

**DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA PARAÍBA:**  
**Uma investigação com foco na accountability**

**DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ**

*Universidade Federal da Paraíba*  
*queiroz.daniel@live.com*

**RENATA PAES DE BARROS CAMARA**

*Universidade Federal da Paraíba*  
*rpbcamara@gmail.com*

**Resumo**

Com a finalidade de garantir um desempenho organizacional satisfatório, as instituições que compõem o Terceiro Setor necessitam desenvolver estratégias de governança, visando, dentre outros propósitos, atender as necessidades de seus *stakeholders*. Desse contexto emerge a prática de *accountability*, cujo conceito relaciona-se à responsabilidade de prestar contas das ações desenvolvidas aos diversos *stakeholders*, de maneira que lhes possibilite avaliar o desempenho organizacional da entidade. Diante do exposto, este estudo tem por objetivo verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba. Nesta pesquisa descritiva, qualitativa, delimitou-se 04 organizações, localizadas nas distintas mesorregiões do Estado Paraibano, tendo como procedimento de coleta de dados, além de análise documental, a realização de entrevista semiestruturada com gestores das entidades. Os resultados evidenciaram que a maior fonte provedora dos recursos das organizações investigadas advém da administração pública, havendo uma concepção unânime no tocante a necessidade de prestação de contas, bem como de uma ampla divulgação dos resultados alcançados juntos aos seus diversos *stakeholders*. Evidenciou-se ainda que a visibilidade perante aos órgãos concedentes, como aos demais *stakeholders*, além da abertura das estruturas de governança para o acolhimento de suas demandas, assim como as estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação, se caracterizam como elementos chave que poderão auxiliar no processo de *accountability* e, por conseguinte, no desempenho organizacional.

**Palavras chave:** Organizações do Terceiro Setor, Governança, Desempenho Organizacional

**1 INTRODUÇÃO**

As organizações que integram o Terceiro Setor (OTS), são entidades privadas, reconhecidas por seu caráter público, uma vez que privilegiam por valores coletivos, e não configuram o lucro como finalidade, mas como um meio para o desempenho de suas atividades (Lacruz, 2020). Estas entidades deparam-se, cotidianamente, com desafios significativos visando a garantia de sua perenidade (Zittei, Politelo & Scarpin, 2016) que, por sua vez, demanda a adoção de estratégias de governança, de forma que lhes seja possibilitada uma maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades desenvolvidas (Silva, Costa & Gómez, 2011).

Realização

Tais estratégias se relacionam ao cumprimento de princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, em vista da geração de valor direcionada para a entidade, para seus *stakeholders*, bem como para a sociedade em geral (IBGC, 2023), assegurando, dessa forma, seu desempenho organizacional.

Assim, evidencia-se a necessidade de investir em estratégias de governança que privilegiem a prestação de contas e, conseqüentemente, a adesão de novos parceiros em vista do cumprimento das finalidades da organização. Desse contexto emerge a prática de *accountability*, cujo conceito relaciona-se à responsabilidade de prestar contas das ações desenvolvidas aos diversos *stakeholders*, de maneira que lhes possibilite avaliar o desempenho organizacional a partir dos dados e informações disponibilizadas (Tondolo, Camargo & Sarquis, 2016).

Nesse sentido, a Teoria dos *Stakeholders* estabelece que o fornecimento de informações de qualidade aos sujeitos que, de alguma forma, mantém vínculos com a organização, potencializa a legitimidade da instituição, assegurando, com isso, sua permanência no ambiente, bem como a fidelidade de seus apoiadores (Connolly et al., 2013), maximizando, dessa forma, seu desempenho organizacional.

Considerando os aspectos abordados na contextualização acima, o objetivo deste estudo consiste em **verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba.**

A elaboração desta investigação estudo, se justifica, inicialmente, em decorrência da significativa representatividade e relevância exercida pelas OTS para a sociedade civil como um todo. Sua atuação repercute de maneira ampla e direta na conjuntura social, através da oferta de serviços relacionados à educação, saúde, cidadania, cultura, geração de emprego e renda, e em outras setores (Brito & Perez, 2014).

Além deste fator, é perceptível, nos últimos anos, um crescimento exponencial no quantitativo de OTS em atuação no Brasil (Lopez, 2018). Tal ocorrência é confirmada através de estudo desenvolvido pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR, 2021), que registrou um considerável aumento destas organizações em âmbito nacional. No ano de 2010, tais entidades, somavam 290,7 mil e, em 2020 totalizavam 781,9 mil sendo, sua movimentação de riquezas, correspondente a cerca de 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (IBGE, 2018). Tal setor é responsável ainda pela geração formal de três milhões de empregos (Lopez, 2018). Deste modo, o crescimento e alcance dessas organizações evidenciam, além de sua importância no contexto social, sua significativa contribuição para a dimensão econômica do país.

No entanto, este contínuo crescimento tem resultado em desafios para a sustentabilidade destas organizações, em decorrência da competitividade intensificada, tendo a vista a busca por recursos humanos e financeiros (Zittei, Politelo & Scarpin, 2016). Diante deste cenário, emerge uma constante demanda pela busca de estratégias que possibilitem às entidades demonstrar aos *stakeholders* sua eficiência no que tange a aplicabilidade destes recursos (Jorge, 2020).

Assim, ao considerar a relevância das OTS para resolução de grandes desafios, nem sempre enfrentados pelos órgãos governamentais, e ainda, tendo em vista a necessidade de adotar estratégias de governança que maximizem a transparência, a confiabilidade e, conseqüentemente, o desempenho destas organizações, a presente pesquisa contribui no sentido

Realização

de disseminar tais conhecimentos junto a gestores, colaboradores e demais *stakeholders* destas entidades, bem como, para a sociedade civil em geral.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O papel social e características das Organizações do Terceiro Setor (OTS)

É atribuição do Estado a responsabilidade pelo desenvolvimento econômico do país, promoção do bem-estar de sua sociedade, asseguração da proteção ambiental, entre outras atividades relacionadas à garantia de direitos fundamentais, individuais ou coletivos (Brasil, 1988). No entanto, é possível detectar uma frágil capacidade de atendimento às demandas sociais como um todo (Cardoso et al., 2020).

