

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cristina Fraga da Rosa

Desafios de Governança à Sustentabilidade de Organizações Sociais:
em análise o projeto Desenvolvimento de princípios de prestação de contas e
transparência da ONG Parceiros Voluntários

Porto Alegre

2013

Cristina Fraga da Rosa

Desafios de Governança à Sustentabilidade de Organizações Sociais:
em análise o projeto Desenvolvimento de princípios de prestação de contas e
transparência da ONG Parceiros Voluntários

Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosinha Machado Carrion

Porto Alegre

2013

Cristina Fraga da Rosa

Desafios de Governança à Sustentabilidade de Organizações Sociais:
em análise o projeto Desenvolvimento de princípios de prestação de contas e
transparência da ONG Parceiros Voluntários

Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:
Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Armindo dos Santos de Sousa Teodósio – PUC MINAS

Prof^a. Dr^a. Claudia Simone Antonello – UFRGS

Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosinha Machado Carrion – UFRGS

CIP - Catalogação na Publicação

ROSA, Cristina Fraga da
Desafios de Governança à Sustentabilidade de
Organizações Sociais: em análise o projeto
Desenvolvimento de princípios de prestação de contas e
transparência da ONG Parceiros Voluntários /
Cristina Fraga da ROSA. -- 2013.
108 f.

Orientadora: Rosinha Machado Carrion.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Governança. 2. Terceiro Setor. 3. Organizações
Sociais. 4. Participação. 5. Gestão Social. I.
Carrion, Rosinha Machado, orient. II. Título.

Dedico este trabalho a Sirlene Fraga da Rosa, que contribuiu me transmitindo forças para realizá-lo. Mulher de pouco estudo, mas de imensa sabedoria. Mestre da minha vida, que muito me orgulha poder chamar de Mãe.

“Mulher! Mulher!
Na escola em que você foi ensinada
Jamais tirei um dez
Sou forte, mas não chego aos seus pés”
(Erasmu Carlos, 1981)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por prover todas minhas necessidades nesta época e por colocar em meu caminho pessoas incríveis, a quem também desejo agradecer, como:

A professora Rosinha Carrion, minha orientadora, que operou em mim verdadeira obra. Eu saio deste mestrado totalmente transformada graças a sua capacidade de lapidar-me e extrair de mim o melhor. Sem a sua firmeza e segurança não teria sido possível concluir esse trabalho de modo tão gratificante para mim. Levarei valiosas lições desse período para toda a vida.

Lina Rubio, mais que uma colega, mais que uma amiga, deste processo pelo qual passamos sempre unidas resultou tamanha amizade que sinto que agora tenho uma irmã colombiana. É muito gratificante observar o quanto foi possível evoluirmos apoiando-nos mutuamente.

Os demais colegas e integrantes do grupo de pesquisa: Bibiana Volkmer, Daniele Ulrich, Julia Lorenzetti, Marcelo Cordeiro e tantos outros colegas da minha turma de mestrado, por partilhar esses momentos de construção.

Os professores Armindo dos Santos de Sousa Teodósio, Elaine Di Diego Antunes e Cláudia Antonello, por aceitarem participar da banca de avaliação, pela leitura da dissertação e por suas valiosas considerações.

Meus amigos queridos Paula Fernandes Acosta, Gustavo Cruz da Silveira, Gabriela Ceroni Ulbrich, Simone Lucas Carvalho e todos os demais a quem não pude dispensar a devida atenção nestes últimos dois anos.

A professora Maria de Lourdes Rottermund, minha orientadora na graduação, que plantou em mim a ideia de realizar esse mestrado e ainda indicou-me o caminho para viabilizá-lo.

Aos funcionários da Escola de Administração, que se tornou meu segundo lar nesse período, e também ao Neco e ao Renê do xerox em frente à escola, pela presteza e pela compreensão, além dos momentos de descontração.

As pessoas que se prontificaram em conceder entrevistas e, em especial, à ONG Parceiros Voluntários, por permitir a realização dessa pesquisa e fornecer os documentos necessários.

Minha família amada, que negligenciei nesse período - meu irmão chegou a dizer que eu enlouqueceria de tanto estudar. Talvez, mas, então, nesse caso, a loucura é deveras gratificante.

E por último, mas não menos importante, ao futuro administrador de empresas a quem pretendo, em breve, entregar o canudo, na qualidade de sua esposa, Rodrigo Duval de Azevedo, agradeço seu incentivo, apoio e compreensão.

A todos vocês, o meu mais sincero agradecimento!

RESUMO

A presente dissertação teve por objetivo analisar em que medida as organizações que participaram da fase de teste/desenvolvimento do projeto “Desenvolvimento de Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil” tiveram uma participação efetiva no processo de governança do referido projeto, que foi realizado através de uma parceria entre a ONG Parceiros Voluntários e co-patrocínio do Banco Interamericano de Desenvolvimento/Fundo Multilateral de Investimentos – BID/FUMIN e Petrobrás. O embasamento teórico abrange três categorias: governança, sustentabilidade no terceiro setor e gestão social. Na primeira, buscou-se compreender o significado do termo governança e duas possíveis formas de sua expressão: a participação tecnocrática e a participação cidadã. Através da segunda categoria: Terceiro Setor aborda-se a importância da transparência para a sustentabilidade das organizações sociais. Por fim, a terceira e última categoria trata da gestão social, como proposta de gestão embasada na participação cidadã. O método de pesquisa escolhido foi preponderantemente qualitativo, sendo a estratégia de pesquisa o estudo de caso. Como técnicas de levantamento de dados utilizaram-se entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. O método utilizado para a análise dos dados coletados foi a análise de conteúdo, que se focou em três indicadores de participação, a saber: qualidade da informação e processo de comunicação; deliberação e aspecto decisório e; influência e interação. No que se refere às conclusões, analisando-se os diferentes indicadores de participação adotados, com base no referencial teórico, constatou-se a ausência da dimensão política. Ou seja, o atributo participação no processo de governança do referido projeto esteve limitado a questões de natureza técnica e instrumental configurando aquilo que Carrion (2007), Borges (2003), Arturi (2003) e Leftwich (1993) definem como participação instrumental.

Palavras-chave: Governança. Terceiro Setor. Organizações Sociais. Participação. Gestão Social.

