

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ACCOUNTABILITY & REPORTING NO PROCESSO DE DECISÃO DE
FINANCIAMENTO DA ECONOMIA SOCIAL

ANTÓNIO MARIA COSTA CARDOSO PINTO

OUTUBRO – 2015

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ACCOUNTABILITY & REPORTING NO PROCESSO DE DECISÃO DE
FINANCIAMENTO DA ECONOMIA SOCIAL

ANTÓNIO MARIA COSTA CARDOSO PINTO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

OUTUBRO - 2015

Agradecimentos

Na elaboração deste trabalho importa destacar e agradecer o contributo de diversas pessoas e instituições sem as quais não seria possível alcançar os objetivos a que este trabalho se propôs.

Agradeço em primeiro lugar, a todos as entidades e seus dirigentes, quer as entidades sociais, quer as entidades financiadoras, que responderam aos questionários e que gentilmente partilharam importante informação sobre a sua atividade.

Agradeço igualmente à Dr.^a Helena André, da Associação Entreaajuda, ao Eng.^o Pedro da Silva Carvalho da Finimpact e à Dr.^a Karen Frisch, consultora na área da Economia Social, pelas pontes que ajudaram a estabelecer com várias das entidades participantes no nosso estudo.

Estendo ainda os meus agradecimentos a todos os que de forma mais direta, ou indireta, tiveram alguma influência na elaboração deste trabalho, através da partilha de ideias e recomendações, e pela disponibilidade para connosco refletirem sobre diversos aspetos do mesmo.

Finalmente, não posso deixar de fazer um agradecimento muito especial ao meu orientador, o Prof. Doutor José Dias Lopes, por todo o apoio ao longo deste processo e pela inabalável crença na minha pessoa e na minha capacidade para executar este projecto.

Resumo

O sector da Economia Social está hoje em mutação e é indesmentível que boa parte das entidades sociais estão a mudar o seu modelo de gestão e de governação com vista a tornarem-se mais rigorosas, procurando demonstrar o uso que é feito do financiamento recebido e que objetivos e resultados mensuráveis são alcançados. Desta forma, entendemos ser importante estudar os temas da *Accountability & Reporting* nas entidades sociais enquanto conceitos e instrumentos de governação, como forma de demonstrarem transparência e rigor sobre a sua atividade. Objetivos deste trabalho, como tal, são perceber que uso fazem as entidades sociais destes instrumentos, procurando entender se através dessas práticas é criada maior confiança entre as entidades sociais e os financiadores com vista a aumentar a probabilidade de financiamento. Para tal, foi elaborado um questionário para ambas as partes, em grande parte semelhante no seu conteúdo, que nos permitiu alcançar as conclusões que constam no final deste trabalho. Com as informações recolhidas, chegámos a quatro conclusões: as entidades sociais têm uma relação formalizada e de interação periódica com os financiadores; as entidades sociais consideram que o nível atual de *accountability & reporting* é adequado; entendem que a informação de *accountability & reporting* não sendo decisiva, é importante para as decisões de financiamento; e que, se pudessem, recebendo um significativo financiamento, melhoravam a capacidade de avaliação de impacto social, destacando esta como elemento informativo nuclear.

Palavras-chave

Economia Social; *Accountability*; *Reporting*; Financiamento; Entidades sociais; Tomada de Decisão.

Abstract

In our days the Social Economy sector is in mutation and it is undeniable that most of the social entities are changing their management and governance model in order to become stricter, as they demonstrate what use is made of the funding they receive and what objectives and measurable results are achieved. Therefore, we believe it is important to the study the subjects of Accountability & Reporting of social entities as concepts and tools of governance as means to reach transparency and strictness about their activity. As such, the objectives of this paper is to understand the use made by the social entities of this tools, as we try to understand if through this practices a more confident relationship is built between social entities and their funders, in order to increase their probability of being funded. A questionnaire was made for each part, similar in most of its content, that allowed us reach the conclusions we present in the end of this paper. With those gathered information, we concluded that: the social entities have periodical and formalized relation with their funders; the social entities consider their current level of accountability & reporting as suitable; they understand that accountability & reporting information though not being decisive, is important for funding decision making; and, if they could, by receiving a substantial funding, they would improve their social impact evaluation, enhancing this information as core element.

Keywords

Social Economy; Accountability; Reporting; funding; social entities; decision making.

ÍNDICE GERAL

I.	INTRODUÇÃO	1
II.	REVISÃO DE LITERATURA	2
	• Definição e fundamentos de <i>Accountability</i>	3
	• <i>Accountability</i> e a decisão de Financiamentos	7
	• Influência da qualidade do <i>Reporting</i>	10
	• Mecanismos de <i>Accountability</i> e questões de Governance	12
III.	METODOLOGIA	17
IV.	ANÁLISE DE DADOS	20
	• Questões 1 & 2 – Caracterizar o financiamento	20
	• Questões 3 a 7 – Relação entre Entidades Sociais e Financiadores	22
	• Questões 8 a 12 – <i>Accountability & Reporting</i> e financiamento	25
	• Questões 13 & 14 – Melhorias futuras e financiamento	29
	• Questão 15 – Avaliação da atividade das Entidades Sociais	30
V.	CONCLUSÕES	31
VI.	BIBLIOGRAFIA	36
VII.	ANEXOS	40

Índice de Tabelas e Figuras

1. Tabelas

a.	Tabela I – Temas abordados em Revisão de Literatura e principais autores	16
b.	Tabela II – Nº de entidades financiadores que apoiam entidade sociais	21
c.	Tabela III – Valor médio do apoio financeiro	21
d.	Tabela IV – Questões comuns & fontes de apoio à criação dos questionários	40
e.	Tabela V – Lista de entidades sociais contactadas	41
f.	Tabela VI – Lista de entidades financiadoras contactadas	42

2. Figuras

a.	Figura 1 – Tipologia de relação entre entidades sociais e entidades financiadoras	22
b.	Figura 2 – Periodicidade de encontro entre entidades sociais e entidades financiadoras	23
c.	Figura 3 – Entidades financiadoras que mais importância atribuem aos dados de Accountability & Reporting	24
d.	Figura 4 – Identificação dos financiadores com necessidades financeiras e realidade diária das entidades sociais	25
e.	Figura 5 – Informação a divulgar em função do financiamento recebido	26
f.	Figura 6 – Elementos com mais influência na decisão de financiamento	28
g.	Figura 7 – Elementos a melhorar em situação de financiamento muito superior	29
h.	Figura 8 – Capacidade técnica dos RH para aplicar melhorias no modelo de gestão	30
i.	Figura 9 – Avaliação do desempenho das Entidade Sociais (auto-avaliação)	31

Lista de Siglas e Abreviaturas

CEO – Chief Executive in Office

ONL – Acrónimo de Organizações Não-Lucrativas

RH – Recursos Humanos

I. Introdução

O principal objetivo deste trabalho é conhecer que peso têm atualmente os mecanismos de Accountability & Reporting das entidades sociais na gestão das mesmas, e que potencial influência estes elementos podem ter no financiamento das entidades sociais. Paralelamente, procuramos também caracterizar a relação existente entre as entidades sociais e os financiadores e conhecer que melhorias no campo dos elementos de Accountability & Reporting poderiam ocorrer no futuro.

O tema é relevante na atualidade tendo em conta o processo de transformação decorrente do maior escrutínio a que estão sujeitas as entidades sociais, especialmente no que concerne quer ao uso de financiamento público, quer financiamento de origem privada. Esta maior atenção sobre as organizações sociais tem levado a que estas tenham a necessidade de se tornarem mais efetivas na sua missão de angariar financiamento, assim como a serem mais rigorosas nos seus mecanismos de controlo e de avaliação da sua atividade (Azevedo, 2013) e a tornarem-se mais transparentes sobre os impactos positivos e negativos da sua atividade junto das comunidades (Jones & Mucha, 2014).

Desta forma, encarando a influência dos processos de Accountability & Reporting das entidades sociais no seu financiamento como problemática geral de investigação, definimos como objetivo do trabalho, perceber que uso fazem as entidades sociais destes instrumentos, procurando entender a influência atual dos mesmos no processo de financiamento e qual o potencial que os referidos mecanismos têm de aumentar a probabilidade de financiamento.

Como método escolhido para procurar responder às questões levantadas e alcançar os objetivos descritos, foram elaborados dois questionários (um para entidades sociais; outro para entidades financiadoras), dos quais extraímos as informações relevantes para o trabalho.

Tendo presente o acima referido, de seguida enunciamos a estrutura do nosso trabalho. Começando com a presente introdução, procede a revisão de literatura sobre os temas discutidos neste trabalho, onde salientamos diferentes contributos académicos sobre o tema, procurando integrar diferentes perspetivas e análises, ao mesmo que tempo que servem para enquadrar a problemática em estudo.

No capítulo seguinte, é descrita a metodologia empregue na investigação deste trabalho, salientando-se, como já referimos, qual o método utilizado para recolher as informações necessárias à fundamentação da conclusão. Seguindo a lógica tradicional, o trabalho prossegue para a análise de dados, onde é feita a descrição das informações recolhidas em todas as questões, e onde ousamos avançar com algumas conclusões iniciais ou menos relevantes, mas sempre interessantes.

Terminamos com as principais conclusões que a nossa investigação nos permitiu encontrar, com base no que eram as nossas premissas recolhidas através da revisão de literatura.

II. Revisão de Literatura

O mundo da Economia Social é caracteristicamente percecionado como pouco escrutinado do ponto de vista do rigor e da transparência das suas atividades, da

utilização que fazem do seu orçamento e as origens do mesmo, assim como quais os objetivos e resultados que se propõem a alcançar, como o fazem e quais os que de facto são alcançados (Azevedo, 2013).

