



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

(CCA) Curso de Graduação em Ciências

Contábeis

Giovana Gomes Barros

Brasília- DF

2021

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio de Carvalho
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

Giovana Gomes Barros

Desempenho e Sustentabilidade de Serviço Público não Estatal
Estudo de caso de projeto executado pelo Centro de Ensino e Reabilitação (CER)

Trabalho de Conclusão de Curso Artigo apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Desempenho e Sustentabilidade de Serviço Público não Estatal

Área: Organização da Sociedade Civil

Orientador: José Antonio de França

Brasília - DF

2021

BARROS, Giovana Gomes.

Desempenho e sustentabilidade de serviço público não estatal: estudo de caso de projeto executado pelo Centro de Ensino e Reabilitação (CER) / Giovana Gomes Barros. Brasília, 2021.

Artigo (Bacharelado - Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, 2021.

Orientador: Professor Doutor José Antônio de França

1. Desempenho de projeto em parceria. 2. Sustentabilidade de projeto em parceria. 3. Política pública de assistência social

Giovana Gomes Barros

Desempenho e Sustentabilidade de Serviço Público não Estatal
Estudo de caso de projeto executado pelo Centro de Ensino e Reabilitação (CER)

Trabalho de Conclusão de Curso Artigo
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis e Atuariais da Faculdade de
Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas como requisito
parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis, sob a orientação da Prof.
José Antonio de França.

Aprovado em 29 de outubro de 2021.

Prof. Dr. José Antonio de França
Orientador

Prof. Dr. Helder Kiyoshi Kashiwakura
Professor - Examinador

Brasília - DF, 29 de outubro de 2021.

*Nem sempre terás o que desejas, mas enquanto estiveres ajudando aos outros encontrarás os recursos de que precisas.
(Chico Xavier)*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Nossa Senhora Aparecida, que está comigo em todos os momentos, me levantando e me ajudando nas situações em que mais preciso e me dando força para ir atrás dos meus objetivos.

Agradeço à minha mãe, Kátia, que sempre me apoiou em todas as decisões da minha vida e me deu todo o suporte para chegar onde estou hoje e ao meu pai, Marcelo, por sempre me apoiar e comemorar comigo todas as minhas conquistas.

Também agradeço à Ziza, que sempre cuidou de mim e contribuiu pra grande parte da pessoa que sou hoje, aos meus irmãos, Vitor, Gabriela e Camila, que sempre estão ao meu lado e aos meus amigos.

Também agradeço à minha tia Martha, que me ajudou excepcionalmente na elaboração deste artigo, permitindo que eu utilizasse os dados do CER como objeto de estudo. Ainda, um agradecimento especial à equipe do CER, Anaíde, Manu e Oslima, que estavam sempre dispostas a ajudar, me fornecendo as informações que eu precisava para elaboração do artigo e me dando a maior atenção, tirando todas as minhas dúvidas e me acolhendo na instituição.

Agradeço ao meu orientador por sempre me auxiliar na elaboração deste trabalho e por se disponibilizar a tirar todas as minhas dúvidas, além de ter me apresentado ao mundo da contabilidade do terceiro setor, que achei incrível.

Por fim, agradeço à todas aquelas pessoas com quem convivi ao longo desses anos de faculdade, que me incentivaram e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica atual.

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa baseada em metodologia quantitativa e qualitativa, não paramétrica, com o objetivo principal de avaliar o desempenho e sustentabilidade da execução do projeto estabelecido em parceria entre o Centro de Ensino e Reabilitação (CER), que é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) da área de assistência social, e a Secretaria de Estado do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos do Distrito Federal. Os resultados encontrados indicam que, dos 72 períodos de execução do projeto, apenas 53 foram executados e analisados até a data de elaboração do artigo, e, dos 53 períodos analisados, 11 não apresentaram desempenho sustentável do ponto de vista quantitativo, mas ficaram bem próximos de 1. Já em relação aos quocientes de satisfação que sinalizam o aspecto qualitativo, os resultados obtidos por meio da avaliação de estudo de caso que acompanha a evolução dos assistidos na área de terapia ocupacional indicam que não há uma grande discrepância de resultados ao final de cada ano, o que representa uma certa constância de desempenho qualitativo e, além disso, como todos os valores obtidos foram próximos de 1, de acordo com o modelo, o projeto é qualitativamente sustentável.

Palavras-Chave: Desempenho de projeto em parceria. Sustentabilidade de projeto em parceria. Política pública de assistência social.

ABSTRACT

This article presents the results of research based on quantitative and qualitative, non-parametric methodology. Its main objective is to evaluate the performance and sustainability of the project established in partnership between the Teaching and Rehabilitation Center (CER), which is an Organization of Civil Society (OSC) in the area of social assistance, and the Secretary of State for Labor, Social Development, Women, Racial Equality and Human Rights of the Federal District. Results pinpoint that only 53 of the 72 periods of the project's execution, only 53 were executed and analyzed until the date of writing the article, and, of the were executed and analyzed until this article's writing date. And 11 of the 53 analyzes periods did not present sustainable performance from a quantitative point of view but were very close to 1. Regarding the satisfaction quotients that indicate the qualitative aspect, the results obtained through the evaluation of a case study that follows the evolution of those assisted in the occupational therapy area indicate that there is no great discrepancy in the results at the end of each year. In other words, there is a certain constancy of qualitative performance and, considering that all values obtained were close to 1, the project is, according to the model, qualitatively sustainable.

Keywords: Project performance in partnership. Project sustainability in partnership. Public social assistance policy.

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1: Estatísticas descritivas do IEP	25
Tabela 2: Estatísticas descritivas do IAQ	26
Tabela A1: Dados para avaliação quantitativa e qualitativa do projeto.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Evolução histórica e características das organizações do terceiro setor no Brasil..	13
2.2 Desempenho e sustentabilidade no terceiro setor.....	15
3. METODOLOGIA.....	21
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	23
4.1 Índice de eficiência do projeto.....	24
4.2 Índice de qualidade.....	25
5. CONCLUSÃO.....	26
6. REFERÊNCIAS	29
7. APÊNDICE A	32

1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta resultado de pesquisa empírica, como trabalho de conclusão de curso, referente a um projeto em execução pelo Centro de Ensino e Reabilitação (CER), que é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) fundada em 13 de dezembro de 1981. O CER dispõe dos recursos oriundos da sociedade, descentralizados pela Secretaria de Estado do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos do Distrito Federal para executar suas atividades propostas no termo de parceria.