Em decorrência desta capacidade limitada, algumas organizações se estruturaram de forma descentralizada, a fim de oferecer serviços e ações a uma parcela da sociedade que se encontrava desassistida pelos poderes aos quais competiam tal execução (FIPE, 2021). Tal fato favoreceu o nascimento de uma série de organizações sem fins lucrativos, dedicadas aos interesses coletivos, cujo propósito consistia em fornecer contribuições relevantes, com o intuito de mitigar os problemas sociais que mais impactam a vida da sociedade (Salamon & Sokolowski, 2018).

O nascimento do terceiro setor, portanto, se deu a partir do surgimento destas organizações detentoras de características particulares, situadas além dos âmbitos governamentais e privados (Fontana & Schmidt, 2021).

Ao compartilharem semelhanças com o primeiro e segundo setor, as OTS assumem atribuições comuns às entidades responsáveis ao controle estatal, assim como as do mercado. Tal conjuntura se dá em razão da necessidade em atender à população em vista do bem comum, mesmo assumindo uma natureza privada, o que as diferencia dos demais setores (Salamon & Sokolowski, 2018). Nesse sentido, essas organizações se destacam por serem detentoras de ações paralelas às do Estado, em decorrência de sua natureza não lucrativa, e por mostrarem-se como alternativa às limitações do mercado e da burocracia estatal (Portulhak, Delay & Pacheco, 2015).

Compreende-se, portanto, as OTS, como aquelas organizações detentoras de culturas e valores distintos do Estado e do mercado. Deste modo, por meio de seu caráter privado, estas desempenham uma função social específica em vista da transformação de indivíduos, bem como da sociedade civil em geral (Salamon & Sokolowski, 2018).

Entre os atributos necessários para qualificar-se enquanto OTS, são estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016): o objetivo estatutário de interesse público ou associativo; a independência estatal; a ausência de finalidade lucrativa, além da constituição voluntária por pessoas físicas ou jurídicas.

Além destas características, é exigido das entidades o pleno cumprimento de critérios, englobando, inclusive, a relação entre seus principais mantenedores, em vista de sua sustentabilidade organizacional, conforme apontado em tópico seguinte.

### 2.2 Desempenho e Sustentabilidade nas Organizações do Terceiro Setor

Assim como as empresas que integram o Segundo Setor devem fomentar contínuas estratégias de profissionalização em sua governança, de igual maneira, aquelas que compõem

Realização

o Terceiro Setor necessitam estar bem estruturadas, a fim de que possam permanecer em um ambiente competitivo e globalizado (Paulino & Pinho, 2020).

Desta forma, para atingir este fim, é essencial que as estratégias de governança adotadas em tais organizações possam mensurar seu desempenho, primando sempre pela competência e buscando excelência e majoração de seus resultados.

Para tanto, a capacidade de mensuração de seu desempenho, além de outras práticas, como o uso adequado de ferramentas que proporcionem maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades, se configuram como um forte desafio na governança das OTS (Silva, Costa & Gomez, 2011).

Ademais, recomenda-se que as estratégias adotadas por tais organizações sejam ancoradas nos princípios de governança, a saber: integridade, transparência, equidade, *accountability* e sustentabilidade (IBGC, 2023).

Assim, um planejamento eficaz visando captação de recursos envolvendo múltiplas fontes de arrecadação, favorece a sustentabilidade destas entidades. Dessa forma, as instituições devem, cotidianamente, criar e renovar estratégias, com o intuito de adequar-se às exigências impostas por estas fontes, transformando-os em oportunidades (Oliveira & Borges, 2013).

Implica ainda em obrigação da organização comunicar a seus interessados acerca de toda e quaisquer aplicações dos recursos auferidos, a fim de evitar desconfiância entre seus *stakeholders*. A este respeito, Parejo et al. (2021) afirmam que entidades que não são capazes de imprimir confiança, não lograrão êxito em tentativas futuras de captação, provocando, além de seu insucesso, um provável fim de suas atividades pela ausência de recursos financeiros.

Nesta conjuntura, é empregado o termo *Accountability* que, segundo Nascimento, Rabelo e Viotto (2020) representa a obrigação em divulgar informações aos diversos *stakeholders*, responsabilizando-se por suas ações, de forma que lhes possibilite a avaliação de desempenho de suas atividades, conforme tratado na seção a seguir.

### **2.3 Princípio da *Accountability* e Teoria dos *Stakeholders***

De acordo com o IBGC (2023), o princípio da *Accountability* defende que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, agindo, ainda, com diligência e responsabilidade no cumprimento de seus papéis.

Apesar do termo *accountability* relacionar-se aos conceitos de responsabilidade e prestação de contas, seu significado ainda se encontra em construção quando remetido às OTS (Jorge, 2020). Neste tocante, alguns autores contribuíram no debate para sua interpretação:

Saxton e Guo (2011) relacionam *accountability* a divulgação dos resultados financeiros e de desempenho;

Costa et al. (2011), por sua vez, concebem a *accountability* a partir de três dimensões: econômica, que diz respeito à sustentabilidade financeira para execução de suas atividades; social, que se relaciona a integração da responsabilidade perante a sociedade nas estratégias da organização; e a missão, constituída pela capacidade de maximização do valor social, associado aos objetivos organizacionais.

Rodrigues et al. (2013) relacionam a *accountability* a três dimensões fundamentais: a dimensão social, que se refere à capacidade de alcançar metas sociais estabelecidas; a dimensão institucional, que se relaciona às normas legais e às normas autoimpostas; e a dimensão

Realização

econômico-financeira, que tem como objetivo avaliar a mensuração do desempenho e o tempo para executar a sustentabilidade da atividade.

A partir dos conceitos supra apresentados, é possível definir a *accountability* como um processo amplo que implica na responsabilização e divulgação dos resultados atingidos pela instituição, em suas múltiplas dimensões. Com isso, torna-se possível, às partes interessadas, avaliar a eficiência da organização em termos econômicos e de gestão (Jorge, 2020), uma vez que tal prática implica, além da transparência, a responsabilidade pela eficácia e eficiência das operações, assim como a capacidade de resposta às necessidades dos *stakeholders*.

Assim, para além de um cumprimento normativo, a prestação de contas se configura como um mecanismo capaz de subsidiar informações aos diversos *stakeholders*, a ponto de conferir-lhes a possibilidade de se posicionar acerca das atividades desenvolvidas pelas entidades, bem como de seus respectivos resultados.

Deste contexto emerge a teoria desenvolvida por Freeman (1984), denominada teoria dos *stakeholders*, cujos alicerces teóricos advêm da concepção de que as entidades necessitam relacionar-se de maneira harmônica com os sujeitos aos quais se articulam, em vista de uma maior legitimidade, base sustentada de confiança, além de vantagem competitiva sobre concorrentes, responsabilizando-se, deste modo, com os sujeitos interessados pela organização.