A medição de desempenho e a transparência de contas das entidades sociais, juntamente com os mecanismos de transmissão dessa informação, são elementos cada vez mais exigidos quer pelas entidades públicas (recorde-se, por exemplo, que em Portugal, o Estado represente aproximadamente 40% das receitas), quer pelas entidades privadas ou pela sociedade civil (Azevedo, 2013). Nesse sentido, essa informação de Accountability (prestação de contas) & Reporting (mecanismos de transparência) reveste-se hoje de especial interesse para as entidades sociais, e em especial no que concerne à sua credibilidade e legitimidade para procurar fontes de financiamento.

A definição destes dois elementos essenciais da governação – Accountability & Reporting – impõe-se desde logo para clarificar, no âmbito deste estudo, o que subentendem estas duas expressões.

- **Definição e Fundamentos de *Accountability***

Brown & Troutt (2007) no debate sobre o significado de accountability, identificam um confronto entre accountability da performance e a accountability de procedimentos, noções que advêm de uma oposição entre a nova teoria de gestão pública e noções tradicionais de accountability.

Por accountability de procedimentos entende-se a obrigação da entidade financiada, por obrigação hierárquica, de reportar ao financiador de que forma o financiamento foi utilizado, de acordo com procedimentos estipulados. Brown & Troutt

criticam esta situação por deixar reduzido espaço de manobra à adoção de novos procedimentos ou de se adaptarem a diferentes situações.

Por accountability da performance, os autores entendem que se trata de uma abordagem de “360º graus”, onde existe uma relação entre as partes (financiadores e financiados) sobre o dever de reportar as suas atividades, mas também para com a população-alvo com lidam. Desta forma, há uma total abertura e comunicação sobre as atividades da ONL e sobre a forma como utiliza o financiamento que recebe.

Brody (2001, apud Geer et al., 2008) sobre a accountability nas Organizações Não Lucrativas (ONLs)¹, indicando que a sua análise baseada em quatro componentes – a) responsabilidade fiscal, b) boa governação, c) adesão à missão e, d) demonstração de eficiência da organização – tem a grande vantagem de aplicada às ONLs, integrar indicadores que são mensuráveis e, como tal, mais fáceis de reportar.

Candler & Dumont (2010) partem da definição inicial e lata de accountability como o “dever” de prestar contas, de responsabilização para com terceiros. Os autores chamam a atenção, no entanto, para o facto de as ONLs estarem hoje sobre um escrutínio muito elevado, nomeadamente pelas entidades públicas que seguindo a tendência da “new public management theory”, que Brown & Troutt (2007) também tinham identificado no seu estudo sobre a evolução da accountability, estão mais exigentes e tem grande peso sobre a governação das ONLs,

¹ Organizações Não-Lucrativas, ou Non-Profit Organizations (NPO, no seu acrónimo inglês), é o termo dominante na literatura anglo-saxónica.

Através de outros modelos de análise da accountability, os autores elaboraram um quadro de análise que procura responder a duas questões: accountability face a quem? E, accountability para quê?

A primeira variante de análise de Candler & Dumont (2010) procura englobar as partes interessadas e que estão ligadas às ONLs (vulgos “stakeholders”) no quadro de análise, enquanto a segunda variante, pretende sobretudo retirar três tipos de conclusões sobre a accountability: consequências internas, consequências para a relação com a prestação de serviços para o exterior, e nível de qualidade dos aspetos formais de accountability (como por exemplo, respeito pela missão, legitimidade da ONL ou cumprimentos dos procedimentos legais).

Ebrahim (2003) salienta, no âmbito da discussão da definição de accountability, a complexidade e o dinamismo que diferentes perspetivas teóricas (e.g.: teoria da dependência dos recursos, teoria do comportamento organizacional, teoria da agência) na discussão deste conceito no âmbito das ONLs. O autor entende que accountability pode definir-se como um meio pelo qual indivíduos e organizações são responsabilizadas pelas suas ações, mas também como um meio pelo qual as organizações e indivíduos podem assumir responsabilidade interna pela definição da sua missão e valores, pela sua transparência e pela avaliação que é feita da sua performance.

A complexidade das diferentes abordagens à definição de accountability e os diferentes quadros de análise revelam a evolução que o tema tem tido no sector das ONLs, caracterizada por “dores de crescimento”, identificadas na literatura.

Weerawardena et al. (2010) referem que o ambiente competitivo criado por esta mudança de atitude das organizações sociais leva a um modelo de organização muito

orientado para a obtenção de resultados, o que pode perverter a “missão social” e desviá-las da génese organizacional.

A fragilidade que algumas organizações sociais mostram face a estas alterações tem, por vezes, fundamento na forma como se relaciona com o público a quem servem, ou as instituições que as financiam.

Wellens & Jegers (2014) referem que o facto de as diferentes partes interessadas terem relações de influência ao nível da organização e do planeamento das atividades das organizações sociais, afeta a governação destas instituições, em particular no facto de terem, face a essa crescente exigência por divulgação de informação e prestação de contas, criar mecanismos e estruturas que respondam às necessidades e interesses destes stakeholders.

Contudo, referem que esse exercício tem o efeito positivo de, através da correta aplicação de instrumentos de accountability, os diferentes grupos e intervenientes junto das organizações sociais apercebem-se com maior veracidade de quais os interesses e necessidades de cada um, podendo assim partilhar informação e ideias sobre o melhor modelo de funcionamento da organização social.

Ebrahim (2003) aprofundou com exatidão a utilização de mecanismos da accountability por parte de organizações não-governamentais. Começando por definir cinco métodos abrangentes, descritos como “processos” ou “instrumentos” – relatórios, avaliações de performance, registo de participações, autorregulação e auditorias sociais – o autor analisou a utilização real dos mesmos através de três dimensões de accountability: “upward-downward”; interna-externa; e funcional-estratégica.

As observações concluíram que mecanismos de accountability internos e de baixo para cima estão subdesenvolvidos, em detrimento dos mecanismos dedicados à accountability de cima para baixo e virados para o exterior. Observou-se ainda que existe uma maior preocupação com respostas de curto-prazo e funcionais sobre a prestação de resultados das atividades das organizações não-governamentais, às custas de uma perspectiva mais estratégica e planeada, que pudessem resultar em alterações e consequências com propósitos sociais mais duradouros e eficientes.

Neste sentido, o autor sugere que existem duas orientações políticas fundamentais: em primeiro lugar, uma maior proximidade e identificação entre financiadores e organizações, o que implica um reforço nos mecanismos de accountability no sentido descendente, ou seja, que as instituições financiadoras e os doadores possam eles próprios ser avaliados pelas organizações, na perspectiva de encontrar quais as fontes de financiamento mais convenientes para a sua organização.

Em segundo lugar, uma outra alteração estrutural nas ONLs, que poderia ser contemplada, é a melhoria nos mecanismos de accountability internos, através de auditorias sociais regulares (onde são consultados os stakeholders, e é estabelecido um diálogo com vista a discutir as questões da organização) e mecanismos que prevejam a autorregulação das organizações em determinadas situações (ex.: elaboração de mecanismos de nível sectorial que se dirijam a problemas comuns das organizações).

- ***Accountability e a decisão de financiamento***

A relação direta entre os mecanismos de Accountability & Reporting e o financiamento não aparenta estar ainda muito desenvolvida na literatura académica,

sendo mais visível uma conexão entre os referidos instrumentos e a “profissionalização” das ONLs.

Uma interessante aproximação a esta problemática específica é feita por Carman (2008), que explora duas tendências crescentes no mundo da filantropia: o foco na adoção de mecanismos de medição e avaliação de resultados, e o crescente investimento na capacitação e eficiência das organizações sociais.

Na opinião desta autora, este conjunto de tendências focadas na avaliação de impacto, performance e eficiência, resulta de quatro fatores que tem alterado o ambiente das organizações sociais, a saber: um maior escrutínio da sociedade; uma preocupação crescente com a imagem pública, em virtude de escândalos em algumas instituições; as isenções fiscais de que beneficiam forçam também a que as organizações sintam o dever de prestarem contas com maior rigor e transparência; e o interesse crescente por parte dos doadores/financiadores em saber os mecanismos pelos quais as organizações sociais regem a sua atividade.

No entanto, a mesma autora indica que os estudos sobre as atividades de avaliação das organizações sociais são escassos, pelo que o estudo que desenvolveu foca-se na apresentação de seis hipóteses sobre monitorização, reporting, avaliação e medição da performance, e a relação que tem com as probabilidades de financiamento.

Taysir & Taysir (2012) no seu estudo sobre a medição da eficiência das ONLs, onde identificam a accountability como o terceiro fator mais influente na análise da eficiência das ONLs, indicam que a transparência e a transmissão da informação, nomeadamente a utilização feita dos recursos (nomeadamente financeiros) é uma das razões que mais justificam a necessidade medir a eficiência das ONLs, consequência de

uma cultura mais exigente de transparência e que, como refere Mueller-Hirth (2012) é também um instrumento de democratização e capacitação das comunidades.

Parsons (2007) concluiu que a divulgação voluntária de informação tinha uma correlação positiva com a decisão de financiar as ONLs, ou seja, que existe maior probabilidade de os doadores em contribuir financeiramente se, na campanha de angariação de fundos, for divulgada informação financeira transparente. O estudo desta autora contribui com duas importantes conclusões: em primeiro lugar, prova que a informação financeira transparente tem impacto direto na tomada de decisão dos financiadores; em segundo lugar, que o mesmo tipo de informação influencia também a imagem da ONL que a divulga.

Mitchell (2014) afirma que no caso das organizações não-governamentais, tendo em conta que uma boa parte dos seus donativos e do seu apoio vem de pessoas individuais e de sectores não-económicos da sociedade, a adoção de mecanismos de avaliação e medição das atividades das organizações e o dever de comunicação dos resultados deveriam ser práticas cada vez mais exigidas por quem financia e suporta as referidas organizações.

