carvalho46/publication/255629798\\_O\\_Desempenho\\_nas\\_Organizacoes\\_Sem\\_Fins\\_Lucrativos/links/5728ac3f08aef7c7e2c0bdb2.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joao_Carvalho46/publication/255629798_O_Desempenho_nas_Organizacoes_Sem_Fins_Lucrativos/links/5728ac3f08aef7c7e2c0bdb2.pdf). Acedido em 07 Outubro 2017.
- Chianca, T., Marino, E., e Schiesari, L. (2001). *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil* (Coleção gestão e sustentabilidade). São Paulo: Global.
- Coelho, S. D. C. T. (2000). Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. *Cadernos de Pesquisa*, (112), 209-210.
- Comini, G. M. (2016, novembro 11). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese de doutoramento, Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/>. Acedido em 07 Agosto 2017.
- Corbin, J., e Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research -Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4ª Edição). Los Angeles: Sage. Cap. 1, p.3-16.
- Cotta, T. C. (1998). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista do Serviço Público*, 49(2), 103-124. Disponível em

- <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/368/374>. Acedido em 06 Setembro 2017.
- Cunha, G. S. da. (2017). *Os reflexos da lei 13.019/2014 nas entidades do terceiro setor*/. Disponível em <http://www.repositorio.uff.br/jspui/handle/1/3125>. Acedido em 29 Julho 2017.
- Custodio, A. D. M., e Moyal, R. (2007). *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2007* (Rev. Ed.). São Paulo: Instituto Ethos.
- Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de Março: (aprova o Regime Contabilístico para as Entidades do Sector Não Lucrativo (2011). Disponível em <http://data.dre.pt/eli/dec-lei/36-a/2011/03/09/p/dre/pt/html>. Acedido em 01 Agosto 2017.
- Dees, G. (2001), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, (O Significado do Empreendedorismo Social, V. Ferreira, Trad.). Disponível em <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>. Acedido em 9 Junho 2017.
- Defourny, J., e Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>.
- Fernandes, R. C. (1997). O que é o terceiro setor? *Revista do legislativo, Belo Horizonte*, n. 18, 26-30, abr./jun. 1997.
- Ferreira, N. A. de C. (2013). *Modelo de avaliação de impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais*. Tese de doutoramento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/122991>
- Ferreira, V. (2005). *ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento*. Tese de doutoramento. Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3266>. Acedido em 11 Agosto 2017.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J., e Worthen *et al.*, B. (2004). *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Gente.
- Gaiotto, S. A. V. (2016). Empreendedorismo social: um estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. *Revista ReGePe*, 5(2), 101-123. Disponível em <http://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/267.pdf>. Acedido em 10 Julho 2017.
- Garcia, O. P. G., e Rojo, C. A. (2014). Benefícios dos projetos sociais divulgados no balanço social. *CAP Accounting and Management*, 2014(7). Disponível em <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/1668>. Acedido em 13 Julho 2017.
- Guimarães, A. C. F. P. (2010). *Donativos: possibilidades e limitações na gestão das organizações sociais*. Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

- Disponível em [http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/1936/1/TESE\\_Mes-trado.pdf](http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/1936/1/TESE_Mes-trado.pdf)
- Hao Jiao. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130–149. <https://doi.org/10.1108/17508611111156600>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2012). *As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2006/2010: Brasil, grandes regiões, unidades da federação e municípios*. Rio de Janeiro. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/pt/biblioteca-catalogo?view=detalheseid=262841>. Acedido em 01 Julho 2017.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2014). *Brasil em Desenvolvimento 2014: Estado, Planejamento e Políticas Públicas - Volume 2* (No. 2 v.). Brasília. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24160](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=24160). Acedido em 01 Julho 2017.
- Jesus, M. A., e Costa, A. L. (2013). A *accountability* nas organizações sem fins lucrativos: o caso particular de algumas fundações em Portugal. *Tourism & Management Studies*, 3. Disponível em <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=388743876023>
- Junior, M. D. A., Faria, M. V. C. M., e Fontenele, R. E. S. (2009). Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos. *ENAN-PAD*, 23, 1–16. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>.
- Lavadinho, F. O. N. (2016). A avaliação de impacto social nas organizações portuguesas de economia social e solidária. Tese de doutoramento. Escola de Ciências Sociais e Humanas Departamento de Economia Política, Universidade de Lisboa, Portugal. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/12493>
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47–51.
- Limeira, T. M. V. (2015). *Empreendedorismo Social no Brasil: Estado da arte e desafios*. Disponível em <http://ice.org.br/empreendedorismo-social-no-brasil-estado-da-arte-e-desafios/>. Acesso em 28 Junho 2017.
- Lopes, L. de F., Santos, B., e Brochardt, V. (2016). Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil lei 13.019/2014. *Secretaria da presidência da República*. Brasília. Disponível em [http://www.participa.br/articles/public/0039/9448/LIVRETO\\_MROSC\\_WEB.pdf](http://www.participa.br/articles/public/0039/9448/LIVRETO_MROSC_WEB.pdf)
- Maas, K., e Liket, K. (2011). Social Impact Measurement: Classification of Methods. In *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (p. 171–202). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8)
- Magalhães, M. F., e Hasenclever, L. (2013). O Fluxo Circular da Renda Revisitado em uma Perspectiva de Sustentabilidade: os intangíveis e o posicionamento das organizações. *Seminário de Pesquisa UFRJ*. Disponível em [http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/pesquisa/textos\\_sem\\_peq/texto0705.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/pesquisa/textos_sem_peq/texto0705.pdf).