A Teoria dos *Stakeholders*, portanto, contribui para elucidar as relações que uma organização tem com clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais, devendo reverter-se em valor a todas as partes interessadas, (Freeman, Phillips & Sisodia, 2020), de forma que viabilize sua participação no processo de governança da entidade, a fim de que seus interesses e necessidades sejam atendidos (Anese, Costa & Rossetto, 2018).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Considerando que o objetivo central desta pesquisa consiste em verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba, realizou-se uma pesquisa documental, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa.

Para consecução deste estudo, inicialmente, adotou-se a técnica de levantamento, a fim de identificar as entidades situadas nos municípios que sediam maior quantitativo de OTS em atividade, de cada mesorregião paraibana. Para tal, tomou-se por base o banco de dados fornecido pelo IPEA, o qual contém registros destas entidades em atuação. A partir desse mapeamento, fez-se uma consulta às organizações, via *google forms*, sendo observado sua atuação, público alvo, se possuem ou não certificações, além de itens sobre a origem e aplicabilidade de recursos e principais formas de prestação de contas, com a finalidade de identificar as entidades com potencial de contribuição para elucidação do problema de pesquisa.

Após a devolutiva dos formulários, selecionou-se 04 OTS, localizadas respectivamente nos municípios de João Pessoa, Campina Grande, Cajazeiras e Monteiro, cidades paraibanas que sediam maior quantitativo destas entidades, estratificado de cada mesorregião geográfica.

Além disso, buscou-se, em páginas da *web* destas entidades, elementos que identificassem o objetivo da organização, fotografias que evidenciassem o trabalho desenvolvido junto aos beneficiários da entidade, documentos referentes a prestação de contas financeira e não financeira, de modo que possibilitasse o acesso a documentos necessários para o processo de triangulação.

Realização

Averiguou-se ainda o portal da transparência dos quatro municípios relacionados com a pesquisa, bem como do Governo do Estado da Paraíba, a fim de identificar a existência de possíveis parcerias visando a destinação de recursos financeiros às referidas entidades.

Optou-se, como técnica de coleta de evidências, pela utilização de entrevista semiestruturada, contendo 24 questões, subdivididas em 05 blocos, adaptado dos estudos de Jorge (2020) e Soprane (2011).

O primeiro bloco da entrevista versa acerca dos dados da instituição (histórico, classificação jurídica, missão, visão e público assistido). No segundo bloco observa-se a estrutura organizacional. O terceiro bloco questiona acerca dos processos operacionais desenvolvidos. O quarto bloco aponta questões acerca dos processos financeiros e, por fim, o último bloco aborda o relacionamento existente entre tais entidades e seus *stakeholders*.

Visando garantir a devida validade e confiabilidade do instrumento, tal protocolo foi submetido a três profissionais que atuam no âmbito acadêmico e possuem familiaridade com a temática, e foi replicado com uma entidade sediada no município de Patos - PB, a fim de que fosse realizado um pré-teste.

Para participação na referida entrevista, foram convidados profissionais que exerciam cargos de gestão nas OTS em análise, exigindo-se, além de experiência no segmento, conhecimento acerca da temática em questão. Estas foram realizadas de forma remota, por meio da plataforma *Google Meet*, gravadas e transcritas.

Estimando atenuar efeitos de *marketing* e propaganda, bem como preservar a identificação das OTS observadas e dos sujeitos entrevistados, ocultou-se seus nomes, sendo estes, apresentados por meio de códigos escolhidos, tomando-se por base a inicial de cada mesorregião paraibana, ficando assim disposto: Agreste Paraibano (Associação A), Mata Paraibana (Associação M), Borborema (Associação B) e Sertão Paraibano (Associação S).

Adicionalmente, foram ainda coletados, a título de fonte de evidências, documentos primários das entidades, tais como: demonstrativos contábeis, regimento estatutário, atas de conselhos e formulários de prestação de contas, a fim de confrontá-los com os dados extraídos das entrevistas e, dessa forma, constatar sua fidedignidade.

Além destes, com o mesmo intuito, foram averiguados os planos de trabalho das entidades, assim como notícias veiculadas em mídia, acerca de sua atuação e histórico, os quais constituíram os documentos secundários da pesquisa. Tais documentos foram recolhidos através de páginas na internet, bem como disponibilizados pelos representantes das OTS.

Concluídos estes procedimentos, os dados extraídos das entrevistas e observações documentais, foram organizados, tendo em vista o processo de análise, sendo observado o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2016), executado nas etapas a saber: a) pré-análise; b) exploração do material e; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Assim, os dados foram confrontados por meio da técnica de triangulação, a fim de elucidar os diferentes fenômenos da realidade investigada (Lakatos & Marconi, 2021), cujos resultados são apresentados na seção seguinte.

Ressalta-se, por fim, que este trabalho foi encaminhado ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal da Paraíba, cujo desenvolvimento se deu após a devida aprovação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Das estratégias de *accountability* e divulgação junto aos *stakeholders*

Realização

Dentre os inúmeros desafios experienciados pelas OTS, é possível destacar a dependência de recursos externos em vista do financiamento de suas atividades (Portulhak, Delay & Pacheco, 2015). Assim, a necessidade de contribuições oriundas de pessoas físicas e/ou jurídicas, é uma condição essencial em vista da plena garantia de sua sustentabilidade.

Dentre os diversos meios em que se originam os recursos das entidades investigadas, é possível destacar, extraídos das falas de seus representantes, aqueles oriundos de contribuições do corpo associado, além de fundadores da associação.

A nossa principal fonte de recurso e a mais correta, que é a dos próprios associados. Os associados têm uma contribuição mensal, para a manutenção da associação. (Associação S).

Aí então a primeira foi o patrimônio delas (das fundadoras). Elas venderam casas e coisas e construíram. [...] Então, hoje em dia a presidente ainda coloca recursos próprios dela dentro da organização (Associação M).

Tais relatos confirmam a contribuição oferecida por Silva (2010) ao identificar os recursos de OTS originados por meio do capital próprio dos fundadores e/ou associados da organização. Além destes, o autor cita a comercialização de produtos e serviços, bem como a realização de eventos. Tais metodologias são também identificadas como estratégias adotadas pelas entidades investigadas, observados nos documentos analisados e confirmados nos relatos:

Realizamos uma corrida que tem o objetivo de arrecadação financeira mesmo. [...] Além disso, fazemos ainda inúmeras campanhas, campanhas de rua, campanhas entre amigos, um serviço de *telemarketing*, a solicitação de sócios, contribuintes. O que dá muito certo (Associação A).