ABSTRACT

This dissertation aimed to examine the extent to which organizations participant from phase staging / development of the project "Development of Principles of Accountability and Transparency in Civil Society" they had effective participation in the governance process of this project, held through from a partnership between the *ONG Parceiros Voluntários* and they co-sponsors Interamerican Development Bank / Multilateral Investment Fund - IDB / MIF and *Petrobrás*. The theoretical framework includes three categories: governance, sustainability in the third sector and social management. At first, we tried to understand the meaning of the term governance and two possible forms of expression: the technocratic participation and citizen participation. In the second category: Third Sector discusses the importance of transparency for the sustainability of social organizations. Finally, the third and final category deals with the social management, as proposed management grounded in citizen participation. The research method chosen was mainly qualitative, and the research strategy: case study. As to techniques of data collection was used semi-structured interviews and documentary research. The method used for data analysis was content analysis, focusing on three indicators of the participation, namely: information quality and process of communication; deliberation and aspect decision-making and; influence and interaction. With regard to the findings by analyzing the different participation indicators adopted, based on the theoretical framework, verified the not existence of the political dimension. In other words, the attribute participation in the governance process of this referred project was limited to setting issues of the nature technical and instrumental what Carrion (2007), Borges (2003), Arturi (2003) and Leftwich (1993) they define like "instrumental participation".

Keywords: Governance. Third Sector. Social Organizations. Participation. Social Management.

RESUMEN

El objetivo de la presente disertación fue examinar en qué medida las organizaciones que participaron en la fase de prueba/desarrollo del proyecto "Desarrollo de los Principios de Rendición de Cuentas y Transparencia en Organizaciones de la Sociedad Civil", tuvieron una participación efectiva en el proceso de gobernanza de este proyecto, que fue realizado a través de la colaboración entre la ONG *Parceiros Voluntários* y los co-patrocinadores del Banco Interamericano del Desarrollo / Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN / BID y Petrobras. El marco teórico comprende tres categorías: la gobernanza, la sustentabilidad en el tercer sector y la gestión social. La primera, busco comprender el significado del término gobernanza y dos posibles formas en que se puede presentar: la participación tecnocrática y la participación ciudadana. En la segunda categoría: el Tercer Sector, se aborda la importancia de la transparencia para la sustentabilidad de las organizaciones sociales. La tercera y última categoría estudia la gestión social, como una propuesta que se basa en la participación ciudadana. El método de investigación elegido fue predominante cualitativo, siendo la estrategia de investigación el estudio del caso. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la entrevista semi-estructurada y la investigación documental. El método de análisis de datos fue el análisis de contenido y se centró en los siguientes tres indicadores de participación: la calidad de la información y el proceso de comunicación; la deliberación y el aspecto decisorio y; la influencia y la interacción. Con respecto a los resultados mediante el análisis de los diferentes indicadores de participación adoptados, basado en el marco teórico, se encontró que carecen de la dimensión política. Es decir, el atributo de participación en el proceso de gobernanza de este proyecto estaba limitado a cuestiones de naturaleza técnica e instrumental, que expresa lo que Carrión (2007), Borges (2003), Arturi (2003) y Leftwich (1993) definen como la participación instrumental.

Palabras clave: Gobernanza. Tercer Sector. Organizaciones Sociales. Participación. Gestión Social.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIÇÕES

BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
EAD	- Ensino à Distância
FUMIN	- Fundo Multilateral de Investimentos
NIPETS	- Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor
OIG	- Organização Internacional Governamental ou Intergovernamental
ONG	- Organização Não Governamental
ONU	- Organização das Nações Unidas
OS	- Organização Social
OSC	- Organização da Sociedade Civil
PPGA	- Programa de Pós Graduação em Administração
PTPC	- Princípios de Transparência e Prestação de Contas
PV	- Parceiros Voluntários
TS	- Tecnologia Social
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa conceitual. Fonte: elaborada pela autora.	21
Figura 2 - Questões norteadoras da primeira categoria de análise.....	51
Figura 5 - Resultados esperados do Projeto..	55
Figura 6 - Relação entre inscritos e selecionados para cada turma.....	56
Figura 7 - Principais ações do projeto	58
Figura 8 - Forma como a organização soube do curso.	66
Figura 9 - Alternância de representantes nas aulas presenciais.	71
Figura 10 - Participantes que deixaram as organizações após o curso.	74
Figura 11 - Críticas em relação à consultoria	79
Figura 12 – Organizações pertencentes ao Bandeira Social.	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 REVISÃO TEÓRICA	21
2.1 GOVERNANÇA	21
2.1.1 Em análise o termo Governança	21
2.1.2 Distinção entre Governança tecnocrática e Governança cidadã	23
2.2 O DESAFIO DE SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR	26
2.2.1 Caracterização do terceiro setor	26
2.2.2 Sustentabilidade no terceiro setor	28
2.2.3 Transparência na prestação de contas	29
2.3 GESTÃO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO	33
2.3.1 Definindo gestão social	33
2.3.2 Dimensões da Participação	35
2.3.3 Gestão social e Governança	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	45
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS	47
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	47
3.4.1 Entrevistas semiestruturadas	47
3.4.2 Pesquisa Documental	49

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	50
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO TRANSPARÊNCIA	53
4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	60
4.2.1 ONG Parceiros Voluntários	60
4.2.2 Responsáveis pelo financiamento.....	61
4.2.3 Rede de apoio.....	62
4.2.4 Organizações Participantes	62
4.2.5 Consultores	63
4.2.6 Equipe de avaliação externa	64
4.3 PARTICIPAÇÃO DOS DIFERENTES ATORES ENVOLVIDOS	65
4.3.1 Categoria: Informação e processo de comunicação.....	66
4.3.2 Categoria: Deliberação e aspecto decisório	76
4.3.3 Categoria: Influência e interação	84
4.4 ASPECTOS REFERENTES À PARTICIPAÇÃO NA GOVERNANÇA DO PROJETO	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EXECUTORA.....	101
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS OSCS	103
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CONSULTORES	104
APÊNDICE 4 – PROTOCOLO DE PESQUISA	105
ANEXOS	108

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo objetivou analisar em que medida as organizações que participaram da fase de teste/desenvolvimento do projeto Transparência¹, tiveram uma participação efetiva no processo de governança do mesmo. O referido projeto foi conduzido pela Organização não governamental Parceiros Voluntários e testado em organizações sociais no Estado do Rio Grande do Sul, com financiamento do BID/FUMIN e Petrobrás.

Para realizar essa análise, buscou-se verificar em que medida a participação se constituiu em atributo no processo de governança do referido projeto, verificando como se deu o acesso às informações do projeto e como ocorreram as deliberações e decisões desde sua concepção até a implementação das ferramentas de gestão utilizadas com vistas à criação de princípios e práticas de transparência nas organizações do terceiro setor. Buscou-se ainda compreender o modo como ocorreu a interação entre os atores envolvidos, ou seja, de que modo se construíram as relações entre os mesmos na governança do projeto e em especial, as organizações sociais nas quais foi testada e desenvolvida a tecnologia social.