- Mair, J., e Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Maldonado, W. P. E., Aráuz, M. B. B., e Pinos, D. P. (2017). Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 90.
- Martins, C. M. S. (2014). *A accountability no terceiro setor: o caso de uma organização da atual geração*. Relatório de estágio: Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Portugal. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77107>
- Mendonça, P., e Falcão, D. S. (2016). Novo Marco Regulatório para a realização de parcerias entre Estado e Organização da Sociedade Civil (OSC). Inovação ou peso do passado? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(68). Disponível em <http://biblioteca-digital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/56484>
- Mendonça, P. M., Alves, M. A., e Nogueira, F. (2013). *Arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil*. São Paulo: FGV. Disponível em <https://biblioteca.participa.br/jspui/handle/11451/1001>. Acedido em 8 Julho 2017.
- Millar, R., e Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Minayo, M. C. (2008) *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (11ª edição). São Paulo: Hucitec.
- Morgado, C. I. R. (2013). *O empreendedorismo social na realidade portuguesa: do conceito à prática*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Disponível em <http://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/2755>
- Neves, E. O., Guedes, C. A. M., e Santos, K. C. dos. (2016). Empreendedorismo social e sustentabilidade: um estudo de caso sobre o projeto “mulheres em ação jogando limpo com a natureza” do IFNMG. *Revista da FAE*, 13(2).
- Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Oliveira, A. C., e Haddad, S. (2001). The organizations of civil society and the NGOs in education. *Cadernos de Pesquisa*, (112), 61–83. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742001000100003>
- Oliveira, E. M. (2004). *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. Tese de doutoramento. Universidade Estadual de São Paulo. Disponível em [http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof\\_edson.pdf](http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof_edson.pdf)
- Oliveira, E. M. (2016 a). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios–notas introdutórias. *Revista da FAE*, 7(2).

- Oliveira, I. R., Camargo, M. L., Feijó, M. R., Campos, D. C. de, e Goulart Júnior, E. (2016 b). Empreendedorismo social, pós-modernidade e psicologia: compreendendo conceitos, atuações e contextos. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 9(2), 290–311.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., e Amador, C. (2013). Empreendedorismo social: Dos conceitos às escolas de fundamentação. As configurações de um conceito em construção. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação*. Disponível em <http://web3.letas.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-Artigos>. Acedido em 11 Julho 2017.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., e Chaves, R. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. *XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização*. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Daniel\\_Costa32/publication/277158961\\_Empreendedorismo\\_social\\_contributos\\_tericos\\_para\\_a\\_sua\\_definio/links/55cca4e908ae5b71d57aa529.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Costa32/publication/277158961_Empreendedorismo_social_contributos_tericos_para_a_sua_definio/links/55cca4e908ae5b71d57aa529.pdf). Acedido em 11 Julho 2017.
- Peredo, A. M., e McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56–65.
- Pereira, J. L. dos S. (2010). *Contributo para a concepção de um Balanced Scorecard num equipamento de uma organização sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1956>. Acedido em 30 Setembro 2017.
- Polit, D. F., e Beck, C. T. (2011). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem (7ª edição): Avaliação de Evidências para a Prática da Enfermagem (Vol. Cap. 1)*. Artmed Editora.
- Portal, M. T., Menegotto, M. L. A., Camargo, M. E., Pacheco, M. T. M., e da Motta, M. E. V. (2015). Disclosure social como estratégia de legitimação: evidências no balanço social iBase. *Espacios*, 6, 08.
- Prodanov, C. C. P. e E. C. de, e Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2ª Edição)*. Novo Hamburgo: Feevale, Cap. 3, 42-74. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acedido em 30 Setembro 2017
- Reis, C. N. dos, e Medeiros, L. E. (2007). *Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Editora Atlas.
- Rocha, I. B. de L. (2013). *As dificuldades de implantação de práticas de governança corporativa em ONGs*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10916>. Acedido em 29 julho 2017.

- Roche, C. (2000). *Avaliação de impactos dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças*. São Paulo: Editora Cortez.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. e Olsen, S. (2004). Double bottom line Project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. *Rockefeller Foundation*. Disponível em <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>. Acedido em 29 setembro 2017.
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., e Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1). Disponível em <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994>. Acedido em 25 Julho 2017.
- Ruiz, J. M. C., Bernal, E., Moral, A., Fernández Uclés, D., e Jesús Medina Viruel, M. (2017). Medición del impacto social y económico: políticas públicas de emprendimiento en Andalucía. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 75. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.10181>
- Santos de Paula, C. L., Guimarães Brasil, H., e Carmo Mário, P. do. (2009). Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI - Social Return On Investment. *Contabilidade Vista e Revista*, 20(3). Disponível em <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=197014573006>
- Silva, P. A. P. A. da. (2016). *A importância da Accountability para os Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: o estudo de caso da Re-food*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico do Porto. Disponível em <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/9829>
- Silva, P. (2013). *Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto, Instituto Politécnico do Porto. Disponível em <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1977>
- Sousa, E. G., Oliveira Filho, J. B., Fagundes, A. F. A., Dami, A. B. T., e Lima, J. E. R. (2005). A dinâmica das ações nas organizações do terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social. *ENANPAD*. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoc-0895.pdf>. Acedido em 25 Julho 2017.
- Souza, E. de. (2015). *A avaliação do impacto social de projetos em parceria com o Estado: um novo olhar sobre o "accountability" do financiamento de projetos sociais*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14260>. Acedido em 2 Setembro 2017.
- Tenório, F. G. (1997). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Tenório, F. G. (2011a). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tinoco, J. E. P. (2001). *Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

- Tinoco, J. E. P. (2010). *Balanço social e relatório de sustentabilidade*. São Paulo: Editora Atlas.
- Torres, C., e Mansur, C. (2008). *Balanço Social, dez anos: o desafio da transparência*. Rio de Janeiro: IBASE.
- Trivedi, C., e Stokols, D. (2011). Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 1–32. <https://doi.org/10.1177/097135571002000101>
- Tude, J., e Rodrigues, G. K. (2007). Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In *VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. Anais Eletrônicos. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA*. Disponível em <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/076.pdf>. Acesso em 03 Agosto 2017.
- Viscardi, P. R., e Braga, M. V. de A. (2016). Gestão estratégica do terceiro setor: uma discussão sobre accountability e o novo marco legal. *Revista de Direito do Terceiro Setor – RDTS*, n. 19, 21-36.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5ª edição). Porto Alegre: Bookman editora. Cap. 1, 3-27.