Suárez (2010), no entanto, encontra uma razão diferente para a maior ou menor probabilidade de financiamento das ONLs, em especial no que diz respeito aos apoios governamentais, e que é o histórico de financiamento, ou seja, o autor refere que a existência de antigos acordos de financiamento por parte do Estado, aumenta a probabilidade de um novo financiamento.

Os doadores, em particular, enquanto agentes fundamentais de apoio à atividade destas organizações, podem influenciar a adoção dos mecanismos de accountability & reporting.

A influência dos doadores/financiadores sobre os mecanismos de avaliação e medição de performance das organizações, que consubstanciam posteriormente os instrumentos de accountability & reporting, são sobretudo mais notórios quando se trata de financiadores de grande dimensão, quer sejam entidades públicas ou privadas, como sugerem Carman (2009) e Brown & Troutt (2007).

Estes dois últimos autores, em particular, investigaram sobre a forma como a relação entre entidades governamentais e as organizações não-lucrativas nos Estados Unidos afeta a adoção de instrumentos de accountability, tendo concluído que a forma como estão protocolados os acordos de financiamento, dificulta a adoção de medidas de accountability.

- **Influência da qualidade do *Reporting***

Othman & Ali (2012) concluem que a adoção de regulamentos e a aplicação de supervisão, que assegurem que as organizações não-lucrativas implementam processos de accountability & reporting, aumenta a probabilidade de doações por partes dos doadores, nacionais e internacionais (especialmente relevantes para as organizações não-lucrativas que operam em diferentes cenários).

Suárez (2010) declara que existem profundas mudanças de paradigma na relação entre as organizações não-lucrativas e os grupos distintos de financiadores que apoiam e financiam estas organizações.

Os doadores individuais estão cada vez mais alertados para a preocupação sobre as atividades das organizações a quem doam o seu dinheiro e como o mesmo é usado para alcançar os objetivos propostos (Azevedo, 2013).

As fundações e outras instituições de filantropia procuram hoje reunir mais informação para além dos reportes quantitativos divulgados pelas organizações não-lucrativas. Por seu lado, as entidades governamentais procuram introduzir mecanismos e ferramentas na dinâmica das atividades das entidades sociais que melhor possam aferir dos benefícios da contratualização de serviços com essas entidades, através sobretudo, de métricas de avaliação baseadas em resultados e outras métricas quantitativas (veja-se o caso exemplar do Reino Unido, que tem feito um grande trabalho na criação de métricas mensuráveis para o alcance de resultados²).

Reheul et al. (2012) concluem, por exemplo, que as ONLs que têm maior dependência de donativos ou de outro tipo de financiamento, reportam com maior rapidez e têm menos probabilidade de se atrasarem na divulgação dos seus relatórios financeiros, o que é consistente com a teoria da dependência de recursos.

Thornton & Belski (2010) concluem que a qualidade do reporting financeiro influencia a decisão dos financiadores, que apreciam também a transparência transmitida em relação ao comportamento das chefias gestoras, ideias que são acompanhadas por Lammers (2003), que aponta o facto de a informação financeira das ONLs ser usada cada vez mais como um instrumento de apoio à decisão de financiamento, via donativos.

² Ver http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/toolkit.

Reheul et al. (2014) referem ainda a importância de standardização dos requisitos e dos procedimentos para a divulgação deste tipo de informação, salientando que mudanças nos requisitos potenciam o atraso dessa divulgação.

Uma diferença importante a estabelecer é a existente entre o conceito que temos utilizado de *accountability* e o conceito de *reporting*.

Brown & Troutt (2007) abordam a questão, referindo que a imposição de processos de *accountability* por entidades exteriores limita posteriormente a capacidade de reportar as suas atividades, visto que o primeiro exercício, “de prestar contas”, é por vezes sujeito a exigências e dispêndio de recursos, que de outra forma, poderiam ser utilizados depois na divulgação correta e a tempo dos seus reports. Os efeitos dessa exigência, ou por vezes desadequação dos critérios de *accountability*, podem levar à desmotivação das organizações em cumprirem com esses requisitos e a discriminar a sua missão social.

- **Mecanismos de *Accountability* e questões de *Governance***

A “profissionalização” da gestão e a adoção de boas práticas de *accountability* & *reporting*, representam desafios interessantes para a governação das ONLs.

Suárez (2010) indica que adoção de estratégias de planeamento e a realização de auditorias anuais são cada vez mais frequentes nas ONLs, contratando recursos humanos especializados e profissionais, e mudando a lógica tradicional de utilização de voluntários para a realização deste tipo de trabalho. Isto representa um desafio para a estrutura de gestão e para a governação da ONLs.

Huang & Powell (2009) concluem no seu estudo que as ONLs estão a prosseguir práticas cada vez mais estandardizadas, estão mais focadas nas questões da eficiência e de responsabilização para com as partes que se relacionam com a sua atividade, e que isso tem sido o motor para uma crescente profissionalização e racionalização das estruturas internas. Esta transformação dos modelos de reporting pode ser importante precisamente para tornar a transparência e a prestação de contas das ONLs (onde se incluem as entidades sociais) mais acessíveis e legíveis para a sociedade.

Viader & Espina (2014) concluíram que as teorias de governance (teoria da agência, dependência de recursos, da administração e modelo híbrido) também se aplicam às estruturas de governance, imperando a teoria da agência no estudo que realizou. As autoras acrescentam que as administrações das ONLs estudadas, identificaram a necessidade de vigiar e controlar as suas operações e a sua performance financeira como uma das suas principais responsabilidades futuras.

Young (2011) identifica uma diferente questão na governação das ONLs: uma forte dependência do voluntariado, pode levar a que existam poucos incentivos à modernização da gestão, por não haver incentivos financeiros e pessoais. Como em muitas ONLs, em especial aquelas que se prestam a providenciar cuidados básicos de saúde ou sociais, não é exigido um pagamento pelos serviços, isso leva a que sejam procuradas formas de financiamento alternativas, como angariação de fundos ou contratos públicos, que pressionam a gestão a ter melhores níveis de accountability.

Wellens & Jegens (2014) encontram outra potencial necessidade para maior profissionalização das ONLs, trazendo para a discussão o papel dos diferentes stakeholders (ou partes interessadas) nas estruturas de governação e na exigência por

uma maior qualidade da accountability. Indicam os autores, que estudaram o papel das diferentes partes interessadas no desenvolvimento de uma estrutura de governação eficiente, que para entender melhor a realidade das ONLs e das suas atividades, é necessário ter um quadro de análise que inclua as preocupações e os interesses destas partes.

Lehn (2008), por seu lado, estudou o problema da perspectiva da gestão do risco existente na adoção de mecanismos de accountability e a influência dessa decisão no trabalho e na estrutura organizacional das ONLs.

O autor chega a três conclusões: a) O trabalho das ONLs requer mais do que competências técnicas, sendo importante o trabalho de proximidade e de relação; b) os requisitos necessários, para avaliar a performance de uma ONL, podem entrar em conflito com o desenvolvimento da atividade; c) por fim, é necessário conhecer quais as implicações de um quadro de análise da accountability nas ONLs, de forma a gerir e a distribuir o risco presente nestes momentos de redefinição organizacional.

No entanto, um dos aspetos mais discutidos na literatura é a qualidade e o formato da informação presente nos instrumentos de accountability & reporting, face às diferentes relações que existem com as organizações sociais.

Por fim, McClusky (2007), ao identificar sete fatores que influenciam a responsabilização dentro de um ONL, entre estrutura executiva, a estrutura administrativa e voluntários, aponta um elemento relevante para a discussão sobre como as estruturas de governação se moldam consoante as suas características: o facto de haver uma grande heterogeneidade de ONLs, e apesar de muitos autores sugerirem quadros de análise standardizados, o autor entende que “um modelo pré-concebido”

é de difícil execução, o que torna a prática da accountability num exercício tão interessante.

A literatura recolhida demonstra que no plano académico tem havido um crescente interesse pela questão da accountability das ONLs, existindo alguns investigadores que têm contribuído para o estudo das boas práticas de transparência e de prestação de contas, e a sua relação com o processo de decisão dos financiadores. Outros autores relacionam as exigentes melhorias das práticas de accountability & reporting, com um processo de “profissionalização” das estruturas executivas das ONLs, que tem repercussões nos modelos e estruturas de governação e também nas relações das ONLs com os stakeholders.

Tabela I

Temas abordados em revisão de literatura e principais autores

Temas Macro	Subtemas	Autor(es)
Accountability	Definição de Accountability	Brown, L. & Troutt, E. (2007), Candler, G. & Dumont, G. (2010), Ebrahim, A. (2003), Geer, B.W. et al. (2008)
	Impacto da Accountability nas ONLs	Lehn, B. M. (2008), Lehn, B. M. (2010a), Moore, M. & Ryan, W. (2006), Taysir, E.A. & Taysir, N.K. (2012), Mueller-Hirth, N. (2012)
	Relação entre Accountability e Financiamento	Carman, J. (2008), Mitchell, G. (2014), Parsons, L. M. (2007), Mueller, J. et al. (2005), Trussel, J. M. & Parsons, L. (2008)
Reporting	Influência do Reporting nas ONLs	Reheul, A.-M. et al. (2014), Thornton, J., & Belski, W., (2010), Jones & Mucha (2014)
	Instrumentos de Reporting	Othman, R. & Ali, N., (2012),
Governance	Modelos de Governance	<i>Best Practices: Nonprofit Corporate Governance</i> , McDermott Will & Emery, 2004 Bradshaw, P., et al. (2007), Viader, M. I. & Espina, A. M., (2014), Smith, S. R. (2010)
	Papel dos stakeholders	Lehn, B. (2010b), McClusky, J. E. (2002), Manetti, G. & Toccafondi, S. (2014), Wellens, L. & Jegers, M., (2014)
	Impacto das boas práticas de Governance	Suárez, D. F. (2010), Weerawardena, J., et al, (2010), Young, D. (2011)
	Teoria da Agência nas ONLs	Lehn, B. M. (2008), Peterson, D. (2010)

Fonte: Elaboração própria.