Este trabalho está estruturado em três seções: esta introdução, que pretende apresentar a contextualização e a problematização, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Segue-se então com o referencial teórico na segunda seção, que, por sua vez, subdivide-se em três grandes categorias: governança, sustentabilidade no terceiro setor e gestão social.

A revisão teórica na primeira parte abarca o referencial sobre governança. Iniciando pela origem e concepção do termo Governança e pelo debate que abrange a compreensão de duas formas distintas de governança: tecnocrática e cidadã. Inicia-se com a revisão sobre essa temática para partir desse embasamento na realização da pesquisa, visto que o estudo será realizado no âmbito da governança do projeto.

¹ Projeto transparência: desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas em organizações da sociedade civil. Disponível em: <http://projeto transparencia.parceirosvoluntarios.org.br>

A segunda parte do referencial teórico apresenta o desafio à sustentabilidade no terceiro setor. Iniciando com a caracterização do terceiro setor, apresentando as dificuldades para a sustentabilidade das organizações sociais e, por isso, a importância da transparência para essas organizações, como proposto pelo projeto implementado: desenvolver princípios de prestação de contas e transparência.

Na terceira e última parte do referencial, apresenta-se a gestão social para extrair subsídios em relação à participação dos envolvidos, de modo a complementar o debate sobre a caracterização da governança cidadã. Inicia-se com a caracterização da gestão social, em seguida abordam-se as dimensões da participação e, por fim, a relação da gestão social com a governança cidadã.

Na terceira seção da pesquisa são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo de caso, em que constam: a definição do tipo de pesquisa, os sujeitos da pesquisa, e os procedimentos e as técnicas de coleta de dados, bem como a técnica utilizada para análise dos mesmos.

E na quarta e última seção apresentam-se os resultados da pesquisa. Iniciando com a apresentação e a descrição do projeto, a caracterização dos atores envolvidos, a análise referente à participação no projeto e, por fim, a reflexão sobre a forma como se apresenta a governança nesse projeto.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

O terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos, que se diferenciam formalmente das organizações que compõem o primeiro setor (o Estado) e o segundo setor (o mercado).

Atualmente, essas organizações, apesar do importante papel que desempenham na sociedade, têm dificuldades em mobilizar recursos para a continuidade de suas ações. Isso ocorre porque a imagem das organizações que compõem o terceiro setor está prejudicada devido a evidências de que algumas destas entidades são mal geridas, apresentam objetivos duvidosos,

praticam abusos e fraudes, se mostram amadoras e assistencialistas em suas ações e ainda em alguns casos, estão sujeitas a motivações pouco filantrópicas (ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006).

Landim e Carvalho (2009) apontam a questão de algumas entidades estarem ligadas a diversos escândalos veiculados na mídia como prejudicial à credibilidade do terceiro setor de modo geral. Assim, ressaltam que a transparência na prestação de contas é fator essencial para melhorar a sua credibilidade e reverter essa imagem, com vistas a alcançar a sustentabilidade, para que as organizações possam atingir seus objetivos sociais. E ainda, devido ao fato de a maior parte dessas entidades trabalharem com recursos públicos e doações, os investidores, que financiam as suas ações, não são os mesmos que delas se beneficiam, o que traz à tona questões específicas de responsabilização e controle e por isso a transparência é ponto chave no terceiro setor.

Neste contexto, é possível afirmar que a transparência e a prestação de contas são elementos fundamentais para que as organizações garantam sua própria sobrevivência, a partir da continuidade de recebimento das doações e recursos (ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006). E ainda, contribuem para o bom desempenho das mesmas, visto que há por parte dos provedores, o interesse em saber se ocorreu uma aplicação eficaz dos recursos nos projetos, sob pena de restringir ou cortar recursos futuros. E, ainda, organizações que desenvolvem ações de forma transparente tendem a se destacar e prosperar, visto que, trazendo visibilidade e publicidade ao processo de financiamento, podem atrair novos apoiadores (GIMENES, 2010).

O projeto analisado nesta dissertação foi executado pela organização não governamental Parceiros Voluntários com o objetivo de desenvolver princípios e práticas de transparência na prestação de contas e teve como sua principal fonte de financiamento o Banco Mundial, que a partir da década de 90 passou a argumentar a favor de reformas no setor público como forma de estabelecer a boa governança e o *empowerment* da sociedade civil. Para o Banco Mundial, “a boa governança diz respeito a questões de transparência e participação” (BORGES, 2003, p. 127).

Falconer (1999) afirma que entre as instituições internacionais a que teve maior contribuição na disseminação e consolidação do terceiro setor foi o Banco Mundial. A colaboração operacional com organizações não governamentais passou a ser mais usual a partir dos anos setenta nas atividades do banco e apresentou rápida expansão desse momento em diante. Para o autor, justifica-se o interesse do Banco Mundial em trabalhar com ONGs devido a sua constatação de que a contribuição destas organizações é fundamental para garantir a qualidade, sustentabilidade e efetividade dos projetos financiados. E ao desenvolver parcerias com ONGs, o banco espera que seja possível incorporar aos projetos vantagens características desse tipo de organização:

A inovação, devido à escala pequena dos projetos, a incorporação da multiplicidade de alternativas e opiniões diversas; a participação de populações locais e a consulta à população beneficiária; a melhor compreensão dos objetivos dos projetos pela sociedade; o alcance ampliado da ação, atingindo a quem mais precisa e finalmente; a sustentabilidade, ou continuidade de projetos após a retirada do banco. (FALCONER, 1999, p.4).

Entretanto, frequentemente, a execução de projetos não leva em conta as características do seu público beneficiário, mas sim pressupostos técnicos desenvolvidos pelos órgãos financiadores dos mesmos. Sendo a lógica dos financiadores que norteia o planejamento e a execução dos projetos e quando se permite a participação, esta se dá de forma limitada, somente na última fase de execução, onde se encontra o público-alvo (MILANDO, 2005). Há ainda autores que compreendem a visão do Banco Mundial sobre a governança como limitada às questões técnicas e administrativas, ignorando a dimensão política (BORGES, 2003; LEFTWICH, 1993).

De acordo com Armani (2003), a participação de todos os atores é de fundamental importância para aumentar as chances de se atingir os fins propostos na realização de um projeto. E, para isso, os elementos-chave para a promoção de processos participativos são: a construção de consensos coletivos na fase de concepção do projeto, a realização de planejamento participativo visando à elaboração e à definição de parâmetros pelos quais se

analisará o avanço do projeto e a instituição de um diálogo franco que possibilite a reflexão crítica e o aprendizado contínuo a partir da prática conjunta.