De acordo com a Lei 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil), é considerada uma OSC aquela entidade que não possua fins lucrativos e cujo lucro não seja distribuído aos colaboradores, sendo utilizado integralmente para alcance do objeto social. As OSCs fazem parte do terceiro setor, que difere do primeiro setor, que é o governo e do segundo setor, o mercado, principalmente pelo fato de não ter objetivo de lucro. As organizações do terceiro setor desenvolvem trabalhos sociais, que têm como intuito impactar positivamente a sociedade por meio da prestação de serviços e/ou entrega de produtos, a fim de garantir o bem-estar social e preencher lacunas deixadas pelo Estado.

O projeto desenvolvido pelo CER envolve a reabilitação de crianças e adolescentes com deficiência física e mental severa e é executado em regime de mútua colaboração, com implantação e manutenção do Serviço de Proteção Social e Especial para Pessoas com Deficiência, Idosas e suas Famílias, pelo prazo inicial de 60 meses, que em 2021 foi prorrogado por mais 12 meses, totalizando 72. O termo de parceria permanecerá vigente de 2016 a 2022, com capacidade inicial para 35 assistidos, que em meados de 2017 passou a ser de 40 e com valor total orçado em R\$ 1.782.785,97, que foi ajustado ao longo dos anos. Além disso, a parceria é caracterizada como um serviço público não estatal (De França, 2021).

A execução do projeto contempla a orientação presente no plano de trabalho que estipula como deve ser apresentada a prestação de contas, definindo forma, metodologia e prazos, assim como forma de monitoramento e avaliação, capazes de examinar a eficiência e a eficácia dos recursos em parceria, com a administração pública, como exige o MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Lei 13.019/2014).

A motivação e o objetivo deste artigo é avaliar o desempenho e a eficiência na execução do projeto executado pelo CER, dispondo do modelo introduzido por De França (2021), para avaliar a sustentabilidade da perspectiva quantitativa e qualitativa. Os resultados obtidos com a aplicação do modelo poderão analisar a viabilidade de continuidade da parceria à medida que sinalizarem que os recursos alocados foram aplicados de forma sustentável e

que o projeto está entregando para a sociedade resultados positivos, o que corrobora com a ligação do terceiro setor com o princípio *Environmental, Social and Governance* (ESG), principalmente no que se refere aos impactos na parte social.

Os resultados esperados com a pesquisa sinalizarão se o projeto é ou não eficiente, eficaz e sustentável, e poderão auxiliar o financiador na decisão de continuidade da parceria e ainda aportarão evidências à literatura e a pesquisadores sobre a adequação do modelo utilizado. Para além desta seção 1. Introdução, o artigo está organizado nas seguintes seções: 2. Referencial Teórico; 2.1 Evolução histórica e características das organizações do terceiro setor no Brasil; 2.2 Desempenho e sustentabilidade no terceiro setor; 3. Metodologia de trabalho; 4. Análise de resultados; 5. Conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução histórica e características das organizações do terceiro setor no Brasil

A literatura aborda que a sociedade civil brasileira pode ser atualmente compreendida por meio da divisão entre três setores. De acordo com Siqueira e Soares (2019), o primeiro setor é compreendido pelo Estado, que não possui intuito de lucro e, por isso, deve utilizar seus recursos para aquisição de produtos e serviços que atendam aos interesses da população. O segundo setor também é popularmente chamado de mercado e possui o lucro como elemento essencial para garantir a sobrevivência das empresas que o compõem. Por fim, o terceiro setor é composto por aquelas organizações sem finalidade lucrativa que agem como uma espécie de substitutas na execução de atividades não realizadas pelo primeiro setor. Além disso, essas organizações possuem benefícios como imunidade e isenção tributária de impostos, mas é importante destacar que o fato de os possuírem não dispensa a figura da prestação de contas, uma vez que é imprescindível que haja transparência nas informações que são divulgadas aos órgãos reguladores, podendo haver penalidades como a aplicação de multas caso não enviem documentações obrigatórias, assim como perda de credibilidade perante a sociedade.

As atividades desenvolvidas pelo terceiro setor diferenciam-se do setor privado por não terem como objetivo o lucro e por receberem grande colaboração do trabalho voluntário. Porém, elas também possuem certo número de trabalhadores formais que são responsáveis pelo controle de recursos recebidos e pela prestação de contas para os órgãos públicos e para a sociedade. As organizações do terceiro setor recebem recursos por meio de parcerias, contratos e doações e os destinam ao funcionamento e desenvolvimento de projetos na

comunidade. Dessa forma, caso a organização não preste contas acerca da destinação dos recursos pode sofrer inúmeras penalidades, como a não aceitação em novas parcerias. (VOESE; REPTCZUK, 2011).

A evolução histórica do terceiro setor no Brasil pode ser compreendida pela divisão em quatro momentos. O primeiro período compreende a colonização até o século XX, em que as práticas de caridade eram feitas pela Igreja Católica por meio de instituições como as Santas Casas e outras entidades com valores cristãos. O segundo momento é atrelado ao governo de Getúlio Vargas, que tinha o Estado como implantador de políticas públicas com auxílio de organizações sem finalidade de lucro, definidas por lei como entidades de utilidade pública. Ainda, a terceira fase é marcada por mobilizações para divulgar os problemas sociais da ditadura militar e pelo surgimento das Organizações Não Governamentais (ONGs), que incitavam a mobilização social e contestação política. Por fim, o quarto momento tem vigência até os dias atuais e surge com a redemocratização, tendo como enfoque questões de cidadania e direitos fundamentais humanos, além de reorganização do papel estatal e recrudescimento do papel do Terceiro Setor na prestação de serviços públicos. (FERNANDES, 1994 e LANDIM, 1993 apud CARVALHO, 2006)

Conforme divulgado em relatório do BNDES¹ (2001), com a redemocratização, as ONGs ampliaram seu espaço de atuação, mas apesar do aumento no número de instituições, houve drástica redução de financiamento externo como consequência do redirecionamento de recursos a países menos desenvolvidos e em situação de graves conflitos, e das maiores exigências impostas às organizações beneficiadas, cobradas por eficiência organizacional, com destaque para planejamento, avaliação e prestação de contas, assim como profissionalização e capacitação institucional. Durante os anos 90, o setor empresarial adentrou em programas sociais, por meio de fundações e institutos associados, e isso representou a inserção do terceiro setor no mercado, ampliando possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as instituições e aumentando a necessidade de melhorias de qualidade e transparência, além da essencialidade de adoção de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos.