III. Metodologia

Na introdução deste trabalho, referimos como problemática geral de investigação conhecer a influência dos processos de Accountability & Reporting das entidades sociais no seu financiamento. Nesta lógica, perceber que uso fazem as entidades sociais destes instrumentos, procurando entender a influência atual dos mesmos no processo de financiamento e qual o potencial que os referidos mecanismos têm de aumentar a probabilidade de financiamento são os objetivos específicos que pretendemos alcançar e que guiam as nossas questões de investigação:

As questões de investigação deste trabalho, e que guiaram o trabalho e os objetivos dos questionários realizados foram:

- 1. Conhecer a tipologia de relação mais comum entre entidades sociais e financiadoras e se existe coordenação sobre a informação que pode interessar aos financiadores e aquela que é transmitida;**
- 2. Saber que elementos de Accountability & Reporting têm mais influência na decisão de financiamento e quais os que podem aumentar a probabilidade de financiamento;**
- 3. Em situação de financiamento muito superior ao normal de uma entidade social, que informação deveria ser melhorada;**
- 4. Saber como avaliam as entidades sociais e as entidades financiadoras determinados elementos de Accountability & Reporting das entidades sociais.**

Acreditamos que estas questões centrais ajudam a conhecer melhor o financiamento das entidades sociais, e até que ponto a qualidade da informação sobre

a atividade das entidades sociais, e uso que fazem do financiamento que recebem, podem ser importantes na influência sobre a decisão de financiar uma entidade social ou um projeto associado.

A metodologia utilizada para ajudar a responder às questões levantadas pela investigação recorreu ao uso de questionário, com respostas fechadas, às duas partes consultadas: as entidades sociais e as entidades financiadoras³. Os questionários foram enviados por email a dirigentes de 17 entidades sociais e 7 entidades financiadoras⁴, que constituem a amostra.

A amostra foi constituída por entidades que se qualificavam como integrantes numa amostra de conveniência. Foi também tido em conta a necessidade de os dirigentes contactados estarem familiarizados com os termos técnicos usados. Colaboraram com o autor deste estudo, fornecendo alguns contactos, três especialistas na área da Economia Social - Karen Frisch, consultora; Helena André, dirigente da Associação Entreatajuda; e Pedro da Silva Carvalho, CEO da Finimpact.

Tratando-se de um trabalho de carácter qualitativo, a amostra foi reduzida, visto que o foco incidiu sobre entidades sociais habituadas a lidar com diferentes entidades financiadoras e com montantes de valor significativo, sendo escolhidas também entidades financiadoras que são elementos ativos no apoio à Economia Social.

A colaboração foi considerada muito satisfatória por parte das entidades sociais, tendo respondido 15 das 17 entidades contactadas, enquanto a participação das entidades financiadoras foi considerada muito insatisfatória, tendo respondido apenas

³ Ver questionários em Anexo, pp. 39.

⁴ Ver tabela IV em Anexos, pp. 50, para conhecer a lista de entidades contactadas, responsáveis e respetivos cargos.

2 das 7 entidades contactadas, pese as diversas tentativas de contacto⁵. Este facto, levanta obviamente limitações ao estudo⁶.

O modelo de estudo obrigou a que fossem elaborados dois questionários diferentes, um para entidades sociais, outro para financiadores, existindo algumas questões em comum para ambos⁷, enquanto outras questões eram especificamente dirigidas para cada uma das partes.

Todas as questões, em ambos os questionários, têm apoio da revisão de literatura⁸. Ambos os questionários foram construídos, segundo a seguinte lógica: questões iniciais sobre volume de apoios recebidos, ou concedidos (questões 1 e 2); seguindo-se questões que pretendiam caracterizar a relação entre ambas as partes (questões 3 a 7); de seguida, procurámos saber como é visto o estado atual da qualidade da informação de accountability & reporting, como analisam face às características atuais do modelo de financiamento e se existem elementos que se destaquem em aumentar a probabilidade de financiamento (questões 8 a 12); por último, perguntámos que melhorias poderiam ocorrer (questão 13 para ambos os lados) e, no casos das entidades sociais, se teriam capacidade para as operar (questão 14), terminando com uma avaliação de alguns parâmetros avaliadores da atividade das entidades sociais (Questão 15 para entidades sociais, questão 14 para financiadores).

A opção por este sistema de questões comuns e questões diferenciadas teve como fundamento, em primeiro lugar, colocar em comparação realidades e opiniões das

⁵ Ver Tabela V em Anexo, pp. 50, para entidades contactadas, mas que não responderam aos questionários.

⁶ Vide “Limitações ao estudo”, pp. 32.

⁷ A Tabela III, em Anexo, pp. 49 mostra quais as questões comuns, ou que tratam um problema comum, estando estas sinalizadas a cor, enquanto as restantes são complementares ao processo de investigação do tema do trabalho

⁸ Idem.

diferentes partes sobre as mesmas questões em relação à importância que as informações de Accountability & Reporting têm na decisão de financiamento, ajudando assim a responder às questões de investigação (“research questions”) levantadas por este trabalho.

IV. Análise de Dados

Os dados recolhidos graças à metodologia aplicada, e descrita no ponto anterior, ajudam-nos a sintetizar a informação e analisar as respostas recolhidas.

Importa referir, que face à reduzida colaboração dos financiadores com a nossa investigação, as informações prestadas pelas duas entidades financiadoras que nos responderam (um banco privado português e uma empresa de investimento “business angel) serão referidas como informação complementar. Assim, todos elementos informativos gráficos (tabelas, quadros, gráficos) incluídos na análise dos dados recebidos são referentes às respostas das entidades sociais, acrescentando-se oportunamente a informação complementar dos financiadores.

- **Questões 1 & 2 – Caracterização do Financiamento**

Começamos a nossa análise observando a Tabela II que resume a informação recolhidas nas duas primeiras questões, e que nos indica que a maioria das entidades sociais contactadas tem um conjunto de 1 a 10 entidades financiadoras, existindo uma relativa dispersão do valor médio de financiamento – entre valores de reduzido valor (0€ a 10.000€) e entre valores de elevado valor 50.000€ a 100.000€ -, sendo ainda de notar o número de entidades que não indicaram valor para esta rubrica.

Tabela II

Nº de entidades financiadoras que apoiam entidades sociais

Nº Financiadores	Respostas Entidades Sociais
0-5	4
6-10	4
11-20	1
20-50	3
+50	2
N.d.	1

Fonte: Elaboração própria.

Tabela III

Valor médio de apoio financeiro

Valor Médio de Apoio (€)	Respostas Entidades Sociais
0-1.000€	1
1.000-5.000€	3
5.000-10.000€	2
10.000-25.000€	0
25.000-50.000€	1
50.000-100.000€	3
+ de 100.000€	1
N.d.	4

Fonte: Elaboração própria.

Isto permite-nos opinar que existirão dois “escalões” de financiamento, um caracterizado por entidades sociais que tipicamente recebem valores entre os 1.000€ (ou de menor valor) e os 10.000€, e outro onde os valores se situam entre os 25.000€ a 100.000€. Acreditamos que neste último caso, a origem do financiamento venha de doadores/financiadores coletivos, como empresas, bancos ou fundações.

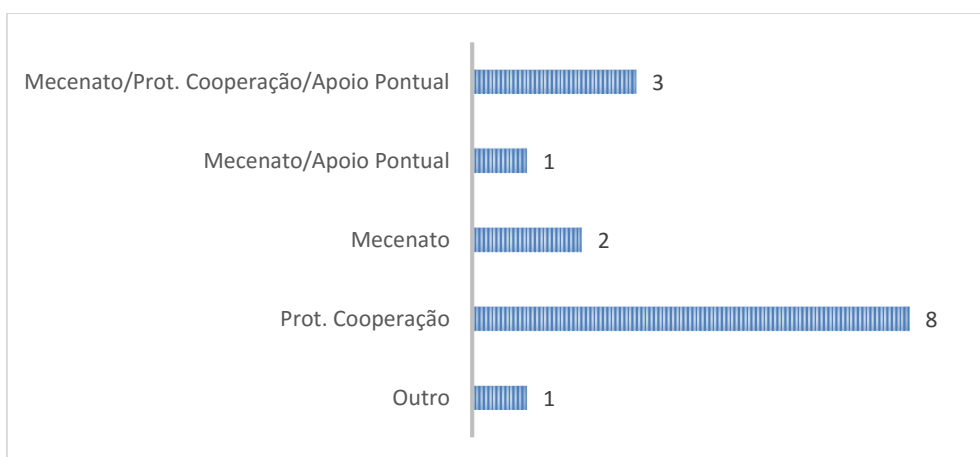
Esta situação não surpreende, e poderá suportar-se em dois factos: algumas das entidades financiadoras privadas de grande dimensão, como os bancos ou fundações,

têm programas de apoio a projetos sociais, sendo frequente que se selecionem dezenas de entidades às quais se atribuem financiamento no valor de milhares de euros ou de dezenas de milhares de euros⁹. Em relação aos valores mais elevados, a razão por detrás, poderá ser o facto de alguns financiadores privilegiarem entidades sociais com as quais têm um histórico de confiança, e a quem acreditam uma sólida reputação no sector¹⁰.

- **Questões 3 a 7 – Relação entre Entidades Sociais e Financiadores**

A partir da questão 3 começaram a ser introduzidas questões concretas que nos ajudassem a caracterizar a relação existente entre entidades sociais e financiadores e o papel dos elementos de Accountability & Reporting na decisão de financiamento.