Para Martinez, Guarnieri e Farre (2005, p.16) “organizações com fins sociais são organizações que, considerando sua racionalidade e lógica de funcionamento, têm como eixo central ou finalidade a atuação na defesa e na promoção de alguma causa social”. Os autores, ao ressaltarem a singularidade e a especificidade de práticas de governança em organizações com fins sociais, explicitam que para possibilitar que dinâmicas e práticas de governança sejam efetivamente democráticas, é fundamental compreender como se estruturam as relações de poder e instâncias de gestão nessas organizações, bem como se processos participativos são favorecidos ou não no interior das organizações. Apontam ainda que o investimento em estratégias educativas para a participação não é suficiente se o ambiente organizacional não propiciar condições de sustentar essas estratégias. Do mesmo modo que o investimento na implementação de estratégias estruturais que valorizem a participação não terá resultado se as pessoas não forem preparadas para atuar nesse novo cenário. E por isso é relevante avaliar se o projeto vai além de ferramentas técnicas, possibilitando às organizações uma atuação independente.

A Governança compreendida como processo de tomada de decisões que envolve tanto atores estatais quanto não estatais é abordada neste trabalho em conjunto com a sua dimensão participativa, também levando-se em consideração o ponto de vista da gestão social que aproxima-se do que se compreende como governança cidadã, a qual pressupõe participação efetiva dos atores envolvidos no processo.

Assim, chega-se a seguinte questão de pesquisa: *em que medida a participação se constituiu em atributo do processo de governança do Projeto de Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas, em Organizações Sociais, conduzido pela Organização não governamental Parceiros Voluntários?*

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos traçados com o intuito de nortear o estudo e esclarecer o problema levantado.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorreu a participação na governança do processo de desenvolvimento do projeto transparência executado pela ONG Parceiros Voluntários em Organizações da sociedade civil no Estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o projeto “Desenvolvimento dos Princípios de Transparência e Prestação de Contas” da ONG Parceiros Voluntários e os atores envolvidos no desenvolvimento do projeto.
- b) Identificar as dimensões dos principais aspectos referentes ao modo como se deu a participação dos atores no processo de governança do projeto.
- c) Analisar, à luz do referencial teórico, como se caracteriza a governança encontrada no projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse em realizar este trabalho surgiu a partir das discussões do grupo de pesquisa – NIPETS² – coordenado pela professora Rosinha Carrion, em que os textos trazidos para o debate possibilitaram compreender que estudos nessa área são relevantes por contribuir para esclarecer o sentido em que o termo governança assume na implementação de um projeto realizado

² NIPETS – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas sobre o Terceiro Setor – UFRGS.

junto às organizações da sociedade civil, que representam um importante papel na sociedade, e contribui igualmente para lançar luz sobre a complexidade do termo “Governança”.

A presente pesquisa apresenta relevância também como forma de compreender empiricamente como ocorreu o processo de governança de um projeto que parece relevante para a sustentabilidade de organizações sociais, no qual se pretende identificar que espaços de participação são criados nesse âmbito. O avanço dessa compreensão pode nos levar a alternativas que venham contribuir para a implementação dos processos de governança que levem em conta uma participação de fato, como preceitua a gestão social.

Além disso, justifica-se esse estudo como contribuição ao tema gestão social relacionado a uma gestão democrática e participativa, devido à existência de poucos estudos com essa abordagem, como nos aponta Tenório (2008):

O tema gestão social tem sido objeto de estudo e prática muito mais associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, do combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa (TENÓRIO, 2008, p. 147).

Justifica-se ainda a realização dessa pesquisa como contribuição à continuidade da produção de conhecimentos a respeito do tema. Tendo em vista a existência de uma tese³ defendida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2011, que ao final sugere mais estudos com enfoque na temática da governança na área de administração, e a referida tese analisa no âmbito desse mesmo projeto o relacionamento entre a organização intergovernamental financiadora (BID) e a organização não governamental executora do projeto (Parceiros Voluntários).

³ GOMES DOS SANTOS, Claire. Governança na cooperação internacional para o "desenvolvimento": contradições e desafios na relação entre organizações intergovernamentais do Norte e organizações não-governamentais do Sul. Tese (Doutorado), Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. 169p.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o marco teórico da dissertação, do qual fazem parte três eixos teóricos: governança, sustentabilidade no terceiro setor e gestão social. A primeira categoria traz o embasamento para a análise que se pretende realizar, de que modo ocorreu a governança do processo de desenvolvimento do referido projeto. A segunda categoria diz respeito aos objetivos do projeto que é objeto de estudo dessa dissertação. Na terceira categoria compreende-se a participação à luz da gestão social e como esta se aproxima da governança cidadã.

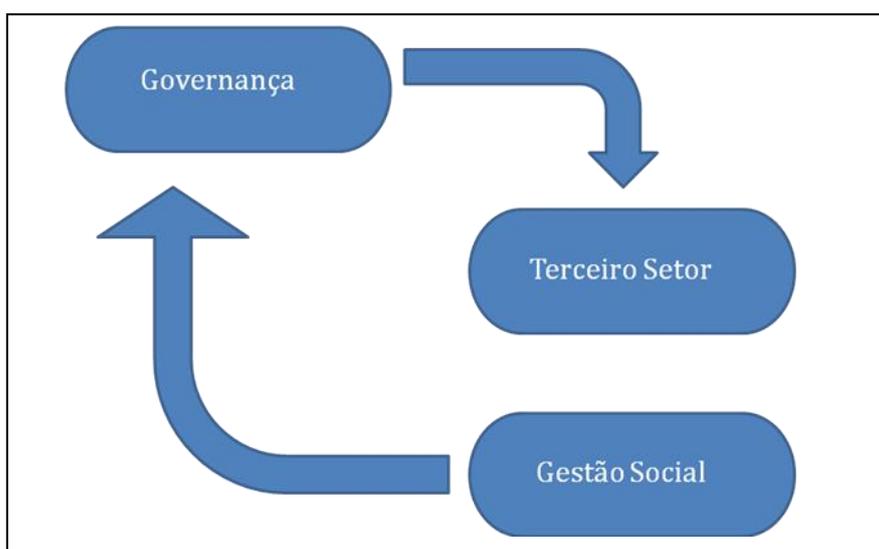


Figura 1 - Mapa conceitual. Fonte: elaborada pela autora.

2.1 GOVERNANÇA

Neste capítulo será abordada a temática de Governança, que compreende suas diferentes acepções desde a origem do termo e a distinção entre dois tipos de governança: tecnocrática e cidadã.