# Anexo Modelo do balanço social IBASE para organizações sociais

## Balanco Social / 2008 Modelo para instituições de ensino, fundações e organizações sociais

1. Identificação						
Nome da instituição:		Tipo/categoria (conforme instruções):				
Natureza jurídica: <input type="checkbox"/> associação <input type="checkbox"/> fundação <input type="checkbox"/> sociedade Sem fins lucrativos? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Isenta da cota patronal do INSS? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não						
Possui Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS)? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Possui registro no: <input type="checkbox"/> CNAS <input type="checkbox"/> CEAS <input type="checkbox"/> CMAS						
De utilidade pública? <input type="checkbox"/> não Se sim, <input type="checkbox"/> federal <input type="checkbox"/> estadual <input type="checkbox"/> municipal Classificada como OSCIP (lei 9790/99)? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não						
2. Origem dos recursos		2008		2007		
		Valor (mil reais)		Valor (mil reais)		
Receitas Totais			100%		100%	
a. Recursos governamentais (subvenções)						
b. Doações de pessoas jurídicas						
c. Doações de pessoas físicas						
d. Contribuições						
e. Patrocínios						
f. Cooperação internacional						
g. Prestação de serviços e/ou venda de produtos						
h. Outras receitas						
3. Aplicação dos recursos		2008		2007		
		Valor (mil reais)		Valor (mil reais)		
Despesas Totais			100%		100%	
a. Projetos, programas e ações sociais (excluindo pessoal)						
b. Pessoal (salários + benefícios + encargos)						
c. Despesas diversas (somatório das despesas abaixo)						
Operacionais						
Impostos e taxas						
Financeiras						
Capital (máquinas + instalações + equipamentos)						
Outras (que devem ser discriminadas conforme relevância)						
4. Indicadores sociais internos (Ações e benefícios para os(as) funcionários(as))		2008		2007		metas 2008
		Valor (mil reais)		Valor (mil reais)		% sobre receita
a. Alimentação						
b. Educação						
c. Capacitação e desenvolvimento profissional						
d. Creche ou auxílio-creche						
e. Saúde						
f. Segurança e saúde no trabalho						
g. Transporte						
h. Bolsas/estágios						
i. Outros						
Total – Indicadores sociais internos						
5. Projetos, ações e contribuições para a sociedade (As ações e programas aqui listados são exemplos, ver instruções)		2008		2007		metas 2009
		Valor (mil reais)		Valor (mil reais)		% sobre receita
a. Assistência jurídica		R\$ _____	% _____	R\$ _____	% _____	R\$ _____
		Nº pessoas beneficiadas _____		Nº pessoas beneficiadas _____		
		Nº entidades beneficiadas _____		Nº entidades beneficiadas _____		
b. Diversidade, etnia e questão racial		R\$ _____	% _____	R\$ _____	% _____	R\$ _____
		Nº pessoas beneficiadas _____		Nº pessoas beneficiadas _____		
		Nº entidades beneficiadas _____		Nº entidades beneficiadas _____		
c. Educação popular/alfabetização de jovens e adultos(as)		R\$ _____	% _____	R\$ _____	% _____	R\$ _____
		Nº pessoas beneficiadas _____		Nº pessoas beneficiadas _____		
		Nº entidades beneficiadas _____		Nº entidades beneficiadas _____		
d. Empreendedorismo/apoio e capacitação		R\$ _____	% _____	R\$ _____	% _____	R\$ _____
		Nº pessoas beneficiadas _____		Nº pessoas beneficiadas _____		
		Nº entidades beneficiadas _____		Nº entidades beneficiadas _____		
e. Segurança alimentar/combate à fome		R\$ _____	% _____	R\$ _____	% _____	R\$ _____
		Nº pessoas beneficiadas _____		Nº pessoas beneficiadas _____		
		Nº entidades beneficiadas _____		Nº entidades beneficiadas _____		
Valores totais						
6. Outros indicadores		2008		2007		metas 2009
Nº total de alunos(as)						
Nº de alunos(as) com bolsas (integral)						
Valor total das bolsas (integral)						
Nº de alunos(as) com bolsas parciais						
Valor total das bolsas parciais						
Nº de alunos(as) com bolsas de Iniciação Científica e de Pesquisa						
Valor total das bolsas de Iniciação Científica e de Pesquisa						



7. Indicadores sobre o corpo funcional	2008	2007	metas 2009
Nº total de empregados(as) ao final do período			
Nº de admissões durante o período			
Nº de prestadores(as) de serviço			
% de empregados(as) acima de 45 anos			
Nº de mulheres que trabalham na instituição			
% de cargos de chefia ocupados por mulheres			
Idade média das mulheres em cargos de chefia			
Salário médio das mulheres			
Idade média dos homens em cargos de chefia			
Salário médio dos homens			
Nº de negros(as) que trabalham na instituição			
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)			
Idade média dos(as) negros(as) em cargos de chefia			
Salário médio dos(as) negros(as)			
Nº de brancos(as) que trabalham na instituição			
Salário médio dos(as) brancos(as)			
Nº de estagiários(as)			
Nº de voluntários(as)			
Nº portadores(as) necessidades especiais			
Salário médio portadores(as) necessidades especiais			