A figura 1 apresenta a caracterização da tipologia de relação entre as entidades sociais e os seus financiadores, relação formalizada na sua maioria por protocolos de cooperação, embora, como nos indica o gráfico de barras, existe entidades que tem diferentes tipos de relação formal estabelecida com diferentes entidades financiadoras.



Fonte: Elaboração própria.

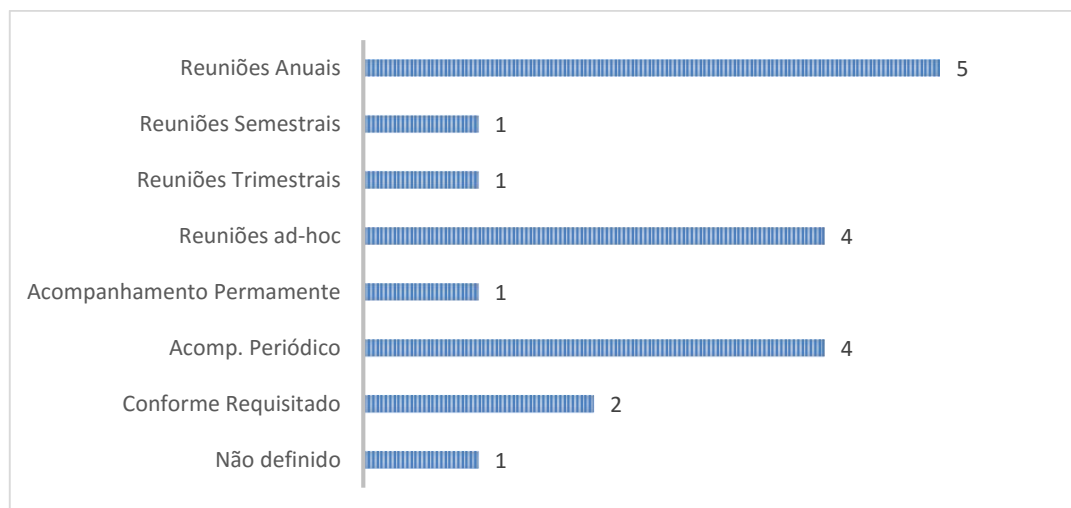
Figura 1 - Tipologia de relação entre entidades sociais e entidades financiadoras

⁹ Seguindo a lógica mais comum de responsabilidade social das empresas, como referiu um dos financiadores.

¹⁰ Em linha com os resultados da questão 11, por exemplo.

A questão seguinte (questão 4) procurava conhecer a regularidade com que se encontram, e partilham a diversa informação, as entidades sociais e as entidades financiadoras, tendo ficado patente, de acordo com a Figura 2, que os encontros anuais com os financiadores são os mais comuns¹¹, sendo bastante frequente existirem encontros periódicos ou conforme necessário, o que nos indicia a ideia de que aparte das tradicionais reuniões de balanço anual, a maioria das entidades sociais apenas reúne com os seus financiadores quando um determinado motivo o exige.

Como a maior parte destas entidades têm como financiadores, empresas e outras organizações privadas de grande dimensão, a capacidade de acompanhamento é menor do que, por exemplo, no caso de um investidor, como um financiador “business angel” que respondeu ao nosso questionário, e que disse ter um “acompanhamento permanente” em relação às entidades/projetos sociais em que investiu), caracterizando a sua relação com as entidades sociais que apoia como “constante e fiscalizadora”.

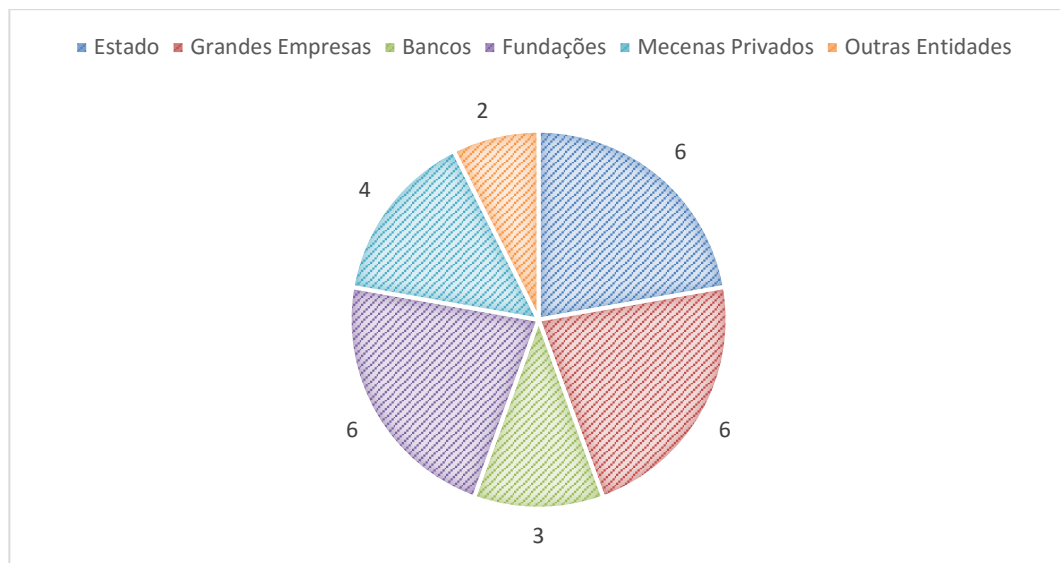


Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 - Periodicidade de encontro entre entidades sociais e entidades financiadoras

¹¹ Algumas entidades sociais indicaram mais de uma hipótese como resposta, por exemplo, duas entidades referiram terem reuniões *ad-hoc*, mas também acompanhamento periódico por parte das entidades financiadoras.

A questão 5 procurava saber junto das entidades sociais, na opinião dos seus dirigentes, quais eram as entidades financiadoras que tipicamente mais relevância dão à informação de Accountability & Reporting das entidades sociais. As respostas dadas apresentam um resultado final muito disperso, como é legível pelo resumo gráfico da figura 3, não permitindo salientar uma entidade financiadora sobre as restantes¹².

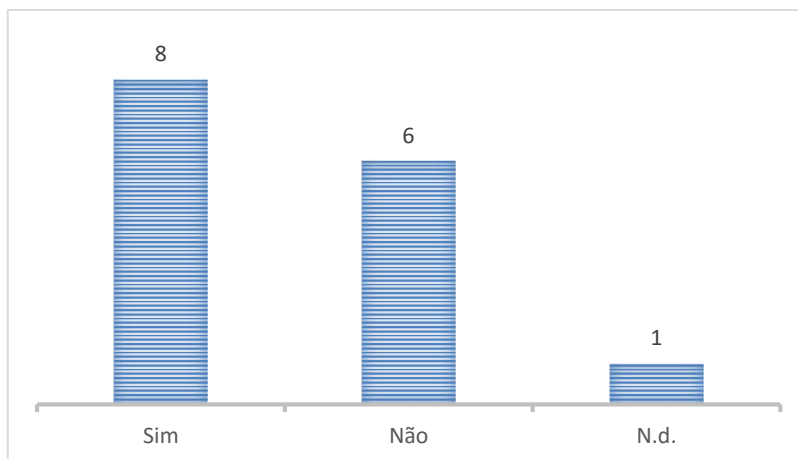


Fonte: Elaboração própria.

Figura 3 - Entidades financiadoras que mais importância atribuem aos dados de Accountability & Reporting

Na questão seguinte (nº6), foi questionado se os financiadores estão identificados com as necessidades financeiras e a realidade diária das entidades sociais, notando-se uma ligeira afirmação do “sim” (figura 4), ficando a dúvida sobre quem recai esse ónus de informação.

¹² Também neste caso, pese indicações em contrário, algumas respostas foram múltiplas.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 4 - Identificação dos financiadores com necessidades financeiras e realidade diária das entidades sociais

A questão 7, onde se perguntava de as entidades sociais conheciam as necessidades e os interesses das entidades financiadoras, teve uma maioria absoluta de respostas afirmativas, ou seja, as entidades sociais estão cientes do que as entidades financiadoras esperam e desejam quando decidem financiar causas sociais. Seria interessante saber como é feito esse exercício, e até que ponto é aprofundada essa proatividade.

A coordenação entre entidades sociais e financiadores, relativamente ao que são as expectativas e interesses de ambas as partes é uma questão que, como nos sugere Candler & Dumont (2010), é importante na definição de boas práticas em Accountability & Reporting e no relacionamento entre parceiros.