2.1.1 Em análise o termo Governança

No final da década de 80, o termo governança não era muito utilizado. Após o final da guerra fria, junto ao crescente interesse mundial pelo processo de democratização, surge também uma preocupação com a governança, visto

que estudiosos passaram a apontá-la como condição necessária para reformas efetivas e ainda como uma nova retórica sobre participação e responsabilidade democráticas (ABREU, 2004). Entretanto, sua origem é bem anterior:

Originário etimologicamente dos vocábulos gregos *kybenan* (incitar, estimular) e *kybernetes* (guia, piloto) e, historicamente, associado à noção de “bom governo”, o termo governança é resgatado ao final da década de 1980 pelas grandes agências internacionais de ajuda ao desenvolvimento, financiadas pelo Banco Mundial, para representar o novo padrão de relações sócio-institucionais decorrentes da revisão das relações entre Estado, sociedade e capital privado (HERMET, 2005 apud BAUER E CARRION, 2011, p. 3).

O termo governança tem várias interpretações possíveis. A partir da revisão teórica buscou-se compreender suas diferenciações conceituais para definir a abordagem utilizada no presente estudo.

Assim, o termo Governança, para Gonçalves (2005), refere-se aos processos utilizados para que se atinjam resultados eficazes, compreendendo a ação conjunta do Estado e da sociedade civil em busca de soluções para problemas em comum. E, para este fim, o autor aponta como fundamental a participação de atores não estatais no desenvolvimento tanto da ideia quanto da prática de governança.

Carrion e Costa (2010) compreendem a governança como um processo que tem por objetivo regular as relações entre atores governamentais e não governamentais, acerca de questões em que o Estado, embora participe das discussões e por vezes coordene-as, já não monopoliza as decisões.

Já Arturi (2003, p.80) define governança como “um conjunto de processos, instituições e práticas” que possibilitam que os cidadãos, bem como os diferentes grupos sociais, locais, nacionais e internacionais, articulem seus interesses e posições. Do que resulta “um complexo sistema de elaboração de políticas e de tomada de decisões, mais vasto que a arena estatal”.

Para a Comissão sobre Governança Global da ONU a governança se define como: “A soma das várias maneiras de indivíduos e instituições, público e privado, administrarem seus assuntos comuns. É um processo contínuo por

meio do qual o conflito ou interesses diversos podem ser acomodados e a ação cooperativa tem lugar” (ONU apud ABREU, 2004).

Observa-se que estas interpretações do termo governança possuem em comum a alusão ao processo que abarca a tomada de decisões, no qual participam tanto atores estatais, quanto não estatais.

Lorenzetti e Carrion (2012, p. 723) confirmam essa percepção ao afirmar que “apesar da polissemia que cerca o termo governança, em um ponto parece existir consenso: ninguém ousa questionar o direito à participação dos cidadãos em situações que afetem suas vidas”.

Tendo em vista essa referência à governança como processo em que se pressupõe a participação é que se pretende distinguir dois tipos distintos de governança, de acordo com sua dimensão participativa: a governança tecnocrática e a governança cidadã, que serão abordadas no próximo capítulo.

2.1.2 Distinção entre Governança tecnocrática e Governança cidadã

A coexistência na sociedade contemporânea de múltiplas formas de regimes democráticos induz também a uma pluralidade das expressões de governança. Onde é possível observar, em um extremo, a representação liberal e, no outro, uma “visão democrática da governança” (MILANI, 1999 apud BAUER E CARRION, 2011, p.3).

Ao tratar da Governança, Leftwich (1993) afirma que o conceito governança possui dois significados distintos. O termo “boa governança”, adotado por organizações como Banco Mundial e FMI, que se limita às questões técnico-administrativas e à reforma do Estado, em termos de gestão. Há, entretanto, outro significado associado a governos ocidentais em que abrange também a dimensão política, ou seja, não está relacionada apenas à gestão funcional dos recursos. Esses dois significados são muito confundidos entre si, mas é importante que se mantenham distintos.

Já Borges (2003) aponta uma mudança nas linhas centrais de ação e nas políticas do Banco Mundial, movendo-se o foco operacional (relacionado à

liberalização, à desregulamentação e à estabilização) para questões de construção e reforma institucional. Afirma, ainda, que “a agenda de políticas do BM deslocou-se do ajuste estrutural e reformas macroeconômicas para reformas do setor público com vistas à ‘boa governança’ e *empowerment* da sociedade civil” (BORGES, 2003, p. 217).

Em relação à boa governança, o Banco Mundial institui “quatro dimensões-chave: administração do setor público; quadro legal; participação e accountability; e informação e transparência” (BORGES, 2003, p. 126). Sendo que a primeira e a segunda dimensão não representam efetivamente as mudanças no entendimento das políticas do BM, tendo em vista que sempre esteve presente a preocupação com a melhora da capacidade de gerenciamento econômico e prestação de serviços sociais, o que se compreende como capacidade burocrática. As terceira e quarta dimensões apresentam essa mudança na visão do órgão, tendo em vista que abrangem “a disponibilidade de informações sobre políticas governamentais, a transparência nos processos de formulação de políticas e alguma oportunidade para que os cidadãos possam influenciar a tomada de decisão sobre as políticas públicas” (BORGES, 2003, p. 127).

Conforme Arturi (2003, p. 91), para instaurar-se um sistema de governança baseado nos preceitos da democracia é necessária “a precedência do político sobre o econômico na construção do espaço público mundial, a sinergia entre democracia e governança eficaz, bem como o estabelecimento de relações estreitas entre organizações da sociedade civil e instituições estatais e internacionais”.

De acordo com Foucher (2008), para que isso ocorra é necessário que a democracia representativa não esgote sua capacidade de mobilização, mas sim amplie a cidadania política, ao criar um espaço de convivência a partir do relacionamento político-social com os diversos atores representativos da sociedade civil organizada.

Rancière (1998) afirma que falar do político e não da política é indicar que falamos dos princípios da lei, do poder e da comunidade e não da “cozinha do governo”. A política é o encontro de dois processos heterogêneos: o

primeiro é o da gestão do governo, que consiste em organizar o conjunto de homens em comunidade e está centrado na distribuição hierárquica de lugares e funções, chama-se a esse processo de “polícia”; o segundo é o da igualdade, que consiste num jogo de práticas guiadas pela pressuposição da igualdade de todas as pessoas - o nome mais adequado para designar esse processo é “emancipação”. O Político diz respeito à gestão e a política é que vai tratar da questão da emancipação. O autor analisa a política como momento de ruptura da ordem e dominação, e de expressão de legitimação do conflito, então, o político toma forma de processo dinâmico, momento de construção de novos espaços e novos sujeitos e novas formas de expressão do conflito.