8. Qualificação do corpo funcional	2008	2007	metas 2009
Nº total de docentes			
Nº de doutores(as)			
Nº de mestres(as)			
Nº de especializados(as)			
Nº de graduados(as)			
Nº total de funcionários(as) no corpo técnico e administrativo			
Nº de pós-graduados (especialistas, mestres e doutores)			
Nº de graduados(as)			
Nº de graduandos(as)			
Nº de pessoas com ensino médio			
Nº de pessoas com ensino fundamental			
Nº de pessoas com ensino fundamental incompleto			
Nº de pessoas não-alfabetizadas			

9. Informações relevantes quanto à ética, transparência e responsabilidade social	2008	metas 2009
Relação entre a maior e a menor remuneração		
O processo de admissão de empregados(as) é:	___ % por indicação ___ % por seleção/concurso	___ % por indicação ___ % por seleção/concurso
A instituição desenvolve alguma política ou ação de valorização da diversidade em seu quadro funcional?	<input type="checkbox"/> sim, institucionalizada <input type="checkbox"/> sim, não institucionalizada <input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> sim, institucionalizada <input type="checkbox"/> sim, não institucionalizada <input type="checkbox"/> não
Se "sim" na questão anterior, qual?	<input type="checkbox"/> negros(as) <input type="checkbox"/> gênero <input type="checkbox"/> opção sexual <input type="checkbox"/> portadores(as) de necessidades especiais <input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> negros(as) <input type="checkbox"/> gênero <input type="checkbox"/> opção sexual <input type="checkbox"/> portadores(as) de necessidades especiais <input type="checkbox"/> _____
A organização desenvolve alguma política ou ação de valorização da diversidade entre alunos(as) e/ou beneficiários(as)?	<input type="checkbox"/> sim, institucionalizada <input type="checkbox"/> sim, não institucionalizada <input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> sim, institucionalizada <input type="checkbox"/> sim, não institucionalizada <input type="checkbox"/> não
Se "sim" na questão anterior, qual?	<input type="checkbox"/> negros(as) <input type="checkbox"/> gênero <input type="checkbox"/> opção sexual <input type="checkbox"/> portadores(as) de necessidades especiais <input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> negros(as) <input type="checkbox"/> gênero <input type="checkbox"/> opção sexual <input type="checkbox"/> portadores(as) de necessidades especiais <input type="checkbox"/> _____
Na seleção de parceiros e prestadores de serviço, critérios éticos e de responsabilidade social e ambiental:	<input type="checkbox"/> não são considerados <input type="checkbox"/> são sugeridos <input type="checkbox"/> são exigidos	<input type="checkbox"/> não são considerados <input type="checkbox"/> são sugeridos <input type="checkbox"/> são exigidos
A participação de empregados(as) no planejamento da instituição:	<input type="checkbox"/> não ocorre <input type="checkbox"/> ocorre em nível de chefia <input type="checkbox"/> ocorre em todos os níveis	<input type="checkbox"/> não ocorre <input type="checkbox"/> ocorre em nível de chefia <input type="checkbox"/> ocorre em todos os níveis
Os processos eleitorais democráticos para escolha dos coordenadores(as) e diretores(as) da organização:	<input type="checkbox"/> não ocorrem <input type="checkbox"/> ocorrem regularmente <input type="checkbox"/> ocorrem somente p/cargos intermediários	<input type="checkbox"/> não ocorrem <input type="checkbox"/> ocorrem regularmente <input type="checkbox"/> ocorrem somente p/cargos intermediários
A instituição possui Comissão/Conselho de Ética para acompanhamento de:	<input type="checkbox"/> todas ações/atividades <input type="checkbox"/> ensino e pesquisa <input type="checkbox"/> experimentação animal/viviseção <input type="checkbox"/> não tem	<input type="checkbox"/> todas ações/atividades <input type="checkbox"/> ensino e pesquisa <input type="checkbox"/> experimentação animal/viviseção <input type="checkbox"/> não tem

## 10. Outras informações

### Instruções para o preenchimento

**Item 1 - Tipo/categoria:** autotranscrição/denominação da organização que está preenchendo o BS (por exemplo: organização social, ONG, sindicato, fundação, instituição formal de ensino, organização do terceiro setor, instituição de ensino superior, entre outras) | **Item 2 - Receitas de contribuições:** receitas recebidas pelas entidades dos sócios/associados e demais contribuições regulares mediante contrapartida; **receitas de doações:** originam-se do setor privado tanto de pessoa física ou de pessoa jurídica e destinam-se a projetos; **receitas de recursos governamentais (subvenções):** originam-se do poder público. | **Item 4 - Metas 2008:** valores em Mil Reais | **Itens 5,6,7,8 e 9 - Metas em Mil Reais e em números por ação/projeto** | **Item 5 -** Neste item devem constar somente os projetos, ações e contribuições para a sociedade que a instituição efetivamente realizou no exercício citado, agrupados por grandes temas de conhecimento geral (pode constar o nome de cada projeto, opcionalmente). A seguir relacionamos **outros temas indicativos** a serem acrescentados, quando for necessário, devendo sempre constar neste item o nº de pessoas e entidades beneficiadas: f) segurança no trabalho; g) assessorias/consultorias; h) direitos da 3ª idade/pessoas idosas; i) direitos da criança e do adolescente; j) direitos das pessoas portadoras necessidades especiais; l) diversidade de gênero/saúde da mulher; m) educação infantil/creches comunitárias; n) geração de emprego e renda; o) meio ambiente/desenvolvimento sustentável; p) questão indígena; q) saúde e saneamento; r) esporte, cultura e lazer; s) inclusão digital, t) não-violência, u) outros. No caso das IES, discriminar também os Programas e Projetos de Extensão. As **metas 2008** devem expressar os valores em Mil Reais, bem como o nº de pessoas e de entidades beneficiadas que a organização deseja/ busca alcançar/manter. | **Item 7 -** O nº de negros(as) corresponde ao somatório do nº de pessoas classificadas/autodeclaradas como de cor de pele preta e parda; e o nº de brancos(as) como o somatório do nº de brancos(as) e amarelos(as), ambos conforme informados anualmente na RAIS. | **Item 8 -** Espaço disponível para a organização colocar esclarecimentos e outras informações qualitativas e quantitativas que julgue necessárias. | **Obs.** Os campos onde não constam ou **não se aplicam** o tipo de informação ao tipo/categoria da instituição que está divulgando seu Balanço Social devem ser preenchidos com **NA** (não se aplica) ou **ND** (não disponível). | **Obs 1.** O princípio deste BS é buscar **transparência**, responsabilidade e participação nas ações realizadas, bem como transparência total na origem e destino dos recursos utilizados pela organização em questão.