Muitos indivíduos utilizam o termo ONG para denominar as entidades de terceiro setor atuantes nas causas sociais no Brasil, porém, esse termo serve apenas para indicar que estas organizações não integram o governo e realizam atividades de fim público. Dessa forma, em 2014 entrou em vigor, a Lei Federal nº 13.019/14, que também é conhecida como o Marco

¹ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC, e renomeou aquelas entidades privadas sem fins lucrativos que possuem parcerias com o governo, as quais passaram a ser denominadas Organizações da Sociedade Civil – OSC. O novo termo utilizado é capaz de refletir de maneira mais fidedigna a missão dessas entidades, uma vez que ela é formada pela sociedade civil com o intuito de atender necessidades sociais, como saúde, assistência social, proteção dos animais, entre outros. (CAZUMBÁ, 2019)

Como as organizações não governamentais não destinam nenhum de seus recursos recolhidos para o patrimônio pessoal de seus diretores, é previsto em seus estatutos que caso haja dissolução da entidade, o patrimônio que possuíam será transferido para outra entidade que possua campo de atuação semelhante. Outrossim, diferentemente do Estado, como as ONGs não podem captar recursos de maneira compulsória, se tornam dependentes da persuasão de pessoas físicas ou jurídicas, e se financiam por meio de acordos com o Estado ou empresas e, muitas vezes, por meio da concepção de projetos estabelecidos em parcerias. (ANDRADE, 2015)

Para analisar o atual perfil das organizações da sociedade civil que estão em atividade no Brasil, foi divulgado um documento pelo IPEA², que buscou estabelecer uma estimativa sobre o número de trabalhadores formais que compõem as Organizações da Sociedade Civil em atuação no país. Com isso, as informações obtidas foram que no ano de 2015 havia aproximadamente 3 milhões de pessoas com vínculos empregatícios em OSCs, o que equivalia, em dezembro de 2015, a 3% da população ocupada do país e 9% do total de trabalhadores empregados no setor privado com carteira assinada. Outra informação importante divulgada pelo estudo do IPEA sobre os vínculos trabalhistas é que 83% das organizações não possuem vínculos formais de trabalho, e 7% tem até dois vínculos, com isso, há predominância de micro organizações. Ainda, o estudo buscou identificar as transferências voluntárias feitas pela União para as Organizações da Sociedade Civil e após resultados alcançados, destacaram que podem haver conflitos entre a complexidade das exigências feitas para as OSCs e as restritas competências para atendê-las em aspectos como prestação de contas. (LOPEZ, 2018).

Neste contexto o terceiro setor pode ser caracterizado pelo serviço voluntário, pela oferta de serviço público não estatal à sociedade e pela não distribuição de sobras econômicas a qualquer título (Brasil, Lei 13019/2014; De França, 2021).

2.2 Desempenho e sustentabilidade no terceiro setor

² Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

A sustentabilidade no terceiro setor é entendida por Falconer (1999) como a capacidade que uma entidade possui de captar recursos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, de forma suficiente e constante, além de utilizá-los a fim de garantir a continuidade da organização e o alcance de seus objetivos. Como essas entidades enfrentam dificuldades para conquistar recursos regulares, é imperioso que os gestores sejam capazes de ampliar as formas de obtenção de fundos e não dependam de fontes individuais de financiamento. Portanto, a sustentabilidade financeira é alcançada pela combinação de diversas fontes, sejam elas filantrópicas, comerciais ou esporádicas. Ainda, as organizações precisam manter com competência não somente os recursos financeiros, mas os humanos, uma vez que é importante atrair pessoas para as instituições de terceiro setor, até mesmo para ampliar o número de voluntários ao ponto de poder escolher os que mais se adequam ao perfil da organização. Outro ponto defendido por Falconer, é que a sustentabilidade não é resumida à captação de fundos, mas ao seu emprego eficiente a fim de aumentar os resultados alcançados e manter o apoio do público.

A inquietude que envolve o tema de sustentabilidade financeira impacta diversos segmentos das organizações que compõem o terceiro setor, desde aquelas que possuem posturas mais tradicionais, como as filantrópicas, até aquelas que são mais contemporâneas, como as OSCIPs. Dessa forma, um grande desafio para gestores e colaboradores participantes do terceiro setor seria como garantir essa sustentabilidade financeira sem falhar e, para alcançar tal objetivo, eles tentam explorar novas formas de obtenção de recursos, de maneira que sejam suficientes e contínuos, sem resultar em dependência financeira nem em subordinação a fontes individuais de financiamento. Além disso, na tentativa de alcançar a sustentabilidade financeira é importante que as organizações não se disponham a aceitar recursos de financiadores que apresentam posicionamento totalmente divergente da lógica e dos preceitos da instituição, e a autora ressalta a responsabilidade e coragem que são necessárias para recusar um investimento por conta de ideais. (ZAPE, 2007)

Araujo, Melo e Schommer (2005) exploram em seu artigo a questão da sustentabilidade nas organizações da sociedade civil, e ressaltam que ela se torna um desafio cada vez maior, porque não exige apenas profissionalização gerencial, mas a conciliação de missão institucional da organização, assim como seus valores e estratégias para garantir a sobrevivência financeira. Ademais, em tentativas desesperadas para captação de recursos financeiros que garantam a sua continuidade, muitas OSCs utilizam as estratégias de diversificação de seu público, inclusive para atrair os mais ricos na esperança que estes cubram os custos dos mais pobres e esta tendência ganha mais espaço à medida que há

redução de doações e captação de recursos capazes de cobrir as despesas cotidianas que garantem o funcionamento da organização. Dessa forma, observa-se maior tendência de dependência de recursos humanos e financeiros por parte dos OSCs, com o objetivo de cobrir os déficits primários. Além disso, no intuito de garantir a auto sustentabilidade, muitas entidades utilizam estratégias de venda de produtos feitos pelos usuários para alcançar uma estabilidade de captação de receitas.

A sustentabilidade pode ser definida como sendo o resultado de uma ruptura com o velho modelo de pensar e fazer negócios, com a posterior criação de um novo modelo que consista na busca de resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais, sendo que todos teriam a mesma relevância para a sustentabilidade da entidade. Ainda, quanto à implantação do conceito de sustentabilidade no cotidiano empresarial, há uma grande reclamação dos gestores que relatam que se trata de um conceito muito abstrato e que há uma grande dificuldade em ser competitivo e ao mesmo tempo sustentável. Ademais, outro empecilho à aplicação da sustentabilidade seria que grandes transformações geram custos e demandam adaptação de cultura organizacional, as quais levam tempo e podem gerar conflitos. Então, fica claro que a mudança em direção à sustentabilidade demanda estipulação de objetivos, liderança firme, capacidade de vislumbrar oportunidades onde a maioria das pessoas enxergaria ameaças e uma crença irrevogável em novos princípios de atuação que sejam mais respeitosos para com os indivíduos e o planeta. (VOLTOLINI, 2010)

De França et al (2019) publicaram um artigo que tinha como objetivo analisar o processo de contabilidade em organizações do terceiro setor brasileiro, à luz das exigências contábeis básicas elencadas no ITG 2002/12. Para isso, foram selecionados alguns pontos básicos que deveriam estar presentes na contabilidade dessas organizações, como reconhecimento de resultados por regime de competência; reconhecimento de doações e subsídios por realização; e reconhecimento e evidenciação de trabalho voluntário. Após análise, foi evidenciado que das 31 entidades analisadas, nenhuma cumpriu as 8 exigências básicas e a que atendeu à maior quantidade, cumpriu apenas 7, sendo que uma delas não atendeu nenhuma. Dessa forma, os resultados apurados nesse estudo demonstraram que como essas entidades são beneficiadas por isenção de taxas e imunidade fiscal, possuem um débito com a sociedade, sendo imprescindível que atendam aos requisitos contábeis e mantenham a sociedade informada sobre a destinação de recursos a elas confiada, mas na prática isso não acontece conforme esperado.