A gente começou uma coisa chamada Campanha do Abraço. [...] Nossa meta hoje é ter 1000 pessoas doando R\$25 mensalmente, através de doação automática pelos bancos e transferências eletrônicas. (Associação M).

Destaca-se ainda como fonte de recursos, financeiros ou materiais, aquelas contribuições advindas de parcerias estabelecidas junto a personalidades jurídicas locais.

A gente recebe doações de terceiros, de empresas que querem contribuir para o nosso desenvolvimento. [...] Isso nos ajuda não (apenas) financeiramente, mas também com alimento, porque a gente dá assistência também àquelas famílias em situação de vulnerabilidade social (Associação B).

Além destes, é possível observar, através dos relatórios financeiros das entidades, que o maior quantitativo de recursos origina-se a partir de parcerias estabelecidas com a esfera pública, determinantes para o funcionamento das atividades das 04 organizações investigadas.

Passamos a receber também emendas parlamentares, que tem sido determinante para que a gente possa, de fato, honrar os compromissos financeiros da instituição. Então, temos hoje um quantitativo bem pequeno, de doações de pessoas físicas e pessoas jurídicas, e sobrevivemos de recursos públicos diversos (Associação A).

Esses recursos são advindos de doações do próprio público que faz declaração de imposto de renda. [...] Vamos ter a experiência de estar sendo financiados com recursos do governo do Estado da Paraíba. Esses recursos vão vir diretamente para a manutenção dos atendimentos das crianças e dos adolescentes que são atendidos pela associação e vão servir para custear os profissionais e a aquisição de alguns equipamentos imobilizados e de materiais pedagógicos (Associação S).

Realização

A gente também conseguiu algumas doações da Receita Federal e conseguiu doações de veículos, da qual alguns foram incorporados, outros foram vendidos, para gerar renda. [...] A gente tem doação de alimentos, de pessoas físicas. [...] E os editais públicos e privados é a principal fonte (Associação M).

Os relatos acima, confirmados pela apreciação dos relatórios financeiros, ratificam o relevante papel desempenhado pela administração pública junto ao Terceiro Setor, indispensáveis à realização das mais variadas atividades desenvolvidas nestas organizações (Ashoka & McKinsey, 2001).

Assim sendo, ciente que a aplicação dos recursos deve destinar-se à execução das atividades, buscando o cumprimento de sua missão (Lacruz, 2020), espera-se que tais organizações utilizem, de maneira responsável e ética, os donativos recebidos. Tal prática, além de gerar vantagem competitiva à organização, maximiza sua credibilidade perante seus *stakeholders*, (Carvalho, Ferreira & Lima, 2020).

Neste sentido, a presidente da Associação A, em um de seus relatos, reconhece que a destinação de recursos por parte da esfera pública advém inclusive da credibilidade conquistada ao longo dos anos, a partir de sua atuação junto à comunidade.

Pelo fato de havermos conquistado credibilidade dos órgãos públicos, hoje as três principais fontes de arrecadação da instituição seria uma subvenção mensal concedida pela Prefeitura Municipal de Campina Grande, um convênio com o Poder Estadual, e emendas parlamentares da câmara federal (Associação A).

Assim, em um cenário caracterizado por uma ampla concorrência por recursos públicos e privados em que se encontram as OTS, torna-se imperativo a habilidade em demonstrar confiança e, com isso, legitimar suas ações perante o público interessado, conforme preconiza a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984).

A fim de que possam garantir sua sustentabilidade financeira, as OTS necessitam ainda, adotar estratégias que as habilitem receber recursos públicos, por meio de editais ou subvenções (Melo, 2017). Nesse contexto, a presidente da Associação A comenta a necessidade de investir na elaboração de projetos e propostas, bem como adequar-se aos padrões normativos a fim de viabilizar o processo de captação.

Definimos como meta que íamos, de fato, investir na qualificação, na preparação técnica da instituição, na preparação documental da instituição, nos seus aspectos jurídicos, sobretudo contábil, para que ela estivesse, de fato, apta a captar os recursos. (Associação A).

Como forma de assegurar a contrapartida das entidades diante das parcerias estabelecidas, torna-se imperativo que as OTS desenvolvam estratégias de *accountability* a partir da divulgação das ações e da prestação de contas, a fim de evitar cenários de escândalos e diminuição da confiança pública. Dessa forma, a transparência na sua atuação, bem como na aplicabilidade de seus recursos, se apresenta como mecanismo efetivo para imprimir, junto à sociedade, uma boa imagem da organização (Tondolo et al., 2016).

Acerca dos procedimentos que envolvem a prestação de contas, identificou-se a partir de entrevista:

[...] a gente tem prestado muitas contas ao município, principalmente em relação a projetos que a gente tem. [...], a gente tem a preocupação também de passar ao ente

Realização

público que nos financia, que o nosso serviço foi bem prestado, os recursos foram bem alocados e que vale a pena contribuir novamente (Associação S).

Tal prática, assim como revelado pelo representante da Associação S, e atestado pelos documentos observados, favorece a continuidade quanto ao recebimento de recursos por parte dos doadores, proporcionando certa segurança financeira, de forma que permita às OTS um planejamento a médio e longo prazo, contribuindo para a continuidade de suas operações. Por outro lado, Wellens e Jegers (2014) relacionam o impacto direto da não prestação de contas com um baixo desempenho organizacional, ao alertar que, quando inexistente essa prática, a eficácia de suas ações torna-se prejudicada.

Tal contexto é corroborado pela presidente da Associação A, em sua fala:

A instituição prima muito pela prestação de contas. É algo que é muito caro. Primeiro, porque se nós não prestamos conta, entendemos que não estaríamos aptos a novas parcerias. Então entendemos que a prestação de contas é uma ação que fomenta a sustentabilidade da instituição (Associação A).

Embora as entidades sem fins lucrativos tenham a obrigatoriedade de prestar contas de seus resultados juntos as fontes financiadoras, estas necessitam, de igual maneira, direcionar suas comunicações aos beneficiários, possibilitando-lhes avaliar o cumprimento de suas demandas. Tal prática, além de auxiliar os gestores numa efetiva aplicabilidade dos recursos, possibilita o desenvolvimento de serviços que, de fato, supram as necessidades de seus beneficiários (Wellens & Jegers, 2014).