## Apêndice A

Quadro - Eixos e questões orientadoras da estrutura da entrevista

Eixos Principais	Sub-Eixos	Questões
1-Visão de apuramento e a divulgação do impacto social	Relação entre as organizações sem fins lucrativos e prestação de contas	1) Que ferramentas e métodos para fazer o apuramento e a divulgação do impacto social você conhece?
		2) Qual é a forma de mensurar e divulgar os resultados de desempenho social que você conhece?
2-Opinião e posição frente ao apuramento e a divulgação do impacto social	Capacidade de <i>accountability</i> e a importância da prestação de contas para as organizações sem fins lucrativos	3) Quais as ferramentas e métodos de apuramento e divulgação do impacto social de que fazem uso e por quais razões? Se não usam nenhum, qual é o motivo?
		4) Quais as práticas de prestação de contas que são utilizadas para os <i>stakeholders</i> ?
		5) Baseado na sua experiência, você acha que há algum ganho quando se efetua a prestação de contas? Se sim, quais?
		6) Na sua opinião, considera importante conhecer o resultado de desempenho das ações e projetos? Por quê?
		7) Na sua opinião, há uma forma ideal para avaliar o impacto social nas OSC? Qual seria? Por quê?
		8) Que tipos de dificuldades você encontra para avaliar o impacto social?
		9) Utiliza de algum procedimento para avaliar sistematicamente o impacto na sociedade provocados pelas ações e projetos sociais? Se sim, quais?
3-Impacto provocado pelo apuramento e a divulgação do impacto social	Finalidade e enfoque da avaliação	10) O que poderia me dizer sobre o Balanço Social?
		11) Conhece a aplicação do Balanço social como ferramenta de divulgação do impacto social?
		12) Utiliza e divulga o Balanço social? Se sim, qual é o modelo adotado?
		13) Baseado na sua experiência, você acha que o Balanço social dá transparência ao trabalho realizado pela OSC para a sociedade? Por quê?
		14) Como vocês monitoram e avaliam os resultados de desempenho das ações e projetos sociais? É possível monitorar?
		15) O desempenho esperado projetado dos projetos e ações sociais são comparados com o resultado real de alguma forma? Se sim, Qual?

		16) A avaliação de impacto de projeto ou ação social é planejada antes de se iniciar o projeto ou ação social?
		17) Quando definem os projetos e ações sociais são verificadas questões de como era a realidade antes e como ficou depois, ou se o projeto contribuiu? De que maneira?
		18) A avaliação das ações e projetos sociais feita atualmente tem papel efetivo de ferramenta de gestão voltada para resultados? Se sim, como é feita?
		19) A avaliação feita atualmente tem critérios metodológicos básicos? Quais são?
		21- Existe algum indicador de que se utiliza como referência, no qual, se verifica em nível de recursos destinados a ação, especificamente em níveis de eficiência ou eficácia, que sirva como parâmetro para dar-se continuidade de projetos e ações?

## Apêndice B

Quadro - Ficha de Caracterização de OSC

Tipo ou categoria		
Natureza jurídica	Associação ( )	Fundação ( )
Classificação	Não lucrativa ( )	Lucrativa ( )
É de utilidade pública	Sim ( )	Não ( )
Esfera	Municipal ( ) Estadual ( ) Federal ( )	
Classificada como OSCIP (Lei 9.790/99)	Sim ( )	Não ( )
Nome da entidade		
Início de atividade		
Localidade		
Termos de Fomento e de Colaboração (parcerias com recursos financeiros)	Sim ( )	Não ( )
Acordo de Cooperação (parcerias sem recursos financeiros)	Sim ( )	Não ( )
Os núcleos de atividades são concentrados num mesmo espaço?	Sim ( )	Não ( )
Em quantos espaços funcionam as atividades?		
A OSC executa um planejamento orçamentário (com previsão de receitas, custos das despesas operacionais, investimentos, serviços prestados, etc.)	Sim ( )	Não ( )
Se sim, informar sobre o período considerado:		

Origem dos recursos financeiros	Se sim, assinale ( )
Recursos governamentais (subvenções)	( )
Doações de pessoas jurídicas	( )
Doações de pessoas físicas	( )
Contribuições	( )
Patrocínios	( )
Cooperação internacional	( )
Prestação de serviços e/ou venda de produtos	( )
Outras receitas	( )

Categorias de atividades desenvolvidas pela OSC	Se sim, assinale ( )
Cultura e recreação	( )
Cultura e arte	( )
Esportes e recreação	( )
Educação e pesquisa	( )
Educação infantil	( )
Ensino fundamental	( )
Ensino médio	( )
Educação superior	( )
Estudos e pesquisas	( )
Educação profissional	( )
Outras formas de educação/ensino	( )
Educação profissional	( )
Outras formas de educação/ensino	( )
Assistência social	( )
Serviços sociais prestados à infância, famílias, idosos, deficientes,	( )