Diniz (2003), em sua crítica aos dilemas da governança que busca alcançar a democracia, traz o desafio da sustentabilidade democrática, nesse sentido afirma que “não basta mais e mais concentração do poder técnico. É preciso levar em conta a dimensão política da reforma do Estado, superando a estreiteza da abordagem puramente administrativa e a rigidez do enfoque fiscalista” (DINIZ, 2003, p. 21). O autor ressalta ainda que se faz necessário diversificar os espaços de negociações de modo a envolver diferentes atores, bem como associar o aumento da participação com o fortalecimento das instituições representativas, e dessa forma dar mais força a sociedade civil, sem, no entanto, enfraquecer o poder de coordenação do Estado (DINIZ, 2003).

Com o objetivo de verificar como se deu o processo de governança no projeto já implementado é que se pretendeu estabelecer a diferenciação entre dois tipos de governança, a tecnocrática e a cidadã, sendo a governança cidadã a que se aproxima de preceitos apontados pela gestão social, para a qual a participação é vista como dimensão fundamental.

Para Carrion (2007), a governança de acordo com os preceitos da democracia “corresponde a um regime de ação pública”, que repousa sobre duas dimensões fundamentais: a inclusão social e a participação difundida a partir de uma sociedade civil autônoma e da mobilização de esferas públicas (CARRION, 2007, p. 165).

Compreende-se como governança cidadã aquela na qual é assegurado o espaço à participação ativa dos atores envolvidos. Ou seja, não se trata de uma dinâmica que concede apenas uma participação *pro forme*, conforme apontado por Borges (2003) ao analisar processos de governança capitaneados pelo Banco Mundial, mas sim a contribuição de fato de todos os atores envolvidos.

A gestão social compreende significados que se aproximam à governança cidadã, tendo em vista que preceitua o compartilhamento da autoridade decisória entre todos os participantes da ação, no qual todos devem ter o direito à fala e ainda o fato da participação ocorrer nas decisões em diversos momentos, desde a concepção até a execução dos projetos (TENÓRIO, 2008).

2.2 O DESAFIO DE SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR

Neste capítulo será abordada a temática de sustentabilidade no terceiro setor, e por isso inicia-se pela caracterização do referido setor, para, posteriormente, abordar a importância de sua sustentabilidade e, por fim, a discussão sobre a contribuição da transparência na prestação de contas para este fim.

2.2.1 Caracterização do terceiro setor

O termo terceiro setor determina a diferenciação formal das organizações que o compõem em relação ao primeiro setor que seria o Estado, e o segundo setor, que seria o mercado. Sendo que o terceiro setor apresenta características de ambos - o investimento privado, como no segundo setor, e os fins sociais, como no Estado. Como apontado por Salamon (1997, p. 1), que relata a existência de “dois grandes complexos organizacionais (dois amplos setores): o mercado e o estado, ou o setor privado e o setor público”. E identifica também a “existência de um terceiro complexo de instituições, definido como terceiro setor, ocupando um distinto espaço social fora do

mercado e do estado" (SALAMON, 1997 apud ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006, p.2).

Bettiol Júnior (2005, p.10) afirma que o diversificado grupo de instituições que compõe o terceiro setor tem como principal objetivo “a melhoria das condições de vida de todos os indivíduos” e que essas instituições atuam no fornecimento de bens e serviços públicos. E o autor cita como exemplos de missões para a criação dessas organizações: “a preservação do meio ambiente, a prestação de serviço de assistência social, a defesa de direitos humanos, a proteção de minorias, o desenvolvimento de pesquisa científica.” E aponta que uma das características mais marcantes observadas nessas instituições é a realização de ações em que o investimento financeiro supera o possível retorno a ser obtido (BETTIOL JÚNIOR, 2005, p.10).

A Lei 9.790, de 23 de março de 1999, é conhecida como lei do terceiro setor, entretanto define apenas um tipo de organização que compõe o setor, pois existem diversos outros tipos de organizações que o compõem. A referida lei em seu artigo primeiro consta que “Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei”. E ainda em seu parágrafo primeiro consta que, para efeitos dessa lei, “considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social” (BRASIL, 2012).

Todavia, existem ainda diversos outros tipos de organizações que pertencem ao terceiro setor, como por exemplo, associações, fundações, entidades beneficentes, entre outras. Para Assis, Mello e Slomski (2006, p.3), “é muito difícil caracterizar o terceiro setor, devido principalmente as grandes diferenças entre as organizações”. A dificuldade de delimitação do terceiro setor muitas vezes compromete a sustentabilidade das entidades pertencentes

ao mesmo, pois impacta na credibilidade das organizações junto à sociedade e, justamente por isso, é cada vez mais importante para essas organizações a questão da transparência na prestação de contas.

2.2.2 Mobilização de recursos no terceiro setor

Armani (2001, p. 3) afirma que é importante “a percepção de que já não é mais possível concentrar toda a energia institucional nas atividades-fim, sendo necessário tratar também as questões do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade como estratégicas”. Em especial nesse novo contexto em que a sustentabilidade das organizações do terceiro setor se tornou um desafio, é essencial para a credibilidade das mesmas aprimorar seus mecanismos de gestão, de modo a qualificar tecnicamente seu trabalho, bem como promover uma cultura de planejamento estratégico e de monitoramento avaliação que permita melhorar a participação interna e a democratização dos processos decisórios, além de esclarecer e compartilhar seu projeto político e sua missão institucional.

O autor também afirma que é preciso compreender que a sustentabilidade, no que diz respeito a esse tipo de organizações, não significa que as mesmas serão capazes de se sustentar financeiramente sem contar com um relevante volume de recursos doados a fundo perdido.

A sustentabilidade deste tipo de organização vai sempre combinar, na melhor das hipóteses, uma capacidade para obter receitas ‘próprias’ de forma regular (contribuição de sócios e de ‘rede de amigos’, prestação de serviços de forma remunerada, venda de produtos, etc.) com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não governamentais nacionais e internacionais (ARMANI, 2001, p. 2).

Esta constatação, já consensual, traz relevantes implicações na medida em que retira das ONGs a carga e a responsabilidade excessivas e desproporcionais no que diz respeito a sua sustentabilidade duradoura. Ao mesmo tempo em que assinala a necessidade dessas entidades se

prepararem institucionalmente para acessar recursos de diversas fontes, tanto públicas, como privadas ou não governamentais (ARMANI, 2001).

Armani (2001) ressalta também o fato de que a sustentabilidade não se refere somente à dimensão da sustentação financeira de uma organização. Sustentabilidade para o autor, partindo de um entendimento mais complexo e de uma visão integradora e holística, contempla ainda diversos fatores de desenvolvimento institucional que são cruciais para que as organizações almejem um 'êxito duradouro'. A partir dessa ampliação da problemática da sustentabilidade compreende-se que “o caráter mais ou menos duradouro de uma entidade depende do acesso regular a recursos, mas, acima de tudo, depende da qualidade de sua organização e de seu projeto institucional” (ARMANI, 2001, p. 2).