O estudo de Ramos e Klann (2019) buscou analisar as organizações do terceiro setor atuantes no cenário brasileiro no ano de 2012 em relação à qualidade de suas informações

contábeis. Os autores identificaram que das 391 entidades analisadas, apenas 38,38% apresentavam relatório de auditor independente acerca das declarações financeiras. Ainda, ao estabelecer um indicador para averiguar a qualidade de informações contábeis das entidades, a porcentagem mais alta encontrada foi de 54%, ou seja, elas divulgam apenas um pouco mais que a metade de informações requeridas pelos órgãos reguladores, apresentando menor índice de qualidade de informação do que as empresas pertencentes ao segundo setor da economia. Por fim, o estudo indicou que se pode observar uma relação positiva entre tamanho da organização, auditoria e tempo de funcionamento com a qualidade das divulgações, o que pode estar associado a controles mais eficientes, melhor conhecimento de normas e mais experiência sobre como lidar com os processos contábeis.

A gestão operacional e financeira é fundamental para entidades do terceiro setor, uma vez que impactam os resultados das entidades, auxiliando no alcance de metas. A gestão operacional consiste em planejar o monitoramento das ações previstas, a fim de comparar os objetivos previstos com os recursos disponíveis. Já a gestão financeira almeja captar recursos suficientes para possibilitar a execução de projetos sociais. Outro instrumento financeiro importante para garantir o sucesso dessas organizações é o planejamento orçamentário, pois é capaz de estabelecer metas para todos os setores, os alinhando para o alcance de um objetivo em comum. O orçamento também possibilita a avaliação do desempenho da entidade, uma vez que compara as receitas e despesas que estavam previstas com aquelas realizadas, possibilitando a análise de desvios. (ALVES, 2019)

Ao estabelecerem parcerias com o Governo, as Organizações da Sociedade Civil criam uma relação de interdependência que influencia o seu grau de autonomia, uma vez que são sujeitas a metas e compromissos que definem novos parâmetros e possibilidades de ação. Portanto, o Governo efetua os repasses para garantir o funcionamento dessas organizações e espera que elas cumpram com aquelas atribuições que se propuseram a executar, de forma que há expectativa de alcance de resultados para atender ao interesse público. (MELLO; PEREIRA; ANDRADE, 2019)

Avaliar o desempenho de organizações sem fins lucrativos não é uma tarefa simples. De acordo com Francisco (2012), há um conjunto de demandas que devem ser seguidas, a fim de atender os doadores que questionam como as suas doações estão sendo aplicadas, atender os órgãos externos que impõem padrões de desempenho e de boa gestão, e também atender os apelos públicos por maior transparência. Além disso, alguns reconhecem que os atuais indicadores financeiros que deveriam avaliar o desempenho dessas organizações são insuficientes. A pesquisa procurou entender as características desejadas para a prestação de

contas aos *stakeholders* de forma que possam avaliar o desempenho da organização e, como resultado, obteve que a prestação de informação deve conter dados sobre o valor da organização e sua variação ao longo do tempo, assim como as atividades que desenvolve e seus resultados, considerando os seus valores e a sua missão.

A adoção de práticas gerencialistas para gerir o desempenho de organizações do terceiro setor é abordada no artigo de De Lima Faleh e Sauerbronn (2018). No estudo os autores ressaltaram a indispensabilidade da avaliação de resultados pelas entidades sem fins lucrativos, uma vez que estas precisam prestar contas àqueles que financiam seus projetos. Porém, há autores que relatam que a adoção dessas práticas acarreta em uma fuga do caráter assistencial dessas instituições, além de uma incorporação de cultura gerencial presente no segundo setor, visando a persecução de bons indicadores para agradar os *stakeholders*. Ainda, como são cada vez mais cobradas em relação ao gerenciamento e *accountability*, é importante que essas organizações sejam capazes de avaliar resultados, mas utilizar apenas um instrumento de avaliação é inviável, até por conta da particularidade de cada organização pertencente ao setor.

Estudos anteriores de diferentes organizações chegaram a uma conclusão em comum que definiu que não há uma metodologia de avaliação ideal de desempenho que inclua todas as organizações do terceiro setor. Porém, é possível definir algumas características comuns aos sistemas de avaliação bem sucedidos, tais como promover a participação dos usuários, ou seja, os *stakeholders* mais relevantes devem ajudar a construir métricas de desempenho para a organização ao estabelecer suas expectativas e objetivos, além de manter um alinhamento estratégico entre as diversas partes da entidade. Ainda, para sanar as dúvidas sobre o que deve ser medido para avaliar o desempenho, é importante considerar que frente à impossibilidade de analisar todos os componentes da instituição, devem ser levantadas questões como por que se quer avaliá-la, qual tipo de informação se está procurando e quais ações devem ser adotadas quando os dados forem obtidos, para com isso, priorizar a avaliação das informações que atendam ao objetivo de análise. (REY GARCIA, 2008)

De França (2021) introduziu um modelo teórico que explora abordagens quanti-qualitativas capazes de avaliar desempenho e sustentabilidade de OSCs. A primeira abordagem seria a análise individual de cada projeto em relação ao seu desempenho operacional para averiguar se atingem o ponto de equilíbrio operacional, ou seja, se as receitas totais são capazes de cobrir os custos. Em seguida, para analisar a produtividade do serviço público não-estatal, é necessário observar se a OSC repassa à sociedade serviços que possuam no mínimo valor equivalente à renúncia fiscal do tributo. Já a produtividade na gestão do

projeto em parceria é avaliada em relação à eficácia e efetividade de ações, representadas por indicadores de gasto per capita estimado, gasto per capita realizado, índice de eficiência do projeto e índice de avaliação qualitativa. Ainda, há a sustentabilidade no contexto da matriz de geração de caixa, que analisa entradas e saídas de caixa em um período de tempo e, por fim, o autor aborda a importância de mensuração e alocação de trabalho voluntário nas estruturas de custo de uma OSC.