A adoção dessa prática é visualizada pelas entidades entrevistadas através dos relatórios financeiros observados, e confirmadas pelos seguintes fragmentos:

Nós prestamos contas regulares aos órgãos concedentes dos recursos públicos, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Então, cada vez que se encerra um convênio, o nosso passo seguinte é a prestação de contas desses recursos, tentando atender todos os parâmetros que nos são exigidos (Associação A).

Então é importante que essa prestação de contas seja feita primeiro para os entes públicos, segundo para a sociedade e, claro, para os nossos associados, para que eles entendam o quanto é importante que recursos sejam depositados (Associação S).

Hoje nós prestamos (contas) à sociedade e também ao poder público. Estes são os principais interessados (Associação B).

Neste sentido, compreende-se a divulgação transparente de informações financeiras e dados relacionados à captação de recursos, seja aos órgãos financiadores, seja aos beneficiários, como uma ferramenta determinante na gestão das OTS em vista da maximização da *accountability* e da confiabilidade atribuída pelos diversos *stakeholders* (Freeman, Phillips & Sisodia, 2020).

Tais organizações necessitam realizar as prestações de contas direcionando-as para além do caráter financeiro, uma vez que seus resultados devem contemplar, simultaneamente, o papel social por elas desempenhado. Dessa forma, para Jorge (2020), o processo de *accountability* transcende uma prestação de contas financeira, assumindo uma perspectiva mais ampla, de maneira que inclua o impacto social das ações empreendidas.

Nesse sentido, a presidente da Associação A aponta:

Realização

Nesse contexto da prestação de contas, aqui a gente está pensando para além das questões dos aspectos financeiros. [...] Nós procuramos discutir com o nosso associado, os resultados que a cada exercício nós alcançamos. Não só os resultados financeiros, mas também os resultados da instituição, as conquistas que os diversos membros alcançaram através de ações fomentadas pelo instituto (Associação A).

Tal concepção transcende o simples cumprimento legal, reduzido a dados puramente financeiros, haja vista concentrar-se, sobretudo, na eficiência da organização no que diz respeito ao cumprimento de seus objetivos sociais. Assim, a publicização fidedigna do desempenho da entidade, através da apresentação dos dados, sejam estes de caráter financeiro ou não, assume um papel crucial na gestão das OTS, maximizando a *accountability*, e consolidando, por consequência, a confiança dos *stakeholders* (Freeman, Phillips & Sisodia, 2020).

Nesta conjuntura, a teoria dos *stakeholders* fundamenta a necessidade de divulgação pelas OTS, haja vista a recorrente dependência de apoio dos sujeitos interessados, com o propósito do pleno atendimento de suas necessidades (Nair et al., 2023). Além disso, ao assegurar a transparência em suas ações e objetivos sociais, a entidade potencializa seu valor perante os partícipes (Verrecchia, 2001). Assim, para além de um meio de atender às expectativas dos *stakeholders*, tal visibilidade se revela como uma estratégia potente e eficaz.

Nesse sentido, outro aspecto relevante no propósito de assegurar a solidez das organizações, diz respeito a aplicabilidade dos recursos captados. Sobre esta questão, as entrevistas elucidam:

A aplicabilidade é utilizada com base nas necessidades cotidianas da instituição e os recursos, as despesas, elas são alocadas às possibilidades de pagamento de cada fonte. [...] A aplicação deles se dá a partir daquilo que é definido no plano de trabalho específico para cada convênio (Associação A).

Ele (o recurso) tem que ser específico para o que é delimitado. No caso do Estado, no plano de trabalho destina os recursos diretamente ao atendimento a crianças e adolescentes. (Associação S).

É só a doação de pessoa física que é mais livre. Todo o restante ele vem rubricado. Mesmo nos editais privados. (Associação M).

As formas de aplicabilidade dos recursos nas OTS investigadas, são ainda verificadas em seus planos de trabalho e relatórios financeiros. Tal metodologia se associa a visão oferecida por Santos et al. (2008), ao mencionar a necessidade em atender as exigências e expectativas dos financiadores, em relação à aplicabilidade dos recursos, buscando, evidentemente, equilibrar com as necessidades dos beneficiários, de forma que, ao tempo em que lhes sejam prestados atendimentos úteis e de qualidade, sejam igualmente contemplados os interesses dos órgãos e/ou sujeitos concedentes.

De modo geral, os registros desta seção revelam que, apesar dos mais distintos esforços no sentido de garantir a sustentabilidade das organizações, a maior fonte provedora de recursos advém da administração pública. Observou-se ainda uma concepção unânime, por parte das instituições investigadas, no tocante a necessidade de prestação de contas, bem como de uma ampla divulgação juntos aos seus diversos *stakeholders*, processo que terá como consequência uma maior confiabilidade, como também a ampliação de receitas.

Realização

Dada a relevância do processo de *accountability*, na seção seguinte busca-se relacionar as estratégias adotadas nas quatro organizações investigadas ao consequente desempenho alcançado.

#### 4.2 Das estratégias de *accountability* e sua relação com o desempenho das OTS

Sendo, o terceiro setor, orientado à concretização de atividades que fomentem um impacto positivo na vida dos sujeitos beneficiados por suas ações (Salamon & Sokolowski, 2018), compreende-se que a mensuração destes resultados emerge como um indicador significativo para avaliação do desempenho das diversas organizações que o integram.

Nessa direção, Rodrigues et al. (2013) sugerem que, para além do caráter institucional e econômico financeiro, os procedimentos de *accountability* destas organizações devem ainda contemplar as dimensões de efetividade social, que se constitui na capacidade de atingir metas sociais (Jorge, 2020).

A partir de tal concepção, os representantes das OTS investigadas foram indagados a respeito de como compreendiam o desempenho da entidade, através dos resultados advindos de sua atuação. Dentre os citados, merecem destaque

A gente pensa que os nossos resultados sejam mais qualitativos que quantitativos. Nós nos empenhamos para a melhoria da qualidade de vida. Então, a gente procura avaliar o desempenho da instituição a partir da qualidade de vida e da garantia de direitos aos nossos alunos (Associação A).

Nossa maior conquista é saber que aquela criança, ela está tendo um bom resultado, porque o nosso trabalho é voltado na terapia comportamental (Associação B).