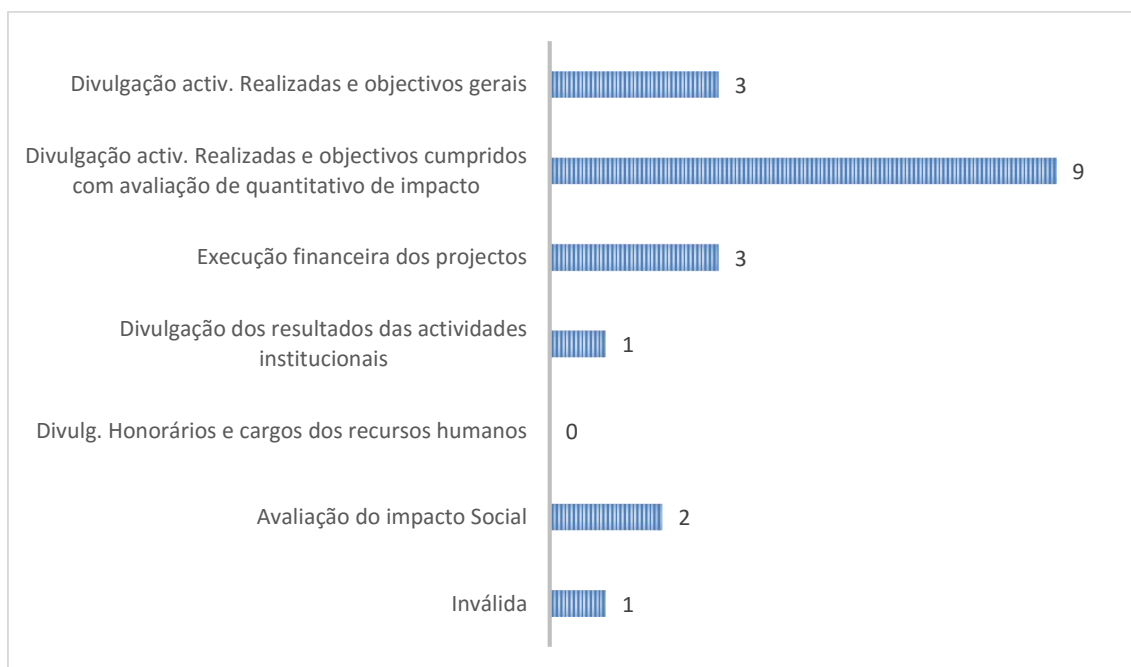
- **Questões 8 a 12 - Accountability & Reporting e financiamento**

As respostas à questão 8, que inquiria as entidades sociais sobre se a informação financeira e não-financeira divulgada tinha em conta os interesses e as preocupações dos stakeholders (e.g., das diferentes partes que interagem com uma entidade social,

incluindo financiadores), tiveram uma tendência marcadamente positiva, tendo apenas três entidades sociais respondendo de forma contrária.

A questão 9 pedia um julgamento de avaliação por parte das entidades sociais, tendo sido perguntado a estas se, face ao valor médio do financiamento que tradicionalmente recebem, qual era o elemento de informação que consideravam fundamental transmitir às entidades financiadoras.

Neste caso, tal como em casos anteriores, apesar de ter sido pedido para escolher uma opção, algumas entidades escolheram mais do que uma hipótese. O gráfico da figura 5, resume as opções escolhidas, destacando-se claramente a escolha de divulgarem as atividades realizadas, os objetivos alcançados e, sempre que possível, uma avaliação quantitativa de impacto – que normalmente significa quantas pessoas abrangeu um determinado projeto ou atividades social.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 5 - Informação a divulgar, em função do financiamento recebido

A questão 10 questionava as entidades sociais sobre se a informação de Accountability & Reporting que divulgam é adequada, tendo em conta o financiamento que recebem. Foram registadas treze respostas afirmativas e duas negativas, pelo que a grande maioria das entidades sociais acreditam ser suficiente a informação que transmitem.

A questão 11 perguntava às entidades sociais qual o fator que, na opinião destas, mais influenciava a decisão de financiamento por parte das entidades financiadoras.

De acordo com o gráfico da figura 6, o fator que as entidades sociais entendem como mais influenciador no processo de decisão de financiar uma entidade social (ou um projeto desta) é a credibilidade e a reputação que a entidade tem no sector da economia social¹³, destacando-se das outras duas respostas mais escolhidas: a credibilidade da equipa gestora e dos recursos humanos; e as políticas de CSR (Corporate Social Responsibility) das entidades financiadoras.

Esta questão constava igualmente do questionário para os financiadores, tendo sido respondido por ambas as entidades que a credibilidade da equipa gestora e dos recursos humanos era o fator com mais potencial de influenciar a decisão de financiamento, resposta que teria forte probabilidade de ser mais vezes repetida.

¹³ Nesta questão verificou-se a mesma situação que anteriormente tinha ocorrido noutras questões, e que já assinalámos no devido momento: algumas entidades responderam mais do que uma hipótese, pese não ter sido essa a indicação.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 - Elementos com mais influência na decisão de financiamento

A questão posterior, a questão 12, procurou saber se existe uma relação direta entre a qualidade dos relatórios de atividades & contas das entidades sociais e a decisão dos financiadores. As respostas a esta questão foram na sua grande maioria afirmativas (12 das 15 respostas recebidas), tendo-se verificado, no entanto, algumas respostas em sentido contrário por parte das entidades sociais (3 em 15).

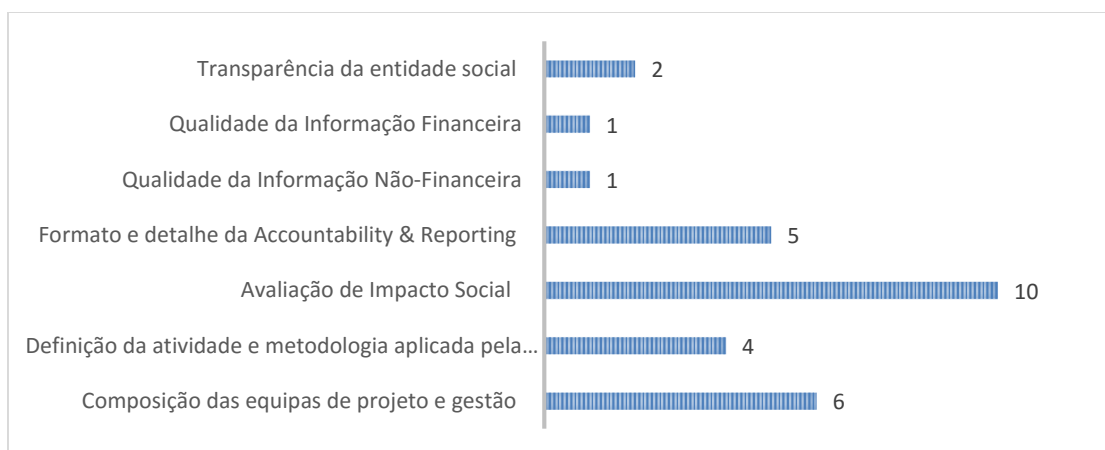
Neste caso também foi colocada a mesma questão aos financiadores, tendo ambos respondido que não sendo decisiva, a qualidade dos relatórios de atividades & contas pode assumir um importante papel no sucesso de uma candidatura ou num processo de financiamento¹⁴.

¹⁴ A entidade bancária respondeu que “Uma candidatura com relatórios financeiros coerentes e planeamentos financeiros claros e detalhados, tem mais facilidade em avançar no processo de avaliação”, tendo os *business angels* referido que “Pode não ser o fator decisivo, mas aumenta a probabilidade de financiamento”.

- **Questões 13 & 14 – Melhorias futuras e financiamento**

Na pergunta nº 13 procurámos saber se a entidade social recebesse um financiamento muito superior ao normal, que elementos relacionados com a sua atividade, e com o registo da mesma, entendiam que deveriam ser melhorados, tendo sido dada a possibilidade de escolher um máximo de três elementos¹⁵.

De acordo com as respostas dadas, e resumidas no gráfico da Figura 7, a avaliação de impacto social destacou-se como a respostas mais vezes assinalada entre todas as que foram dadas a escolher.



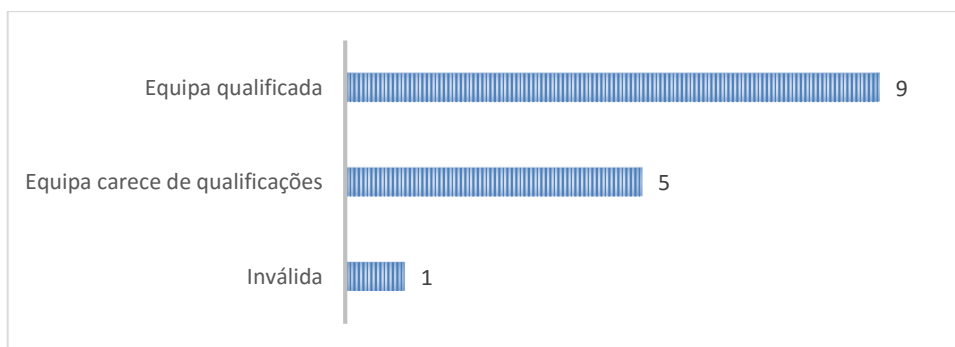
Fonte: Elaboração própria.

Figura 7 - Elementos a melhorar em situação de financiamento muito superior

Respondendo à mesma pergunta, as duas entidades financiadoras que responderam que estes desejariam que a “qualidade da informação financeira e não-financeira” fosse melhorada, seguida da “avaliação de impacto social”, podendo aqui colocar-se a hipótese de um desencontro de opinião entre ambos os lados.

¹⁵ Neste caso, assistiu-se à situação inversa à descrita para as questões anteriores, tendo algumas entidades sociais respondendo apenas com uma ou duas hipóteses, e não com um máximo de três.