Araújo, Melo e Schommer (2005) desenvolvem em seu artigo o conceito de sustentabilidade financeira, o associando a um dos maiores desafios na gestão das Organizações da Sociedade Civil. Porém, apesar das adversidades intrínsecas ao conceito, ele deve ser pensado como o resultado da relação de diversos fatores, tais como a sustentabilidade institucional. Dessa forma, sustentabilidade financeira não se trata apenas da geração e captação de recursos financeiros, mas da otimização de recursos e das relações entre os setores e dentro deles. Além disso, a sustentabilidade financeira de uma organização pode ser resultado direto do fortalecimento institucional.

A captação de recursos no terceiro setor difere dos demais e pode ser encarada como um desafio para muitas OSCs. A principal forma de arrecadação do primeiro setor, no caso o Estado, seria junto à sociedade, por meio da cobrança de tributos, ou então por meio de empréstimos realizados com a emissão de títulos públicos. Já o segundo setor, vulgo mercado, realiza sua arrecadação geralmente como resultado da atividade principal da empresa, como venda de produtos ou prestação de serviços. Entretanto, a forma de captação de recursos do terceiro setor difere dos dois primeiros, já que como abordado por Lengler, Cruz e Jacobsen (2017), as fontes de recursos de organizações do terceiro setor podem ser oriundas de fundações, empresas privadas, pessoas físicas, agências internacionais de financiamento, da venda própria de serviços e eventos, instituições locais e até mesmo do governo. Ainda, há uma grande diferença entre empresas privadas tradicionais, as quais obtêm recursos resultantes da prestação de serviço e venda de bens e das organizações do terceiro setor que não têm vinculação entre financiadores e beneficiários de suas ações.

Junior, Faria e Fontenele (2009) abordam em seu artigo que as organizações precisam respeitar em sua administração alguns princípios a fim de alcançar resultados esperados e atender algumas exigências formais de gestão. Dessa forma, seria importante assegurar maior eficiência, eficácia e efetividade com o intuito de maximizar resultados no planejamento ou execução da gestão. Tais princípios permitem a avaliação dos resultados entregues pela organização em termos de quantidade e qualidade das entregas, assim como em termos do que fizeram para chegar aos resultados. Portanto, uma organização eficiente seria aquela capaz de

realizar as atividades de maneira apropriada, resolver problemas, resguardar os recursos utilizados, atender às demandas e reduzir custos. Já uma organização eficaz é capaz de realizar o que deve ser feito, encontrar soluções alternativas, maximizar utilização de recursos e obter resultados com o intuito de aumentar o lucro, sendo capaz de discernir acerca das oportunidades e necessidades da organização. Por fim, uma entidade efetiva seria aquela que conseguiria se manter no mercado e apresentar bons resultados gerais de forma perpétua.

Atualmente está em voga a discussão sobre o *Environmental, social and corporate governance (ESG)*, também conhecido como ambiental, social e governança (ASG). Essa pauta tem como intuito aumentar a transparência ambiental das empresas, por meio da diminuição da assimetria de informações que resultem em uma prestação de contas adequada, assim como a responsabilização da empresa perante as partes interessadas em relação à gestão ambiental, social e de governança. Além disso, também tem como intuito demonstrar que as atividades desenvolvidas pela organização com todas as partes interessadas estão em conformidade com os padrões éticos esperados e convergir com o cumprimento dos objetivos para garantir o reconhecimento do público em relação à sua legitimidade social de atuação. (BERGAMINI JÚNIOR, 2021).

Portanto, é sempre importante discutir a relação das organizações do terceiro setor com o princípio do ESG, analisando como o terceiro setor contribui na sociedade, uma vez que os contratos de parceira geralmente são firmados para que essas entidades entreguem à sociedade serviços que o Estado deixou de entregar e as designou como substitutas. Dessa forma, além de boas entregas, elas devem ser transparentes na divulgação da forma de utilização dos recursos adquiridos, uma vez que recebem recursos públicos para desenvolvimento de suas atividades, os quais devem ser otimizados de maneira a atingir os melhores resultados.

3. METODOLOGIA DE TRABALHO

A metodologia utilizada neste trabalho foi baseada na proposta de De França (2021) e consiste na avaliação da produtividade na gestão do projeto em parceria e do índice de avaliação qualitativa. Para avaliar a eficácia e a efetividade das ações no termo de colaboração vigente, foi realizada uma análise dos resultados e benefícios, além da sustentabilidade das ações após a conclusão do projeto utilizando como base o plano de trabalho e o relatório de execução.

Com o objetivo de analisar a eficácia e a efetividade do projeto, e concluir se ele é de fato sustentável ou não, é preciso estabelecer alguns indicadores que indiquem o cumprimento desta finalidade. Dessa forma, foram calculados os indicadores de Gasto per capita estimado (GPE), e Gasto per capita realizado (GPR), que juntos possibilitarão a obtenção do Índice de eficiência do projeto (IEP), e, posteriormente, foi calculado o Índice de avaliação qualitativa (IAQ).

O Gasto per capita estimado é obtido pelo quociente entre o valor estimado do projeto (VEP) e a quantidade estimada do projeto (QEP). O resultado dessa operação reflete o custo médio de captação do projeto, também identificado como a produtividade esperada da parceria.

$$GPE_{(i)} = \frac{VEP_{(i)}}{QEP_{(i)}}$$

O Gasto per capita realizado é obtido pelo quociente entre o valor realizado do projeto (VRP) e a quantidade realizada do projeto (QRP), e evidencia o custo médio da execução do projeto em análise, que é compreendido como a produtividade efetiva da parceria.

$$GPR_{(i)} = \frac{VRP_{(i)}}{QRP_{(i)}}$$

O Índice de eficiência do projeto (IEP) é obtido pela razão entre o GPR e o GPE previamente calculados e mostra a situação do cumprimento da meta estabelecida no plano de trabalho, permitindo avaliar a eficiência e a eficácia de cada projeto por meio de métricas que mostram a sua sustentabilidade.

$$IEP_{(i)} = \frac{GPR_{(i)}}{GPE_{(i)}}$$

As métricas do IEP combinam eficiência e eficácia de cada projeto e são traduzidas da seguinte forma:

$$IEP_{(i)} = \begin{cases} 1 \Rightarrow \textit{execução eficaz} \\ < 1 \Rightarrow \textit{execução eficiente e eficaz} \\ > 1 \Rightarrow \textit{execução ineficiente e ineficaz} \end{cases}$$

Definição 1. A execução de um projeto é eficaz se $IEP_{(i)}$ e este resultado mostra que a OSC desempenha adequadamente o objeto do plano de trabalho por meio da utilização da totalidade dos recursos.

Definição 2. A execução é ineficiente se $IEP_{(i)} > 1$ e o resultado obtido indica que a OSC não cumpriu adequadamente o objeto do plano de trabalho, uma vez que produziu menos do que o esperado quando foi contratada.