Hoje as famílias estão tendo a oportunidade de terem atendimentos psicológicos. Isso favorece a uma autoestima mais elevada, falando com mais firmeza sobre o diagnóstico. [...] E pra mim isso é um resultado enorme da associação (Associação S).

Então hoje eu vejo que tem muita gente que está se formando. Eu me encontrei com um ex aluno que fez teatro, e que agora já é professor do Bolshoi. Eu me encontrei numa feira de tecnologia com um aluno que a gente mandava renderizar vídeos usando o computador. Ele hoje é um programador bem contratado. Então, esses são os resultados plausíveis da entidade (Associação M).

O bom desempenho das OTS se reflete ainda por meio da visibilidade que estas conquistam junto a esfera pública, as entidades privadas e a sociedade civil em geral, através das ações implementadas em favor dos sujeitos que dela se beneficiam, bem como das mais variadas e assertivas estratégias de *accountability* (Lacruz, Rosa & Oliveira, 2023).

Dessa forma, além de uma simples promoção institucional, a visibilidade emerge como fator determinante à sustentabilidade destas organizações, à medida que torna transparente as suas operações, fomentando um ambiente de confiança e responsabilidade. Nessa conjuntura, Jorge (2020) revela que a *accountability* se apresenta como uma ferramenta essencial para que os gestores das OTS atribuam visibilidade às suas ações, demonstrando o desempenho de suas atividades às partes interessadas.

A este respeito, o representante da Associação S comenta,

Outro ponto que eu poderia colocar também, é a questão da visibilidade que tanto as crianças (atendidas) estão tendo a oportunidade de ter, e também a sociedade em si está tendo para nossa instituição (Associação S).

Realização

Quando questionado acerca das intenções da entidade em divulgar os resultados alcançados, este complementa:

Nós estamos divulgando com o intuito de arrecadar recursos agora, que é exatamente para a questão da construção do nosso centro. Mas, antes disso, a nossa maior divulgação é (visando) a visibilidade dos nossos trabalhos (Associação S).

É possível observar que tal visibilidade possibilita uma ampliação na arrecadação da entidade, cujos recursos, por sua vez, são reinvestidos em vista da consecução de seus objetivos sociais, o que resulta no fortalecimento de seu desempenho organizacional.

Nas organizações investigadas, para além do público externo, tal visibilidade é constada, ainda, por meio de seus beneficiários, conforme relatos a seguir:

Muitas vezes, os próprios beneficiários da instituição, eles demonstram interesse em acompanhar o desempenho da organização, quanto o desenvolvimento como um todo. (Associação A).

A gente consegue, dentro da associação, juntar todo mundo, conseguir que eles participem e tenham interesse em conhecer a associação (Associação S).

A partir desses relatos, verifica-se que o desempenho das OTS investigadas se amplia de acordo com a percepção dos diversos *stakeholders* em relação aos resultados alcançados por meio das ações desenvolvidas e da correta aplicabilidade dos recursos. Deste modo, é possível destacar que a articulação efetiva entre a entidade e os sujeitos interessados, bem como uma gestão alinhada com os anseios de seus *stakeholders*, se torna condição fundamental para uma avaliação abrangente do desempenho organizacional, implicando numa contínua atuação, visando facilitar a conexão entre os interesses compartilhados e os recursos necessários ao seu desenvolvimento (Falconer, 1999).

Recomenda-se, portanto, que sempre que possível, os beneficiários diretos das organizações sejam reciprocamente envolvidos nas diversas operações executadas, o que requer dos órgãos de governança a adoção de posturas acessíveis, visando o estabelecimento de uma relação de proximidade com seus *stakeholders*.

As associações B e A ratificam esta concepção através dos seguintes relatos:

A instituição está aberta a qualquer pessoa que queira visitar, que queira questionar. (Associação B).

As maiores dúvidas que nos chegam, através do Instagram. Para além disso, é desejo nosso ativar no site um espaço de ouvidoria para que as pessoas possam, se fizerem ouvidas e também ouvir o que a instituição precisar comunicar (Associação A).

Este é mais um mecanismo por meio do qual a entidade demonstra responsabilidade na *accountability*, através de atitudes de abertura e acolhimento diante dos *feedbacks* dos sujeitos interessados, o que certamente contribui, no sentido de favorecer uma maior harmonia entre suas ações e os anseios dos beneficiários. Nesse sentido, Noor (2015) reflete que, quanto maior for o regime de *feedback* da organização, mais expressiva será a atuação dos *stakeholders*.

Em vista de uma perene ampliação no atendimento às demandas de seus partícipes, as OTS necessitam ainda, desenvolver, constantemente, estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas, visando a melhoria de seu desempenho.

Realização

O planejamento das ações desenvolvidas por estas entidades, é compreendido por Lugoboni et al. (2018), como uma antecipação de acontecimentos, possibilitando elencar prováveis dificuldades que necessitem de enfrentamento durante a consecução de seus projetos. Para além disso, Junqueira (2004) recomenda a adoção de estratégias de monitoramento e avaliação, com o propósito de identificar conformidades ou discrepâncias entre os resultados esperados e alcançados, demandando, quando necessário, ajustes em vista de um maior impacto e eficiência em suas operações.

A este respeito, fragmentos da representante da Associação A, revelam certa fragilidade no processo de planejamento das atividades.

A rotina de trabalho dos membros nem sempre permite que essa articulação se dê da maneira que gostaríamos. Muitas vezes nós nos reunimos (para planejar) em função da necessidade emergente, de deliberar sobre questões (Associação A).

Observa-se, com este relato, a precariedade existente em termos de profissionalização específica para tal finalidade. Deste modo, é imprescindível a adoção de ferramentas gerenciais, entre as quais, o planejamento estratégico, visando garantir o alinhamento entre as atividades desenvolvidas e a missão institucional (Lugoboni et al., 2018).

Diante desse cenário, torna-se necessário que o corpo gestor das OTS apropriem-se de instrumentos capazes de, além de direcioná-los ao futuro, garanta-lhes o controle e o acompanhamento das metas e objetivos desejados (Jorge, 2020), verificados através de estratégias de monitoramento das atividades.

Na Associação B, os processos de monitoramento podem ser realizados por parte de seus beneficiários e, sobretudo, dos órgãos concedentes de recursos.

Nós temos uma equipe de coordenação lá na Secretaria de Desenvolvimento Humano que fazem o monitoramento dessas instituições que presta serviço, e cobra esses resultados. (Associação B).