Habitação	( )
Saúde	( )
Hospital	( )
Outros serviços de saúde	( )
Meio Ambiente	( )
Meio ambiente	( )
Proteção Animal	( )
Religião	( )
Desenvolvimento e defesa de direitos	( )
Associação de moradores	( )
Centros e associações comunitárias	( )
Desenvolvimento rural	( )
Emprego e treinamento	( )
Defesa de direitos de grupos e minorias	( )
Desenvolvimento humano	( )
Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	( )
Associações patronais e profissionais	( )
Associações empresariais e patronais	( )
Associações profissionais	( )
Associações de produtores rurais	( )
Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado	( )
Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas an-	( )

Beneficiários	Número de participantes
Crianças	
Jovens	
Adultos	
Idosos	
Pessoas c/ Deficiência	
Dependentes Químicos	
Minorias	
Família	
Desempregados	
Estudantes	
Instituições Públicas	
Empresas	
Entidades do 3º Setor	
Empreendedores	
Outros	

Classificação de colaboradores	Número de Colaboradores
Com vínculo contratual (independentemente do tipo)	
Colaboradores sem vínculo empregatício	
Estagiários (as)	
Distribuição por Grau de Escolaridade	
Nível Fundamental	
Nível Médio	
Formação Superior	
Pós-Graduação	

Voluntários	Número de Voluntários
Equivalentes a colaboradores de tempo integral	
Em funções de direção	
Em funções de coordenação / chefia	
Em funções técnicas	
Em outras funções	

Distribuição de voluntários por Grau de Escolaridade	Número de Voluntários
Nível Fundamental	
Nível Médio	
Formação Superior	
Pós-Graduação	

## Apêndice C

Quadro – Categorias de análise dos dados referentes a Organização A.

<b>Conhecimento geral das OSC selecionadas sobre os diferentes mecanismos para apuramento e divulgação do impacto social</b>
<p><i>“Alguns indicadores você pode antes de iniciar o projeto, você vai aplicar questionários pra determinar os indicadores que você quer atingir (...) pra atingir estes indicadores, você vai construir metas, e durante (...) a execução do projeto, você vai monitorar estes resultados (...) você vai aplicar meios de verificação (...) essas metas elas estão realmente atingindo (...) aquelas ações que você definiu para fazer (...)</i></p> <p><i>“(...) a gente usa um método que chama marco zero, que é um método pra (...) você fazer o projeto e verificar com uma prova dos nove, se (...) aquelas ações, aquelas atividades que você idealizou, vão conseguir atingir as metas que você precisa pra contemplar os indicadores (E1)”</i></p> <p><i>“(...) você pode trabalhar com quantidade e qualidade. Quantidade é mais fácil de você comparar. A qualidade você vai ter que fazer um relatório escrito mostrando, usando alguns conceitos pra mostrar evolução (...) você tem que combinar (...) esses meios de verificação para achar um denominador (...) você tem que combinar são meios de verificação, são ferramentas (...) qualitativas e quantitativas (E1)”</i></p> <p><i>“A gente sempre usa [para avaliar o impacto social] como pano de fundo a política pública (...) você tem que ter um diagnóstico daquela comunidade e trabalhar em cima de uma política pública (...) você vai auxiliar uma política pública que está deficiente (...) naquela comunidade, e que comunidade necessita, ela tá pedindo né, então maneiras de avaliar, né” (E1)</i></p> <p><i>(...) quando nós chegamos a conclusão do que a gente tava fazendo não estava causando tanto impacto que a gente gostaria que tivesse né, nós avaliamos de acordo com essa visão, essa comparação, do quê que a gente conseguiu com aquela realidade que tava ali. Ai a gente viu que não compensava, é... não tava compensando aquilo que, aquele jeito que a gente tava trabalhando não tava compensando, então a gente resolvemos mudar, então a gente apurou as deficiências (...) pro instituto, não valia a pena só quantitativo, ah... participaram tantas escolas com cinco mil crianças, não era isso ... a gente queria ver resultado na comunidade né Na melhoria do comportamento das crianças que refletem na família né, que reflete no cidadão, né, participativo, ou não na comunidade (E2)</i></p>
<b>Utilização de instrumentos de apuramento de resultados</b>
<p><i>(...) você pode trabalhar com quantidade e qualidade. Quantidade é mais fácil de você comparar. A qualidade você vai ter que fazer um relatório escrito mostrando, usando alguns conceitos pra mostrar evolução (...) você tem que combinar (...) esses meios de verificação para achar um denominador (...) você tem que combinar são meios de verificação, são ferramentas (...) qualitativas e quantitativas (E1)</i></p> <p><i>“Do mesmo jeito que a gente avalia com questionários, com entrevistas, com observação, relatórios, a gente monitora também desta forma. Durante a execução do projeto a gente também passa os questionários pra ver como é que tá o andamento do projeto para fazer os ajustes de rota se for necessário, nós fazemos reuniões de equipe pra poder ver se tá tudo caminhando bem, pra ver se tudo tá foi definido no projeto e se tiver alguma coisa que não tiver dando certo, a gente já ajusta e se precisar mudar lá o final, o resultado né, se a gente ver que não vai dar aquele resultado, a gente também já ajusta pra poder fazer as adequações. Esse monitoramento aí é muito importante. A gente faz o tempo todo, com reuniões de equipe, com relatórios.” (E1)</i></p> <p><i>(...) quando nós chegamos a conclusão do que a gente tava fazendo não estava causando tanto impacto que a gente gostaria que tivesse né, nós avaliamos de acordo com essa visão, essa comparação, do quê que a gente conseguiu com aquela realidade que tava ali. Ai a gente viu que não compensava,</i></p>