Definição 3. A execução é eficiente se $IEP_{(i)} < 1$ e indica que a OSC cumpriu ainda mais do que estava estipulado na meta estabelecida no plano de trabalho, com os mesmos recursos previstos.

Definição 4. O projeto é sustentável se $IEP_{(i)}$ for no máximo igual a 1, e o resultado indica eficácia, se o objeto contratado foi entregue em sua totalidade ou eficiência se houve ganho de produtividade por meio da utilização dos mesmos recursos. Dessa forma, a combinação de eficácia e eficiência é capaz de garantir a sustentabilidade do projeto.

O Índice de avaliação qualitativa é um indicador qualitativo e combina a percentagem de satisfação (PSA), que é obtida pelo quociente entre a quantidade satisfeita do projeto (QSP) e a Quantidade realizada do projeto (QRP), com a percentagem do êxito de socialização (PSO), que é obtida pela razão entre a quantidade colocada no mercado do projeto (QMP) e a QRP. Dessa forma, caso o IAQ assuma um valor próximo de 1, indica que a parceria é qualitativamente sustentável.

$$PSA_i = \frac{QSP_i}{QRP_i}$$

$$PSO_i = \frac{QMP_i}{QRP_i}$$

$$IAQ_i = PSA_i * PSO_i = \frac{QSP_i * QMP_i}{QRP_i^2} \equiv 1$$

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A parceria ofertou inicialmente 35 vagas, que, a partir de 01/04/2017, aumentou para 40 vagas destinadas a crianças e adolescentes com deficiência intelectual e/ou múltipla de ambos os sexos. O prazo inicial da parceria era de 60 meses, abrangendo o período de 01/07/2016 a 30/06/2021, que posteriormente foi prorrogado por mais 12 meses, com data de encerramento em 30 de junho de 2022. Portanto, como na data de elaboração desse trabalho ainda não foram publicados todos os dados de 2021, serão avaliados os dados de 54 meses, até 31 de dezembro de 2020. Ao longo da parceria são detalhados os resultados esperados, metas, indicadores, parâmetros/índices mínimos de qualidade e meios de verificação, e os

resultados da avaliação são importantes para a Secretaria avaliar o cumprimento dos objetos da parceria e utilizar os resultados dos estudos de caso como subsídio para avaliar os resultados da parceria celebrada e do cumprimento dos objetivos pactuados, bem como na reorientação e no ajuste de metas e atividades definidas.

4.1 Índice de Eficiência do Projeto

Para calcular o Índice de Eficiência do Projeto, obteve-se o GPE pela análise do 3º Termo Aditivo ao Termo de Colaboração, que contém um cronograma de desembolso com valores mensais estipulados de repasses para toda a parceria e esses valores compõem o VEP. Já o QEP foi obtido pela análise da meta de assistidos estipulada no plano de trabalho original e no ajustado. Em seguida, foi calculado o GPR, que retrata o que de fato foi realizado ao longo dos meses para confrontar com o esperado. Dessa forma, para calcular o VRP, foram analisados os demonstrativos mensais da execução das receitas e despesas do período, que funcionam como uma prestação de contas que mostram os gastos mensais com o projeto. Por fim, para calcular o QRP, verificou-se quantas crianças de fato foram atendidas anualmente, sendo que em todos os anos, o número de assistidos coincidiu com o previsto, exceto no ano de 2018 que teve uma pessoa a mais. Então, com o GPE e o GPR, foi possível calcular o IEP, que está demonstrado mensalmente na Tabela A1.

Os resultados obtidos com a execução do mês 1 ao mês 54 apontam que no primeiro período não houve execução, o que impossibilitou o cálculo dos demais indicadores, e dos 53 períodos subsequentes, 11 não obtiveram eficiência na execução porque produziram IEP maior do que 1. Dessa forma, os resultados obtidos por meio do índice de eficiência do projeto indicam que em relação à perspectiva quantitativa, o projeto é instável com relação ao desempenho, uma vez que oscila seu resultado entre sustentável e não sustentável ao longo dos meses.

A tabela 1 seguinte retrata a estatística descritiva do Índice de Eficiência do Projeto avaliada mensalmente e nela é possível observar que em média, ao longo dos 53 meses analisados, o projeto apresentou índice de eficiência em torno de 0,9920, e como esse índice foi menor que 1, em média o projeto mostrou-se majoritariamente eficiente e eficaz. A mediana de 0,9882 retrata que primeira metade dos IEP está abaixo da média, mas com bastante proximidade do centro da distribuição. A dispersão da distribuição, medida pelo Coeficiente de Variação (C.V) é relativamente baixa, inferior a 0,22 desvios padrão da média o que sinaliza tendência de normalidade ou pequena assimetria. Ademais, o IEP máximo obtido foi de 2,1534 e corresponde ao mês de dezembro de 2019, em que os recursos

liberados pela administração pública não foram suficientes para cobrir as despesas de 13º e outros encargos e a organização precisou dispor de recursos próprios para cobri-las. Por fim, o IEP mínimo de 0,1458 corresponde ao mês de fevereiro de 2020 e atingiu valor baixo porque nesse mês apenas foram pagos os encargos sociais de férias apurados em janeiro, com vencimento em fevereiro, não havendo despesas do mês a serem liquidadas.

Tabela 1: Estatísticas Descritivas do IEP

Média	Mediana	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
0,9920	0,9882	0,2133	0,1458	2,1534

Fonte: Elaboração própria

4.2 Índice de Qualidade

Para avaliar a sustentabilidade do ponto de vista qualitativo, foram analisados os estudos de caso divulgados pelo CER ao final de cada ano em que é estabelecida uma entrevista com os pais e, posteriormente, é realizada uma reunião que envolve todos os profissionais envolvidos na reabilitação das crianças para discutir a evolução de cada criança em cada área que compõe o programa, portanto, o indicador é uma média da percepção dos pais e dos profissionais em relação à evolução dos assistidos. Para este trabalho, foi utilizada como parâmetro a área de terapia ocupacional e a coleta de dados foi feita por meio da análise do estudo de caso anual, considerando quantas crianças evoluíram, permaneceram estáveis ou não apresentaram evolução em relação ao total de crianças assistidas.

Dessa forma, o QRP foi obtido por meio do número de crianças assistidas no ano, o QSP representa a porcentagem de crianças que evoluíram ou permaneceram estáveis em relação ao total (QRP) e o QMP, que sinaliza a quantidade colocada no mercado também foi calculado com base na porcentagem de crianças que evoluíram ou permaneceram estáveis em relação ao total, já que, conforme mencionado anteriormente, o estudo de caso é a percepção média da instituição e dos pais das crianças. Vale destacar que as crianças que não tiveram o desempenho avaliado, por motivos como entrada recente na instituição, foram desconsideradas para fins de obtenção do QRP.