Finalmente, o mecanismo de avaliação, se constitui de uma análise acerca do desempenho da organização, através da relação estabelecida entre os objetivos almejados e os resultados alcançados. Além de fornecer *insights* aos órgãos de governança da entidade, tal processo possibilita ajustes nas estratégias adotadas em vista da melhoria de suas operações (Nascimento, Rabelo & Viotto, 2020).

Quando indagado acerca da metodologia empregada no que diz respeito a avaliação de suas atividades, o representante da Associação S comenta:

É difícil (avaliar) a eficiência e eficácia dos serviços prestados, porque a gente ainda não tem um sistema dentro da associação para a gente acompanhar essas métricas. (Associação S).

Nesse contexto, Buckmaster (1999) destaca que a falta de recursos e o desconhecimento em relação aos benefícios dessas ferramentas, representam obstáculos para que as OTS estabeleçam métricas eficazes na mensuração de seus resultados, o que, conseqüentemente, incide no processo de avaliação.

Conforme abordado na seção anterior, a mera divulgação de informações financeiras, parece insuficiente, quando se pensa em um processo de *accountability* capaz de ser interpretado pela sociedade civil e pelos diversos *stakeholders* das OTS. Nessa perspectiva, compreende-se que, a elaboração permanente de estratégias de planejamento, monitoramento e

Realização

avaliação, constituem uma saída viável para a busca de resultados que, de fato, contemplem os interesses e necessidades de seus beneficiários.

Pelo exposto nesta seção, evidencia-se que a visibilidade perante aos órgãos concedentes, como aos demais *stakeholders*, além da abertura das estruturas de governança para o acolhimento de suas demandas, assim como as estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação, se caracterizam como elementos chave que poderão auxiliar no processo de *accountability* e, por conseguinte, no desempenho organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba.

A literatura abordada evidenciou o papel social das OTS, destacando suas principais características, bem como a necessidade da adoção de estratégias visando o desempenho e a sustentabilidade destas organizações, destacando-se, nessa perspectiva, as relevantes contribuições da *accountability* neste processo.

Dentro deste contexto, buscou-se aporte na teoria dos *stakeholders*, posto que favorece o diálogo e a proximidade entre as entidades do terceiro setor e seus interlocutores, tendo em vista o alcance de um desempenho satisfatório para as organizações e demais partes interessadas.

Com base na observação de fontes documentais de 04 OTS presentes nas distantes mesorregiões paraibanas, bem como por meio da realização de entrevistas com membros das instâncias governamentais destas entidades, foi possível verificar seu desempenho, a partir da *accountability* e demais estratégias de governança adotadas.

Quanto aos processos de *accountability*, os quais implicam em uma prestação de contas que venha contemplar, desde a origem e fonte de recursos, além da responsabilização das estratégias adotadas pelas organizações, até a disseminação dos resultados obtidos, constatou-se, em primeiro lugar que, apesar de angariar receitas através da realização de eventos, contribuições de associados, ou outras parcerias estabelecidas com personalidades jurídicas diversas e sociedade civil em geral, o maior montante de recursos captados pelas OTS investigadas são oriundos da Administração Pública, o que aponta, além de uma estreita relação existente entre o governo e estas entidades, a necessidade de uma prestação de contas mais ampla a tais sujeitos, resultando, por sua vez, na maximização de credibilidade e confiança entre os pares e, conseqüentemente, no alcance de resultados satisfatórios, o que implica na melhoria do desempenho no tocante a operacionalização de suas ações.

Nessa perspectiva, a preparação das organizações, no propósito de torná-las aptas a receber recursos públicos, assim como, a prestação de contas de maneira transparente, e a ampla divulgação dos resultados financeiros e operacionais junto aos seus *stakeholders*, se constituíram como estratégias verificadas nas OTS investigadas. Estas demonstram compreender que a aplicabilidade dos recursos, articulada às demandas de seus concedentes, bem como uma prestação de contas disseminada a partir dos interesses específicos dos sujeitos partícipes, emergem como uma condição determinante no fortalecimento da visibilidade, confiabilidade e, por conseguinte, do desempenho organizacional e da geração de novas receitas.

Realização

Concluiu-se finalmente que, na visão dos representantes das entidades investigadas, a adoção das mais variadas estratégias de *accountability* relaciona-se diretamente ao desempenho alcançado pela organização, cujos resultados, para além dos aspectos meramente financeiros, podem ser visualizados através do impacto gerado aos seus *stakeholders*, a partir do cumprimento de suas finalidades, através dos mais diversos serviços desenvolvidos junto a este público.

Desta percepção, portanto, emerge, nas OTS investigadas, a consciência em relação a necessidade de uma atuação cada vez mais próxima de seus beneficiários, cabendo, às suas instâncias administrativas, fornecer informações e, ao mesmo tempo, demonstrar abertura para acolher *feedbacks* e/ou demandas apresentadas pelas partes interessadas. Processo que, para os entrevistados, ocorre de maneira presencial através da frequência dos beneficiários à entidade, ou ainda, por processos de ouvidoria por meio das mídias sociais.

Contudo, os resultados revelam certa fragilidade por parte das entidades em relação ao processo de planejamento e avaliação das ações desenvolvidas, o que, certamente, reflete na atuação, bem como na prestação de serviços ofertados pela entidade, podendo, por vezes, provocar um baixo desempenho em suas atividades. Esta consciência demanda a necessidade da adoção de ferramentas gerenciais, visando garantir o alinhamento entre as atividades desenvolvidas e a missão institucional.

O estudo revela ainda que o processo de monitoramento das ações executadas acontece principalmente por parte dos órgãos financiadores, que buscam acompanhar a aplicabilidade correta dos recursos concedidos. Os beneficiários da organização, por sua vez, também constituem sujeitos fundamentais nesse processo, uma vez que avaliam a eficácia e os impactos gerados a partir das diversas atividades desenvolvidas nas organizações, razão pela qual, tal processo passa a ser compreendido pelos entrevistados como determinante à melhoria do desempenho destas entidades.

Explicita-se portanto a relevância da teoria dos *stakeholders* no tocante ao fortalecimento dos processos de *accountability*, os quais se revelam extremamente eficazes quando aplicados nas OTS, suscitando destas maior responsabilidade na implementação de estratégias que assegurem transparência e confiabilidade junto aos sujeitos interessados, acarretando, com isso, além de resultados satisfatórios, uma possível ampliação na geração de receitas a serem reinvestidas visando o cumprimento de sua missão organizacional.