Ainda o autor aponta que dessa forma, é possível reconhecer o desenvolvimento institucional permanente como condição *sine qua non* para a sustentabilidade dessas organizações. Assim, é fundamental para uma ONG ater-se ao processo permanente de desenvolvimento institucional com vistas à atualização e a qualificação de sua missão e de seu projeto político. Bem como o aperfeiçoamento de sua capacidade de gestão estratégica, de modo a possibilitar que seus mecanismos de governança institucional permitam gerar conhecimentos socialmente úteis e administrar pessoas e recursos e ainda acarretar forças para influenciar o processo de políticas públicas. E, nesse sentido, sustentabilidade pode ser definida como a “capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização” (ARMANI, 2001, p. 3).

2.2.3 Transparência na prestação de contas

Ramos (2003) afirma que algumas funções sociais do Estado (assistência médica, previdência social, educação e assistência social, entre outras) foram sendo transferidas ao setor privado, entretanto este não foi capaz de prestar adequadamente todos esses serviços e, assim, o terceiro setor vem

ocupar essa lacuna e, por isso, ganha maior expressão no Brasil a partir da “guinada liberal dos anos 90”, que propiciou o surgimento de um grande número de organizações que passaram a atender às demandas por bens e serviços que o Estado não mais supria, e sem a preocupação em obter lucro (apud ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006, p.2).

Isto propiciou a emergência de um número substancial de organizações que passaram a atender à demanda por estes bens e serviços que o Estado não mais produzia, porém sem a preocupação de obter lucro. Este setor já existia anteriormente, mas a guinada liberal dos Estados a partir da década de 1990 fez com que seu crescimento se materializasse (RAMOS, 2003, p. 3 apud ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006, p.2).

Coutinho (2005) relata o surgimento das ONGs no Brasil nos anos 1970 e sua reconfiguração nos anos 1990, abordando os descaminhos percorridos por essas entidades. Afirma que na década de 1970 as ONGs associavam-se aos movimentos sociais, mas vieram a adquirir outra lógica a partir dos anos 90 ao priorizar trabalhos em parceria com o Estado e/ou empresas, ao exaltar o fato da sua atuação sem fins lucrativos, ao desenvolver um perfil de “filantropia empresarial” e ao manter relações estreitas com o Banco Mundial e com agências financiadoras ligadas ao grande capital. Aponta ainda o crescimento dessas entidades a partir da adoção de uma política integradora, ao contrário de sua política contestadora nos anos 1970. Embora essas organizações declarem-se sem fins lucrativos, em muitas organizações, os fins lucrativos aparecem na busca frenética por financiamentos e garantia de emprego. Mesmo ONGs que acreditam na possibilidade de conciliar pragmatismo com conscientização, e dessa forma se diferenciam daquelas que colaboram com as políticas neoliberais, por vezes sucumbem ao apelo do assistencialismo/filantropia para se manter no sistema, visto que essa é a lógica de seus financiadores.

Assis, Mello e Slomski (2006) observam que um dos maiores problemas que as organizações sociais enfrentam diz respeito à falta de recursos necessários para a continuidade de suas atividades. E isso ocorre devido às dificuldades geradas por problemas relacionados à imagem dessas entidades perante a sociedade. Para reverter essa situação se faz necessário que as

organizações se interessem em demonstrar tudo o que ocorre em seu interior, o que torna necessária, ou até mesmo "obrigatória", a demonstração ao investidor de que a entidade faz jus a sua confiança.

Ainda os autores, entendem a transparência como um fator determinante para a sobrevivência no terceiro setor e ressaltam a necessidade destas entidades prestarem contas de suas ações aos investidores sociais. Comparam a prestação de contas dessas organizações com o que ocorre no segundo setor, afirmando que assim como uma empresa de capital aberto, que disponibiliza ações no mercado, tem obrigação de fornecer informações aos seus investidores a respeito de tudo que ocorre dentro dela, também deveria haver essa preocupação no terceiro setor. No entanto, existe uma grande diferença ao se tratar de investidores sociais, pois ao se fazer doações ao terceiro setor não se espera um retorno direto dos recursos investidos na organização, e sim que estes recursos sejam aplicados, de acordo com os objetivos pactuados, para que alcancem, da melhor forma possível, seu público beneficiário (ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006).

Landim e Carvalho (2009) abordam os mecanismos, instrumentos e condições políticas e sociais de criação de legitimidade, de controle e de responsabilização (*accountability*) das organizações não governamentais com foco nos processos de prestação de contas. Fatos esses apontados como fundamentais nesse contexto em que se encontram as ONGs, tendo em vista que os que financiam suas ações não são os mesmos que delas se beneficiam, o que traz à tona questões específicas de responsabilização e controle. E ao analisar notícias na mídia que mostram o envolvimento de ONGs com recursos públicos, os autores observam que 83% do material apresentavam suspeitas de irregularidades na transferência de recursos públicos para essas entidades, 13% exibiam a comprovação de irregularidades e apenas 4% demonstravam a correta aplicação de recursos pelas organizações. O que evidencia a relevância das questões específicas de responsabilização e controle, ao demonstrar que essas organizações têm dificuldades em lidar com a questão da transparência devido à grande precariedade gerencial e falta de recursos, que vem a prejudicar sua prestação de contas, bem como o monitoramento e avaliação. E ainda, outro aspecto apontado como motivo para a dificuldade e

lentidão dessas organizações aprenderem a lidar com a prestação de contas seria a origem das ONGs, que nasceram na clandestinidade na época da ditadura militar, tendo em vista que na época de seu surgimento a visibilidade era um risco.

Torna-se cada vez mais importante para as organizações do terceiro setor a consciência da relevância de uma prestação de contas eficaz, nesse sentido Gimenes (2010) defende a prestação de contas em organizações do terceiro setor como um importante instrumento para garantir a transparência no processo de gestão dessas entidades e que se faz necessária para a continuidade de recebimento de recursos, bem como para o bom desempenho da organização. Tendo em vista que os provedores têm interesse em saber se houve a aplicação eficaz dos recursos nos projetos, sob pena de restringir ou cortar recursos futuros. E o autor ainda observa que organizações que desenvolvem ações de forma transparente tendem a se destacar e prosperar. O que faz com que a realização de uma prestação de contas de forma transparente se torne, além de uma obrigação fiscal, também uma obrigação social.