Os resultados alcançados por meio do índice de avaliação qualitativa indicam que em relação à perspectiva qualitativa, o projeto apresentou uma certa constância com relação ao desempenho, porque apresenta índices de avaliação muito próximos ao final de cada ano, então é qualitativamente sustentável porque os valores obtidos foram próximos de 1. Além

disso, vale destacar que como o projeto envolve a reabilitação de crianças com deficiências físicas e mentais severas, por mais que os valores obtidos não cheguem tão próximos a 1, como ocorreu em dezembro de 2017, ainda pode mostrar uma eficiência qualitativa do projeto, já que são casos muito severos em que uma evolução não tão alta pode representar um bom indicador.

Os estimadores das estatísticas descritivas da avaliação da qualidade estão demonstrados na Tabela 2 seguinte e apontam que, dos 5 anos analisados, em todos foi possível elaborar um estudo de caso da evolução dos assistidos. Dessa forma, todos os anos apresentaram IAQ na faixa dos 80%, o que é um fator positivo, e apenas 1 período ficou abaixo dessa faixa. Além disso, os resultados obtidos por meio do índice de qualidade do projeto indicam que, em relação à perspectiva qualitativa, o projeto apresenta certa estabilidade, já que os resultados obtidos pelo estudo de caso são similares ao longo dos anos.

A tabela 2 seguinte exhibe as estatísticas descritivas do IAQ, que foi avaliado anualmente e, por ela, é possível perceber que, em média, o índice apresentou um valor de 0,8423, o que por mais que não seja 1, atinge um valor bem próximo, considerando as condições severas dos assistidos, e o mesmo vale para a mediana. O coeficiente de variação apresentou valor de 0,0802 e isso indica que há uma homogeneidade entre os dados, que não foram tão distintos ao longo dos anos, o que é um bom sinal, porque indica uma certa constância na evolução dos assistidos. O valor mínimo encontrado foi de 0,7656 em dezembro de 2017, que ainda estava nos anos iniciais da parceria e o valor máximo foi de 0,9481, que ocorreu em dezembro de 2020, ou seja, o valor máximo foi alcançado justamente ao analisar os dados mais recentes de avaliação do estudo de caso da parceria, o que representa uma evolução qualitativa.

Tabela 2: Estatísticas Descritivas do IAQ.

Média	Mediana	Coeficiente de Variação	Mínimo	Máximo
0,8423	0,8359	0,0802	0,7656	0,9481

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

O artigo apresentou os resultados obtidos com o projeto de parceria celebrado entre o Centro de Ensino e Reabilitação (CER), que é uma organização da sociedade civil, e a Secretaria de Estado do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e

Direitos Humanos do Distrito Federal, no período de 53 meses e que tem como objetivo promover ações de habilitação e reabilitação a 40 assistidos, com valor total orçado em R\$ 1.782.785,97 ao longo de toda a parceria, caracterizando-se como um serviço público não estatal.

Os resultados alcançados evidenciam que, do ponto de vista quantitativo, o desempenho do projeto é sustentável em 42 períodos dos 53 períodos apurados, os quais apresentaram indicador de desempenho menor do que 1. Um fator importante a destacar é que em todos os anos que foram analisados, o mês de dezembro apresentou indicador de desempenho maior do que 1 e isso pode estar associado aos maiores gastos apresentados ao final do ano, que envolvem o pagamento de 13º salário e demais encargos sociais. Além disso, em média, o IEP foi de 0,9920, o que indica eficiência e sustentabilidade, já que é um valor inferior a 1.

Com relação à avaliação qualitativa, os resultados colhidos pelo índice de avaliação qualitativa demonstram que não há grande desconformidade do índice obtido em relação à evolução dos assistidos na área de terapia ocupacional ao final de cada ano, o que representa uma certa estabilidade de desempenho qualitativo e, além disso, como os valores obtidos são inferiores a 1, mas muito próximos, de acordo com o modelo o projeto seria qualitativamente sustentável. Ademais, é importante destacar que como se tratam de dados qualitativos, envolve muita subjetividade ao avaliar se de fato houve evolução ou não de cada assistido e isso pode influenciar na obtenção dos indicadores. Então, o coeficiente de variação homogêneo e os bons resultados apresentados ao longo dos anos podem representar um indicador de sucesso, ainda que não sejam 1.

Ainda, ao retomar o conceito de ESG explorado anteriormente, neste estudo de caso é possível observar sua relação com o programa desenvolvido pelo CER, principalmente quando se trata da sociedade. As atividades de reabilitação dos assistidos geram um impacto positivo em suas vidas e nas vidas de suas famílias e oferecem apoio em diversas áreas para que essas crianças e adolescentes se desenvolvam e adquiram maior independência nas suas tarefas cotidianas. Portanto, esse serviço que deveria ser prestado pelo Estado é desenvolvido pelo CER e permite um acompanhamento mais próximo de cada pessoa, uma vez que o número de assistidos é menor do que seria em um hospital, por exemplo, impactando positivamente no desenvolvimento individual.

Os resultados alcançados na pesquisa permitem avaliar a importância e relevância de suas contribuições para o regulador desta política pública e validam o modelo introduzido por De França (2021). Portanto, como Organizações da Sociedade Civil recebem recursos do

governo na expectativa de geração de retorno positivo para a sociedade, é fulcral estabelecer indicadores capazes de analisar se o projeto é sustentável e se de fato entrega o que é esperado, uma vez que envolve utilização de recursos públicos. Portanto, como sugestão para pesquisas futuras, há a necessidade de aplicação de indicadores para testar se as parcerias estabelecidas entre OSCs e governo de fato são sustentáveis, uma vez que essa avaliação pode impactar na decisão de renovação ou não de termos de parcerias, além de pesquisas que explorem as principais diferenças entre a forma de captação de recursos do terceiro setor e as formas de captação tradicionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Aline; BONHO, Fabiana Tramontin. Contabilidade do terceiro setor. Porto Alegre: SAGAH EDUCAÇÃO S.A., 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028593/>>. Acesso em: 25 jul. 2021.
- ANDRADE, Renato. Serviço Social Gestão e Terceiro Setor: Dilemas nas políticas sociais. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502635364/>>. Acesso em: 25 Jul 2021
- ARAÚJO, Edgilson Tavares; MELO, Vanessa Paternostro; SCHOMMER, Paula Chies. O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no papel social das Organizações da Sociedade Civil. In: Conferência Latino Americana Y Del Caribe – Internacional Society For Third Sector Research (ISTR). mai 2005, Lima, Peru (CDROM).
- BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. ESG, Impactos Ambientais e Contabilidade. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro v. 23, n. 80, p. 46-54, jan./abr. 2021.
- BNDES. Terceiro setor e desenvolvimento social. Relato Setorial nº 3, 2001. Disponível em: <<https://silo.tips/download/terceiro-setor-e-desenvolvimento-social-relato-setorial-n-3-as-ge-set>>. Acesso em: 27 maio 2021.
- BRASIL. Lei 13.019 de 31 de julho de 2014. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113019.htm>. Acesso em 06 out. 2021.
- CARVALHO, Débora Nacif de. Gestão e Sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Orientadores: Prof. Ivan Beck Ckagnazanoff Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa. 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, 2006.
- CAZUMBÁ, Nailton. Abrir uma ONG, OSCIP ou Instituto? Escola Aberta Terceiro Setor, 2019. Disponível em: <<https://www.escolaaberta3setor.org.br/post/abrir-uma-ong-oscip-ou-instituto>>. Acesso em: 22 de jun. de 2021.
- DE FRANÇA, Jose Antonio. Performance assessment and sustainability of Civil Society Organizations: quanti-qualitative theoretical contributions. International Journal for Innovation Education and Research, 2021. Disponível em: <<https://orcid.org/0000-0002-8233-3620>>. Acesso em: 4 de jul. de 2021.
- DE FRANÇA, Jose Antonio et al. The process of accountability in third sector organizations in Brazil: An assessment of accountability in private foundations overseen by the MPDFT . International Journal for Innovation Education and Research, 7(5), 62–77, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss5.1473>>. Acesso em: 30 de jul. de 2021.