Em articulação com a questão anterior, a questão 14 procurava saber qual a capacidade atual das entidades sociais para operar as referidas melhorias. De acordo com as respostas dadas, a maioria entende ter recursos humanos com competências técnicas para operar essas melhorias, salientando-se, no entanto, o número de entidades que tiveram opinião contrária, como demonstra o gráfico da figura 8.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 8 - Capacidade técnica dos RH para aplicar melhorias no modelo de gestão

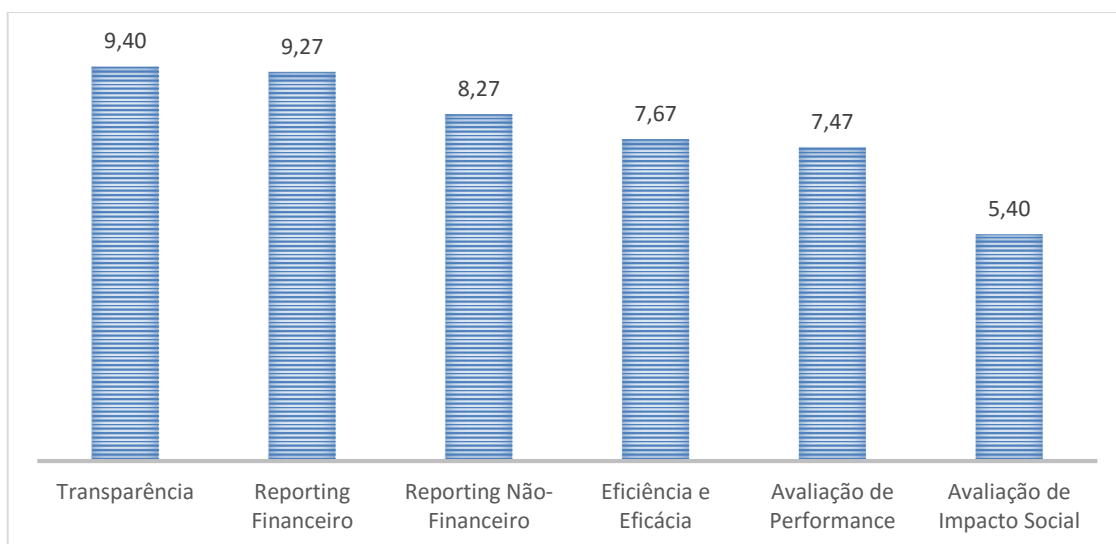
• **Questão 15 – Avaliação da atividade das Entidades Sociais**

Por último, a questão 15 pedia aos dirigentes das entidades sociais para avaliarem (de 1 a 10, sendo 1 o grau mais baixo e 10 o grau mais alto) seis aspetos relacionadas com a sua atividade e com a informação que divulgam, a saber:

- Transparência
- Reporting Financeiro
- Reporting Não-Financeiro
- Eficiência e Eficácia
- Avaliação de Performance
- Avaliação de Impacto Social

Os resultados recolhidos juntos das quinze entidades sociais que responderam resultaram numa média para cada um dos itens acima listados. Os resultados

apresentados no gráfico da figura 9 demonstram que especialmente em matéria de “transparência” e “reporting financeiro” o seu nível se encontra na casa do excelente, apontando a “avaliação de impacto social” como o elemento sobre a sua atividade que menos qualidade apresenta, estando próximo de uma avaliação negativa.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 9 – Avaliação do desempenho das Entidade Sociais (auto-avaliação)

Esta última questão foi também colocada às entidades financiadoras, que avaliaram do seu lado os mesmos parâmetros em relação ao desempenho das entidades sociais em aspetos de Accountability & Reporting, tendo os resultados sido comparativamente muito inferiores:

- Transparência: 6,5
- Reporting financeiro: 5
- Reporting não-financeiro: 6
- Eficiência e Eficácia: 4,5
- Avaliação da Performance: 6
- Avaliação de Impacto Social: 3

V. Conclusões

As respostas recolhidas junto das entidades sociais permitem-nos concluir alguns factos sobre o financiamento das entidades sociais, o relacionamento destas com os financiadores e a importância dos elementos de Accountability & Reporting na decisão de financiamento. Seria interessante igualmente ter o contraponto das entidades financiadoras, mas devido à fraca adesão das mesmas, as informações recolhidas junto das entidades que responderam serão meramente complementares.

1. Relação formal protocolada e acompanhamento anual e/ou periódico

De acordo com as respostas recolhidas, a relação entre as entidades sociais e financiadores é maioritariamente formalizada com “protocolos de cooperação”¹⁶, havendo também algumas entidades sociais que celebram acordos de mecenato, existindo quem tenha mais do que um tipo de relação formal com os financiadores¹⁷.

Esta situação poderá dever-se à maior vontade de ambas as partes em definirem as próprias regras pela qual decidem estabelecer uma cooperação, neste caso com componente financeira.

Uma outra conclusão sobre a caracterização da relação entre entidades sociais e entidades financiadoras é o acompanhamento pouco frequente ou apenas ocasional.

2. Nível atual de Accountability & Reporting adequado

Na identificação da realidade atual sobre a divulgação feita pelas entidades sociais da sua atividade, as mesmas consideram que a informação que transmitem aos

¹⁶ Isto é, é definida pelas partes as regras pelas quais se rege a relação acordada.

¹⁷ Ver Figura 1, pp. 21.

financiadores hoje é adequada, e que a informação importante a transmitir deverá ser sobre as atividades realizadas, os objetivos cumpridos no decorrer dessas atividades e uma avaliação quantitativa do impacto da sua atividade ou dos projetos executados (por exemplo, quantas pessoas abrangeu um projeto social).

A título complementar, refira-se que as duas entidades financiadoras que responderam indicaram que a qualidade atual das informações que recebem não é suficiente para influenciar a sua decisão de financiamento, o que poderia constituir um tema de desencontro entre ambas as partes.

3. Informação de Accountability & Reporting relevante, mas não decisiva

Uma das conclusões importantes a que chegamos, em linha com as informações que recolhêramos a partir de Taysir & Taysir (2012) e Othman & Ali (2012), é a de que a informação que as entidades sociais prestam nos seus relatórios sobre Accountability e a forma como o fazem (reporting) é relevante para os financiadores, mas não é decisiva.

Mais importante que essa informação, segundo entidades sociais, é a credibilidade e reputação que a entidade social tem no sector de atividade, que assume um peso mais decisivo no processo de decisão, em comparação com a ligação histórica entre entidade social e o financiador ou a qualidade da Accountability & Reporting.

Esta conclusão é corroborada pelos financiadores que responderam às nossas questões, tendo um deles salientado que “não sendo fator decisivo, aumenta a probabilidade de financiamento”, enquanto o outro financiador salientou a grande importância da qualidade da informação financeira num processo de avaliação, indicações que corroboram as conclusões de Parsons (2007).

4. Avaliação de Impacto Social a melhorar, nível alto de Transparência

Um dos nossos interesses neste estudo era saber junto das entidades sociais que aspeto de medição e controlo da sua atividade gostariam de ver melhorada se o financiamento que recebem aumentasse substancialmente, tendo um número significativo de entidades sociais referido que melhoraria as suas “avaliações de impacto social¹⁸”.

Ficou claro que as entidades sociais gostariam de avaliar melhor o seu impacto nas comunidades com as quais trabalham e resultados alcançados, indo além da mera quantificação de quanta pessoas são abrangidas por uma atividade (como salientámos na conclusão nº 3), procurando saber o “como” para além do “quanto”. Este facto foi reconhecido na autoavaliação feita pelas entidades sociais na questão 15, onde a avaliação de impacto social foi a menos valorizada.

O facto de a transparência ser o parâmetro com melhor avaliação pode estar relacionado com as obrigações legais a que as entidades sociais estão vinculadas em termos de informação a relatar sobre a sua atividade¹⁹, pelo que estando obrigadas a cumprir esses preceitos, o grau de transparência fica calibrado ao seu cumprimento.

A título complementar, refira-se que os financiadores que conosco colaboraram, dão notas substancialmente mais baixas em todos os parâmetros.

¹⁸ O termo “Avaliação de Impacto Social” é frequentemente referido neste trabalho, pelo que se exige uma explicação mais detalhada sobre o mesmo. Por “Avaliação de Impacto Social” entendemos a avaliação feita sobre impacto que uma determinada ação social (por via de um projeto) tem sobre os seus beneficiários, nomeadamente que melhorias provoca nas suas vidas. Por exemplo, no caso de um projeto que contribua para a diminuição da taxa de reprovação escolar, junto de uma comunidade desfavorecida, eventuais melhorias futuras traduzir-se-iam em melhores condições de vida, maior probabilidade de completar o ciclo escolar, maior probabilidade de entrar no ensino superior, salário superior, menos (ou nenhuns) problemas com a justiça, entre outros. Ver o projecto “The HighScope Perry Preschool Study” - <http://www.highscope.org/content.asp?contentid=219>.

¹⁹ Ver Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio) e o Estatuto das IPSS (DL n.º 119/83 de 25.02 (alterado pelos DLs n. os 9/85 de 9.01, 89/85 de 1.04, 402/85 de 1.10, e 29/86 de 19.02).

- Limitações ao Estudo

Como limitações ao estudo com que nos deparámos durante todo este processo, a principal limitação foi a reduzida colaboração por parte das entidades financiadoras, visto que um dos nossos principais objetivos era poder comparar respostas entre as entidades sociais e as entidades financiadoras. Assim, as respostas obtidas pelos financiadores que connosco colaboraram, adquiriram um valor complementar ou sugestivo do que poderia ser a tendência.

- Sugestões de Investigação

Como temas de investigação para o futuro associados a esta temática, podemos indicar do lado dos financiadores, novas formas de apoio à economia social que poderiam ser exploradas, como o investimento em negócios sociais e, dessa forma, perceber que adaptações seriam necessárias para melhor acompanhar os investimentos feitos e que informação seria relevantes trabalhar nesse sentido.

Fazendo a ponte entre a realidade atual e o futuro, em que será necessário diversificar as fontes de financiamento da Economia Social, parece-nos igualmente interessante estudar que novas fontes de financiamento poderiam ser exploradas pelas entidades sociais e que transformações iriam provocar na gestão das entidades sociais.

Por último, sugerimos como potencial motivo de estudo para o futuro, a investigação de problemas de *governance* que possam surgir com a transformação do modelo de gestão das entidades sociais, como profissionalização dos quadros gestores, investimento em modelos de rigor e eficiência no controlo da atividade *versus* a missão social ou a relação com o corpo de voluntários.