*é... não tava compensando aquilo que, aquele jeito que a gente tava trabalhando não tava compensando, então a gente resolvemos mudar, então a gente apurou as deficiências. (E1)*

### **Práticas de prestação de contas adotadas pelas OSC selecionadas**

*As atividades do projeto, elas são cobertas com textos de comunicação, então a gente sempre tira foto e faz uma release, manda pra imprensa, coloca no site, no nosso blog e no Facebook (...) ah ele foi pro CONDICAL, o registro (...) Todas as atividades são registradas em textos, fotografadas e colocadas no site (...) e a gente vai mandando pra imprensa, montando no blog, coloca no Face...” (E1)*

*“(...) semanalmente [os colaboradores da comunicação] já vão montando os relatórios, tirou foto essa semana, já seleciona e já vai montando os relatórios (...) que a qualquer momento (...) pode ser apresentado, ou até pra (...) que é a própria mantenedora do instituto, (...) tem reuniões mensais com o Conselho e (...) apresenta tudo que foi feito durante o mês.”*

*“Depois minha prestação de contas vai ser em cima de tudo isso que eu falei pra ele, oh você vai me dar dinheiro, mas é pra gastar com isso, e isso, tudo com nota fiscal planejado, tem que executar tal qual eu mandei o projeto.” (E1)*

### **Vantagens percebidas pelas OSC na prestação de contas**

*“(...) nós somos hoje conhecidos como referência porque a gente registra tudo, a gente registra antes de começar, durante e prova que aconteceu (...) convida a comunidade, durante o que tá acontecendo e depois joga no release final a gente põe dados. Nós conseguimos coletar tantas lâmpadas, nós atendemos tantas crianças, nós fizemos tantas oficinas, tantas mães participaram, tantas pessoas foram beneficiadas e isso a gente faz no texto final, e nos relatórios esses dados vão para os relatórios finais (...)” (E1)*

### **Dificuldades referidas pelas OSC no processo de apuramento do impacto social**

*“É muito difícil você controlar isso [o impacto social], porque pra você ver o impacto social, você tem que acompanhar uns cinco anos pra frente, depois que você executou o projeto pra você sentir o impacto social. O impacto social a curto prazo vai ser, por exemplo (...) a evasão escolar. Eu apliquei um projeto para diminuir a evasão escolar, no final do ano eu vou ter diminuição da evasão escolar. Só que isso o que tem, é o impacto social. Eu consegui que o menino frequentasse a escola, mas o quê que isso vai trazer de benefício pra sociedade no futuro? Eu vou ter que acompanhar esses vinte meninos durante cinco anos, ou mais, porque eu quero ver se naquele momento que eu mantive esses menino em sala de aula, isso vai trazer uma diferenciação de conduta deles na sociedade, né. E, escrito, isso a gente não tem. Porque a gente não faz este acompanhamento (...) os editais que a gente tem de financiamento, os projetos duram um ano. Então tem começo, meio e fim. E a gente fica tentando buscar outros recursos para continuar aquele projeto. (...) enquanto você não transformar o projeto numa política pública dentro do plano (...) de educação municipal, você não consegue fazer um impacto social a longo prazo.” (E1)*

### **Compreensão do balanço social pelas OSCs como um instrumento útil para o apuramento e divulgação do impacto social**

*“O balanço social é uma ferramenta, nós temos dois modelos mais utilizados que é do Instituto ETOS e do Betinho lá (...) do IBASE (...) é pouco conhecido (...)a gente conhece, mas nós não fazemos, nunca preenchemos” (E1)*

*“Sim(...) Principalmente porque ele [o balanço social] é padronizado, então facilita né você entender” (E2)*

### **Percepção pelas OSC do balanço social como recurso de transparência enquanto meio de prestação de contas**

*“É muito importante [o balanço social] , só que assim, eu já vi empresa, não aqui, digo, em São Paulo, geralmente no final do ano elas divulgam, né. Mas do jeito que precisava de ser com fotos, com essas informações que trazem um texto né, porque o balanço social não é só número, ele vai te trazer muitas outras coisas, muitas outras informações” (E1)*

*“Na minha opinião como profissional, [o balanço social] dá transparência. Mas só que o instituto nunca fez.”*

## Apêndice D

Quadro – Categorias de análise dos dados referentes a Organização B.

<b>Conhecimento geral das OSC sobre os diferentes mecanismos para apuramento e divulgação do impacto social</b>
<p><i>A avaliação do [impacto social] nosso trabalho é os resultados que a gente tem alcançado ao longo dos anos (...) é, um dos indicadores do nosso trabalho (...) é a perenidade do trabalho (...) de forma que sempre você tem uma continuidade das ações (...) é uma maneira da gente dizer (...) de avaliar que o trabalho é efetivo (...) (E3)</i></p> <p><i>(...)a internet com o Facebook com o WhatsApp, todas essas ferramentas são maneiras de você publicar (mensurar e divulgar resultados de desempenho social) (...) tem um site e o site é todo linkado com esses instrumentos (...) a gente registra em fotos, fotografa e filma (...) Os filmes tem as pessoas falando depoimentos (...) (E3)</i></p> <p><i>(...) mas a gente tem o instrumento formal por exemplo, a questão da atividade pública todo ano a gente entrega o relatório circunstanciado com fotos (...) nesse relatório circunstanciado a gente descreve as ações, os eventos, todas as coisas que nós fazemos e ainda a gente ilustra com as fotos das pessoas lá participando então também (...) a gente tem que apresentar o relatório que o Ministério da Justiça nos encaminha e esse relatório tem centenas de perguntas de vários assuntos, de procedimentos, de controle, de indicadores (...) que preestabelece (...) a requalificação anual (E3)</i></p> <p><i>(...) a gente tem um relatório circunstanciado que a prefeitura (...) que pede uma série de documentos e declarações de, enfim, tudo isso são mecanismos né, formais de avaliação (E3)</i></p>
<b>Utilização de instrumentos de apuramento de resultados</b>
<p><i>A gente sempre nos projetos que nós fazemos, a gente sempre avalia pela participação das pessoas, nem tanto né, nessa participação das pessoas do volume (...) Não é exatamente o número de pessoas que a gente avalia né, a gente avalia pelo evento, por evento (...) aí a gente vai no Conselho e faz uma avaliação do que aconteceu lá (...) a gente sempre faz essa avaliação em reuniões (...) aí a gente avalia (...) e aí o que vocês acharam? Como é que foi o evento? E essa avaliação é assim é qualitativa né (...) (E3)</i></p> <p><i>(...) mas a gente avalia assim, avalia se a pessoa participou, se não participou, se ela gostou, se ela sentiu bem, se aquilo mobilizou ela para outras ações, para outras coisas, compartilha, troca informações, isso é um, é um, é um mecanismo de avaliação muito importante, mas a gente não tem isso com numa ficha né, já pré formatada e que todos os eventos a gente vai lá e anota todas essas avaliações, eu acho que a gente devia começar a fazer isso (...) eu acho que a gente devia fazer mais esses controles (E3)</i></p>