DE LIMA FALEH, Jean; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Gerenciamento de Desempenho: uma discussão sobre sua aplicação no Terceiro Setor. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 50-65, 2018.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 23 f. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP-SP, São Paulo, 1999.

FRANCISCO, Luís António Antunes. O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspectiva dos stakeholders. Tese de Doutorado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Corvilhã, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.6/2623>>. Acesso em: 27 jul. 2021.

JUNIOR, Maiso Dias Alves; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira.; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Gestão nas organizações do terceiro setor: Contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. XXXIII encontro da ANPD. São Paulo, v. 19, p. 23, 2009.

LENGLER, Fernando Ramos; CRUZ, Ricardo de Lima Caiubi; JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Captação de recursos pelo terceiro setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. **Revista Vianna Sapiens**, [S. I.], v. 1, n. 1, p. 152-172, 2017. Disponível em: <<https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/18>>. Acesso em: 5 out. 2021.

LOPEZ, Felix Garcia (Organizador). Perfil das Organizações da sociedade civil no Brasil. Brasília: IPEA, 2018.

MELLO, Janine; PEREIRA, Ana Camila Ribeiro; ANDRADE, Pedro Gomes. Afinal, o que os dados mostram sobre a atuação das ONGs? Análise de transferências federais e projetos executados pelas organizações da sociedade civil no Brasil. Rio de Janeiro, IPEA, 2019.

RAMOS, F. M; KLANN, R. C. Relationship between quality in accounting information and organizational characteristics of the third sector entities. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 88, p. 9-27, jan./mar. 2019.

REY GARCIA, M. Evaluating the organizational performance and social impact of third sector organizations: A new functional realm for nonprofit marketing. Paper presented at the 8th International Conference of the International Society for Third Sector Research and published in the Conference Working Papers Volume, 2008.

SIQUEIRA, Rhafael Cândido Pontes; SOARES, Gláucia Aparecida Mendes. Gestão no Terceiro Setor. [S.I.] 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/2289>>. Acesso em: 20 de jul. de 2021.

VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUK, Roseli Maria. Características e Peculiaridades das Entidades do Terceiro Setor. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 11, n. 19, 1 semestre 2011.

VOLTOLINI, Ricardo. Afinal, o que é essa tal de sustentabilidade? Akatu, 2010. Disponível em: <<https://akatu.org.br/afinal-o-que-e-essa-tal-de-sustentabilidade/>>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

ZAPE, Katiani Lucia. Terceiro setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. In: VI CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Salvador: UFBA, 2007.

APÊNDICE A – DADOS DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DO PROJETO E DO INDICADOR DE QUALIDADE

Tabela A1: Dados para avaliação quantitativa e qualitativa do projeto

Mês	GPE	GPR	IEP	IAQ	Mês	GPE	GPR	IEP	IAQ
07/16	762,77	0,00	NA	NA	10/18	833,87	808,74	0,97	NA
08/16	762,77	738,31	0,97	NA	11/18	833,87	781,47	0,94	NA
09/16	833,87	858,46	1,03	NA	12/18	833,87	1170,13	1,40	0,85
10/16	833,87	823,86	0,99	NA	01/19	833,87	845,03	1,01	NA
11/16	833,87	833,87	1,00	NA	02/19	833,87	832,37	1,00	NA
12/16	833,87	843,88	1,01	0,84	03/19	833,87	831,07	1,00	NA
01/17	833,87	833,87	1,00	NA	04/19	833,87	831,07	1,00	NA
02/17	833,87	830,73	1,00	NA	05/19	833,87	831,07	1,00	NA
03/17	833,87	834,45	1,00	NA	06/19	891,95	831,07	0,93	NA
04/17	833,87	834,45	1,00	NA	07/19	891,95	831,75	0,93	NA
05/17	833,87	834,45	1,00	NA	08/19	891,95	831,48	0,93	NA
06/17	833,87	834,86	1,00	NA	09/19	891,95	832,85	0,93	NA
07/17	833,87	827,41	0,99	NA	10/19	891,95	914,92	1,03	NA
08/17	833,87	732,19	0,88	NA	11/19	891,95	870,55	0,98	NA
09/17	833,87	732,19	0,88	NA	12/19	891,95	1920,69	2,15	0,81
10/17	833,87	880,59	1,06	NA	01/20	891,95	853,23	0,96	NA
11/17	833,87	824,00	0,99	NA	02/20	891,95	130,06	0,15	NA
12/17	833,87	867,80	1,04	0,77	03/20	891,95	887,14	0,99	NA
01/18	833,87	808,66	0,97	NA	04/20	891,95	881,98	0,99	NA
02/18	833,87	776,60	0,93	NA	05/20	891,95	836,54	0,94	NA
03/18	833,87	779,79	0,94	NA	06/20	891,95	881,98	0,99	NA
04/18	833,87	779,79	0,94	NA	07/20	891,95	877,93	0,98	NA
05/18	833,87	779,79	0,94	NA	08/20	891,95	879,09	0,99	NA
06/18	833,87	780,18	0,94	NA	09/20	891,95	879,09	0,99	NA
07/18	833,87	780,18	0,94	NA	10/20	891,95	920,69	1,03	NA
08/18	833,87	781,22	0,94	NA	11/20	891,95	943,24	1,06	NA
09/18	833,87	781,22	0,94	NA	12/20	891,95	927,68	1,04	0,95

Fonte: Elaboração própria