VI. Bibliografia

Referências Bibliográficas

Azevedo, C. (2013), *Manual de Governo – O Desafio da Liderança nas Organizações do Terceiro Sector em Portugal*, Porto: Impulso Positivo;

Behn, R. D. (2003), Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, *Public Administration Review*, 63 (5), 1-22;

Bradshaw, P., Hayday, B. & Armstrong, R. (2007), Nonprofit Governance Models: Problems & Prospect, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 1-22;

Brown, L. K. & Troutt, E. (2007), Reporting does not Equal Accountability! The Importance of Funding Characteristics and Process on Accountability, *International Journal of Public Administration*, 30, 209-225;

Candler, G. & Dumont, G. (2010), A non-profit accountability framework, *Canadian Public Administration*, 53 (2), 259-279

Carman, J. G. (2008), Nonprofits, Funders, and Evaluation: Accountability in Action, *The American Review of Public Administration*, 39(4), 374-390

Ebrahim, A. (2003), Accountability in Practice: Mechanisms for NGO's, *World Development*, 31(5), 813-829

Geer, B. W., Maher, J. K. & Cole, M. T., (2008), Managing Nonprofit Organizations - The Importance of Transformational Leadership and Commitment to Operating Standards for Nonprofit Accountability, *Public Performance & Management Review*, 32(1), 51-75

Jegers, M. (2009), "Corporate" Governance in Nonprofit Organizations – A Nontechnical Review of the Economic Literature, *Nonprofit Management & Leadership*, 20(2), 143-164

Jones, K. R. & Mucha, L. (2014), Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability "for the Public Good", *International Society for the Third-Sector Research and The John Hopkins University, Voluntas*, 25, 1465-1482

Lehn, B. (2008), Bearing More Risk for Results – Performance Accountability and Nonprofit Relational Work, *Administration & Society/Sage Publications*, 39(8), 959-983

Lehn, B. (2010a), Funders as Principals - Performance Measurement in Philanthropic Relationships, *Nonprofit Management & Leadership*, 20(4), 383-403

Lehn, B. (2010b), Mediating Accountability - How Nonprofit Fundind Intermediaries Use Performance Measurement and Why It Matter for Governance, *Public Performance & Management Review*, 33(4), 594-618

Manetti, G. & Toccafondi, S. (2014), Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 35-61

McClusky, J. E. (2007), Re-Thinking Nonprofit Organization Governance Implications for Management and Leadership, *International Journal of Public Administration*, 25(4), 539-559

Mitchell, G. (2014), Why Will We Ever Learn - Measurement and Evaluation in International Development NGO's, *Public Performance & Management Review*, 37(4), 605-631

Moore, M. & Ryan, W. (2006), A Framework for analyzing Governance and Accountability Policies and Strategies, *The Hauser Center for Nonprofit Organizations - Harvard University*, Working Paper nº 33.3

Mueller-Hirth, N. (2012), If You Don't Count: Monitoring and Evaluation in South African NGOs, *Development and Change/Institute of Social Studies*, 43(3), 649-670

Mueller, J., Williams, D., Higgins, A., Tou, M. (2005), The Measurement of responsible governance and management of NPOs in New Zealand: an evaluation tool for NPOs, donors and government. "If you have no money – you have no mission", *Corporate Governance: The International Journal of Business Society*, 5(2), 159-173

Othman, R. & Ali, N. (2012), NPO, Internal Controls, and Supervision Mechanisms in a Developing Country, *International Society for the Third-Sector Research and The John Hopkins University*, *Voluntas*, 25, 201-224

Parsons, L. M. (2007), The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-for-Profit Organizations, *Behavioral Research in Accounting*, 19, 179-196

Peterson, D., (2010), Agency Perspectives on NGO Governance, *Journal of Management Research*, 2(2), 1-11

Reheul, A.-M. et al., (2014), Financial Reporting Lags in the Non-Profit Sector: Empirical Analysis, *International Society for the Third-Sector Research and The John Hopkins University, Voluntas*, 25, 352-377

Smith, S. R. (2010), Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge, *ScienceDirect - Policy and Society Associates*, 29, 219-229

Suárez, D. F. (2010), *Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21,307-326

Taysir E. A. & Taysir, N. K. (2012), Measuring Effectiveness in Nonprofit Organizations: An Integration Effort, *Journal of Transnational Management*, 17(3), 220-235

Thornton, J., & Belski, W. 2010, Financial Reporting quality and price competition among nonprofits firms, *Applied Economics*, 42(21), 2699-2713

Trussel, J. M. & Parsons, L., (2008), Financial Reporting factors affecting donations to Charitable Organizations, *Advances in Accounting*, 23, 263–285

Viader, M. I. & Espina, A. M., (2014), Corporate Governance - Are not-for-profits learning form for-profit organizations? A look into governance, *Corporate Governance*, 14 (1), 1-14

Weerawardena, J., McDonald, R. E. & Mort, G. S., (2010), Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation, *Journal of World Business*, 45, 346-356

Welles, L. & Jegers, M. (2014), Effective Governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach, *European Management Journal*, 34, 223-243

Young, D. (2011), The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organizations, *International Society for the Third-Sector Research and The John Hopkins University, Voluntas*, 22, 566-586

- **Referências WEB**

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Lei de Bases da Economia Social - (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio) - e Estatuto das IPSS - (DL nº 119/83 de 25.02 (alterado pelos DLs n. os 9/85 de 9.01, 89/85 de 1.04, 402/85 de 1.10, e 29/86 de 19.02). Disponível em: www.cases.pt (consultado em várias ocasiões)

Cabinet Office/Government of the United Kingdom. Disponível em: http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/toolkit (consultado em várias ocasiões)

Anexos

Tabelas

Tabela IV

Questões comuns (a cor) & fontes de apoio à criação dos questionários

Questionário Entidade Sociais		Questionário Entidades Financiadoras	
Questões	Literatura	Questões	Literatura
Questão 1	Não se aplica	Questão 1	Não se aplica
Questão 2	Não se aplica	Questão 2	Não se aplica
Questão 3	Não se aplica	Questão 3	Não se aplica
Questão 4	Bradshaw, P., et al. (2007), Espina, A. M., (2014)	Questão 4	Bradshaw, P., et al. (2007), Espina, A. M., (2014)
Questão 5	Candler, G. & Dumont, G., (2010), Carman, J., (2008)	Questão 5	Espina, A. M., (2014), Reheul, A.-M. et al., (2014), Peterson, D., (2010), Bradshaw, P., et al. (2007)
Questão 6	Mueller, J. et al., (2005), Ebrahim, A., (2003)	Questão 6	Thornton, J., & Belski, W., (2010), Espina, A. M., (2014)
Questão 7	Mueller, J. et al., (2005), Candler, G. & Dumont, G., (2010)	Questão 7	Reheul, A.-M. et al., (2014), Ebrahim, A., (2003), Mitchell, G. (2014)
Questão 8	Candler, G. & Dumont, G., (2010), Thornton, J., & Belski, W., (2010)	Questão 8	Parsons, L. M. (2007), Reheul, A.-M. et al., (2014)
Questão 9	Brown, L. & Troutt, E., (2007)	Questão 9	Brown, L. & Troutt, E., (2007), Carman, J., (2008)
Questão 10	Carman, J., (2008), Thornton, J., & Belski, W., (2010)	Questão 10	Suárez, D. F. (2010)
Questão 11	Suárez, D. F. (2010), Lehn, B. (2010a)	Questão 11	Wellens, L. & Jegers, M., (2014), Moore, M. & Ryan, W. (2006)
Questão 12	Wellens, L. & Jegers, M., (2014), Moore, M. & Ryan, W. (2006)	Questão 12	Relatório FSI: Social Investment Strategic Options for Portugal - a focus on social enterprises -
Questão 13	Mueller, J. et al., (2005), Carman, J., (2008)	Questão 13	Mueller, J. et al., (2005), Carman, J., (2008)
Questão 14	Geer, B.W. et al. (2008), Lehn, B. M. (2008), Suárez, D. F. (2010), Weerawardena, J., et al, (2010)	Questão 14	Mueller, J. et al., (2005), Espina, A. M., (2014)
Questão 15	Mueller, J. et al., (2005), Espina, A. M., (2014)		

Fonte: Elaboração própria.

Tabela V

Lista das Entidades Sociais contactadas

Entidades Sociais Participantes no estudo		
Entidade	Tipologia de Ação Social	Cargo
Centro Jovem Tabor	Jovens Delinquentes/Reinserção	Presidente da Dir. Executiva
Quinta Essência	Educação/Pessoas com atraso intelectual	Presidente da Direção
Chapitô	Integração de Jovens em risco social	Responsável Financeira
MDV	Apoio familiar	Diretora
Ponto de Apoio à Vida	Apoio a Jovens e Mulheres Grávidas	Presidente da Direção
Fundação O Século	Educação e Terceira Idade	Administrador
Cais	Reinserção de toxicodependentes	Diretora Executiva
CSP São João das Lampas	Apoio Social (Crianças, Jovens e Idosos)	Diretor Geral / outro
Mimar	Apoio e Acolhimento de Crianças	Presidente da Direção
Academia Johnson	Integração de Jovens em risco social	Coordenadora de Projetos
Fundação Lar dos Cegos	Apoio Social a Idoso e a Invisuais	Conselho de Administração
Banco Alimentar	Banco alimentar	Presidente da Direção
CerciOeiras	Apoio à educação e inserção de pessoas com atraso intelectual	Diretora Executiva
Ajuda de Mãe	Apoio a crianças e famílias em risco	Diretora Executiva
Comunidade Vida e Paz	Apoio e reinserção de pessoas sem-abrigo	Presidente da Direção
Entidades Sociais Não-Participantes no estudo		
Entidade	Tipologia de Ação Social	Cargo
Fundação do Gil	-	-
CSEPDC	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Tabela VI

Lista das Entidades Financiadoras contactadas

Entidades Financiadoras Participantes no estudo	
Entidades Financiadoras	Cargo
BPI	Diretora-adjunta
BusyAngels	Administrador
Entidades Financiadoras Não-Participantes no estudo	
Entidades Financiadoras	Cargo
Fundação EDP	-
Fundação Calouste Gulbenkian	-
Fundação Montepio	-
Caixa Geral de Depósitos	-
Banco Big	-

Fonte: Elaboração própria.