A impossibilidade de generalização de resultados, pelo fato da pesquisa centrar-se unicamente na Paraíba, configura-se como uma limitação nesta investigação, uma vez que, ao desenvolver este estudo, tomando por base OTS situadas em outros estados, os achados da poderão ser dissonantes com aqueles trazidos por esta investigação.

Assim sendo, tais questões demandam a realização de novos estudos visando atingir uma maior amplitude territorial, o que pode se dá através da aplicação de pesquisas em outros estados, ou ainda através de um estudo comparativo entre as unidades federativas da Região Nordeste, ampliando, dessa forma, o volume de dados a serem analisados.

## REFERÊNCIAS

ABCR. (2021). *Conheça 5 ONGs que democratizam a informação sobre o 3º Setor no Brasil.*

Realização

- Anese, V., Costa, C., & Rossetto, C. (2018). As Dimensões da Capacidade de Gestão de Stakeholders em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. *Revista de Administração IMED*, 8(2), 3-22.
- Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey & Company Inc. (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Edições 70.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado Federal.
- Brito, T. S., Perez, O. C. (2014). Accountability nas organizações do Terceiro Setor. *Revista Pensamento e Realidade*, 29(4), 99-116.
- Buckmaster, N. (1999). Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 186-197.
- Cardoso, V. V., Mueller, A. A., Siqueira, C. S. de, Finkler, M. C. C. (2020). A relação estado e terceiro setor no Brasil: elementos basilares e premências investigativas. *DRd – Desenvolvimento Regional em debate*, 10(1), 730–750.
- Carvalho, A., Ferreira, M.R., Lima, S. (2020). Web disclosure of institutional information in nonprofit organizations: an approach in Portuguese charities. *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 17(1), 41–58.
- Connolly, C., Hyndman, N., Mcconville, D. (2013). Conversion ratios, efficiency and obfuscation: a study of the impact of changed UK charity accounting requirements on external stakeholders. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 785-804.
- Costa, E., Ramus, T., Andreus, M. (2011). Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs. *Voluntas*, 22(1), 470–493.
- Falconer, A. P. (1999). A promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. *Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor*. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Fontana, E., Schmidt, J. P. (2021). UM CONCEITO FORTE DE TERCEIRO SETOR À LUZ DA TRADIÇÃO ASSOCIATIVA. *Revista Direitos Fundamentais & Democracia*, 26(1), 278–304.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R., Phillips, R., Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59(2), 213–231.
- Gomes, R. C., Osborne, S. P., Guarnieri, P. (2020). Stakeholder influence and local government performance: a systematic literature review. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 448–467.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo, SP: IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações*. São Paulo, SP: IBGC.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE.

Realização

- Jorge, F. dos S. (2020). *Fatores determinantes da accountability no Terceiro Setor*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Junqueira, L. A. P. (2004). A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. *Saúde e Sociedade*, 13(1), 25-36.
- Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cad. EBAPE.BR*, 18(3), 473-485.
- Lacruz, A. J., Rosa, A. R., Oliveira, M. P. V. (2023). Efeito da governança nas doações: Evidências para organizações não governamentais ambientais brasileiras. **Brazilian Business Review**, 20(1), 56-75.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2021). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Lopez, F. G. (2018). *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Lugoboni, L. F., Alencar, E. A. de B., Zittei, M. V. M., Chirotto, A. R. (2018). Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(1), 79-105.
- Melo, M. F. (2017). Sustentabilidades das ONG. *Sociedade e Cultura*, 19(1).
- Nascimento, R. S. do, Rabelo, M. M. S., Viotto, R. (2020). O nível de disclosure em Organizações do Terceiro Setor (OTS) no Estado do Ceará. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL – Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, 12(1), 234-254.
- Noor, N. H. M. (2015). Enforcing downward accountability for nonprofit effectiveness: a case study of malaysian NGO. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(2), 93-99.
- Oliveira, P. R. P., Borges, F. Q. (2013). Organizações Não-Governamentais e captação de recursos diante dos novos modelos de cooperação. *Pretexto*, 14(3), 11-27.
- Parejo, J. C. B., Martins, G. D., Pacheco, V., Panhoca, L. (2021). Tercer Sector, de las Primeras Huellas a la Rendición de Cuentas: Casos Brasil y Venezuela. *Revista Gestão & Conexões*, 10(3), 80-102.
- Paulino, C. R., Pinho, R. C. S. (2020). Governança nas Organizações da Sociedade Civil (OSC): uma questão de sustentabilidade. In *XXII ENGEMA*. São Paulo, SP.
- Portulhak, H., Delay, A. J., Pacheco, V. (2015). Prestação de Contas por Entidades do Terceiro Setor e seus Impactos na Obtenção de Recursos: um Olhar Sobre o Comportamento dos Doadores Individuais. *Pensar Contábil*, 14(55), 56 – 64
- Rodrigues, T. K. A., Vilas Boas, A. A., Lira, A. M., Costa, I., Sá, G. E. R. C. (2013) A importância e operacionalidade da *accountability* para as organizações sociais. *Revista FSA*, 10(2), 44-65.
- Salamon, L.M., Sokolowski, W. (2018). The Size and Composition of the European Third Sector. *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe*. 49-94.
- Santos, N. C. dos, Sublaban, C. S. Y., Sacomano Neto, M., Giuliani, A. C., Spers, V. R. E. (2008). Captação de recursos financeiros em Organizações Sem Fins Lucrativos: A utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. *Revista de Gestão USP*, 15(1), 75-91.
- Saxton, G. D., Guo, C. (2011). Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.

Realização

- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1301-1325.
- Silva, M. E., Costa, A. C. V., Gómez, C. R. P. (2011). Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. *Revista Reuna*, 16(3), 75-92.
- Soprane, G. de A. (2011). *A Accountability como instrumento de transparência em entidades sem fins lucrativos: o caso de uma fundação de apoio e assistência* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande.
- Tondolo, R. R. P., Tondolo, V. A. G., Camargo M. E., Sarquis. A. V. (2016). Transparência no Terceiro Setor: uma proposta de construto e mensuração. *Espacios Públicos*, 19(47), 7-25.
- Verrecchia, R. E. (2001). Essays on disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1), 97-180.
- Wellens, L., Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.
- Zittei, M. V. M., Politelo, L., Scarpin, J. E. (2016). Nível de Evidenciação Contábil de Organizações do Terceiro Setor. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 85-94.

Realização