<b>Práticas de prestação de contas adotadas pelas OSC</b>
<p><i>(...) para as empresas que patrocinam inclusive quando elas patrocinam o livro, o livro é impresso, então no próprio livro impresso que eu te passei tem as logomarcas impressas deles é uma maneira deles verem que eu imprimi o livro e que a propaganda deles (...) é uma forma dos patrocinadores das empresas acompanharem (E3)</i></p> <p><i>(...) essas pessoas elas tem um retorno nos eventos né, nas coisas que nós fazemos, se nós imprimimos livros, se nós fazemos os abraços se nós damos as palestras e publicamos que nós fizemos a palestra na Escola tal no Facebook e mandamos no WhatsApp delas, então assim, essas pessoas tão sempre acompanhando o trabalho (...) (E3)</i></p> <p><i>(...) o balanço social que nós praticamos (...) a gente publica no site o balanço social, porque o IBASE (...) criou aqueles critérios (...) o primeiro formato e a gente adotou esse que ainda continua sendo um dos, dos que eu conheço assim mais reconhecidos né nacionalmente, e lá tem aqueles critérios que eles estabeleceram (...) então pelo menos a gente tá seguindo aqueles critérios ali e colocando (...) (E3)</i></p> <p><i>(...) mas a gente tem o instrumento formal por exemplo, a questão da atividade pública todo ano a gente entrega o relatório circunstanciado com fotos (...) nesse relatório circunstanciado a gente descreve as ações, os eventos, todas as coisas que nós fazemos e ainda a gente ilustra com as fotos das pessoas lá participando então também (...) a gente tem que apresentar o relatório que o Ministério da Justiça nos encaminha e esse relatório tem centenas de perguntas de vários assuntos, de procedimentos, de controle, de indicadores (...) que preestabelece (...) a requalificação anual (E3)</i></p>
<b>Vantagens percebidas pelas OSCs do Brasil na prestação de contas</b>
<p><i>(...) eu acho que a prestação de contas ela é fundamental para retroalimentar o trabalho (...) só que essa prestação de contas num, numa sociedade de consumo, numa sociedade capitalista né ela num primeiro momento parece que é o dinheiro, mas as pessoas não estão exatamente (...) preocupadas com o dinheiro é exatamente que você gastou (...) até porque assim a gente tem muito pouco reais, muito pouco dinheiro efetivamente pro tanto de ações que a gente faz e isso acaba sendo percebido pelas pessoas. (E3)</i></p>
<b>Dificuldades referidas pelas OSC no processo de apuramento do impacto social</b>
<p><i>(...) organizações do terceiro setor estão num processo inevitável pra elas mesmas de uma profissionalização (...) a profissionalização tá nessa questão contábil né, de gestão do dinheiro, de fazer planilha, de fazer um planejamento dos gastos pelo menos anual pra você saber quanto você vai receber mais ou menos aquele ano, o quê que você vai investir, gastar (...) da organização ela precisa ser profissionalizada (...) Então eu entendo que os registros, contábeis (...) bem formais (...) para você obter as certidões (...) você tem que ter essa parte profissional dentro da organização (...) (E3)</i></p> <p><i>(...) não são para todas as pessoas que a gente consegue medir ou traduzir isso é, é de uma forma fácil com indicadores tão, tão fáceis, tão claro que elas enxerguem. (E3)</i></p>

**Compreensão do balanço social pelas OSC como um instrumento útil para o apuramento e divulgação do impacto social**

*(...) a gente já publica [o balanço social] há vários anos (...) tá no site é público (...) nós publicamos lá se você quiser saber da nossa organização, o quê que a gente recebe e gasta você olha lá (...) publicar os números mesmos que são os valores e a parte de controle social tal, dentro do que do que é possível naquele relatório a gente tem, tem feito há mais de dez anos né. (E3)*

*No balanço social do IBASE num conta, num consta os eventos todos porque lá tem os critérios (...) critérios limitados (...) (E3)*

**Percepção pelas OSC do balanço social como recurso de transparência enquanto meio de prestação de contas**

*(...) você recebe esse dinheiro aqui destas ONGs, dessas empresas (...) Você quer ver o que a gente faz com esse dinheiro você entra lá tá o nosso balanço tá publicado (...) empresas transformam ele numa peça de marketing né as empresas, os balanços sociais (E3)*

*(...) eu tenho publicado [o balanço social] é pra dizer assim né, a gente tem transparência dos números (...) (E3)*