Rangel e Melo (2009) acrescentam como razões para a transparência na prestação de contas a legalidade perante os instrumentos de regulação, a legitimidade perante a sociedade e ainda a sustentabilidade política e financeira das organizações. Classificam as iniciativas de transparência em dois tipos: funcional e estratégica. Compreende-se por funcional o cumprimento de obrigações legais e contratuais de prestação de contas e por estratégica a divulgação de mais informações qualitativas e quantitativas sobre o trabalho e o funcionamento da organização a um público mais amplo. As autoras afirmam ainda que as iniciativas estratégicas são as que trazem visibilidade e publicidade ao processo de financiamento e podem atrair novos apoiadores.

Ligado à transparência e à prestação de contas é que se trabalha o conceito de *accountability*, que pressupõe, além da transparência, a responsabilização das entidades pela utilização consciente de seus recursos. Em relação ao significado de *accountability*, Barros (2007, p. 302) concebe a noção de *accountability* como “a prestação de contas com a finalidade de

propiciar mecanismos de controle e regulação no âmbito das políticas públicas”. Implicando sempre uma relação de poder, na qual envolvem-se diversos atores: comunidades, conjuntos de técnicos e políticos, instituições, governos, organizações públicas e privadas. Dessa forma, *accountability* compreende “procedimentos e mecanismos relativos à transparência e ao acesso a informações estratégicas e refere-se à distribuição, à responsabilização e à legitimidade dos poderes e padrões de governança” (BARROS, 2007, p. 303).

No que diz respeito ao terceiro setor, pode-se afirmar que o surgimento da cadeia de *accountability* ocorre a partir da "delegação de poder", tendo em vista que os recursos são doados às entidades beneficentes pela sociedade que exige das mesmas, como contrapartida, a "geração de responsabilidades", ou seja, a obrigação de gerir apropriadamente os recursos recebidos. E assim, nasce a necessidade dos gestores destas organizações, do terceiro setor, efetuarem a devida prestação de contas da utilização desses resultados alcançados através das doações recebidas (ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006).

2.3 GESTÃO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO

Neste capítulo será abordada a temática referente à gestão social e a participação. Iniciando pela definição da gestão social, seguida das dimensões da participação e por fim da relação entre governança e gestão social.

2.3.1 Definindo gestão social

Ainda que não haja consenso em relação ao conceito de gestão social e que no Brasil esse termo encontre-se em construção essa forma de gestão vem consolidando-se enquanto prática (FRANÇA FILHO, 2008; CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA, 2011).

Tenório (2008) compreende o conceito de gestão social como processo gerencial dialógico no qual se compartilha a autoridade decisória entre os participantes da ação, que pode acontecer em todos os tipos de sistema social:

público, privado ou de organizações não governamentais. “O adjetivo social qualificando o substantivo gestão é percebido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (TENÓRIO, 2008, P. 147-148).

Gestão social também pode ser vista como um modo de gestão que se diferencia da gestão estratégica, devido ao processo coletivo de tomada de decisões que abarca a todos. Já o arcabouço conceitual e instrumental da gestão estratégica se vincula a mecanismos decisórios fundamentados na hierarquia. Assim, apresenta-se a gestão social como um processo que tem por base a inteligibilidade da linguagem e a dialogicidade para que a tomada de decisão coletiva ocorra, sem coerção, através do entendimento esclarecido. E ainda, essa forma de gestão tem como pressuposto a transparência e a emancipação enquanto objetivo final. (CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA, 2011).

Para Teixeira, Araújo e Pimentel (2010, p.1): “a gestão social seria um conceito proporcionado na prática por uma gestão que tivesse como pressupostos a dialogicidade, a cidadania deliberativa e a criação de reais espaços de articulação e discussão”. Já para França Filho (2008):

A gestão social corresponde então ao modo de gestão próprio às organizações atuando num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado, muito embora estas organizações entrettenham, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para consecução de projetos. Este é o espaço próprio da chamada sociedade civil, portanto uma esfera pública de ação que não é estatal (FRANÇA FILHO, 2008, p. 32).

Ao abordar a confusão que pode ser feita ao trocar a expressão gestão social por gestão ‘do’ social, Carrion (2007, p. 159) afirma que “Gestão social não é sinônimo de transposição de princípios e postulados da gestão de negócios para o campo social.” Ainda, conforme a autora gestão social embora reconheça a importância da dimensão financeira para a sustentabilidade de Organizações Sociais, a percebe como uma decorrência das demais dimensões, e não como um fim em si mesma. A autora afirma ainda que a

gestão social enfatiza a importância da participação cidadã, para que se possa falar em processos de governança 'democrática' (CARRION, 2007).

Observa-se a aproximação da gestão social com um modelo de governança que leve em conta os preceitos da democracia e assegure o espaço à participação ativa dos atores envolvidos. Partindo dessa compreensão é que se aborda no capítulo seguinte as dimensões da participação que contribui para o entendimento do que se denominou governança cidadã, que pressupõe levar em conta preceitos democráticos de participação.

2.3.2 Dimensões da Participação

Neste capítulo se pretendeu abordar a participação explicando que se trata de uma participação efetiva que se diferencia da participação instrumental, e assim para conceitua-la se utilizaram preceitos advindos de autores que delineiam a participação cidadã. Nesse sentido, a participação cidadã vem dar um norte para se conhecer o que se compreende como participação efetiva, ou seja, uma participação de fato, não apenas uma participação pró-forme ou instrumental.

Conforme apontado por Amorim (2007, p. 370), "a participação mais ampla na esfera política começa necessariamente com a participação em micro-esferas da vida social". Assim entende-se a importância da participação ocorrer já em pequenos fenômenos, como é o caso do projeto Transparência estudado nessa pesquisa, para que a partir dessas micro-esferas da vida social, as pessoas aprendam a participar e assim seja possível que em esferas mais amplas também se faça presente a participação.

Araújo et al (2009) compreendem a participação como fenômeno complexo, composto de diversos elementos, o que pode ocasionar a utilização do termo "participação" de modo ambíguo e contraditório, representando, por vezes, coisas e realidades diferentes. Por isso, os autores consideram muito importante delimitar o que se compreende por participação, ainda que não de forma rígida.

Por compreender a complexidade do fenômeno “participação”, Araújo et al estabelecem quatro dimensões de participação: i) aspecto decisório; ii) controle social do Estado; iii) educação e integração e iv) expressivo-simbólica.

A primeira dimensão refere-se “ao direito que tem a sociedade civil de integrar os processos públicos de tomada de decisão”. O que implica na discussão por todos das grandes questões da sociedade. Araújo et al citam como exemplos dessa visão da participação os orçamentos participativos, as audiências públicas e os conselhos municipais. Entretanto, boa parte dessas questões demanda certo conhecimento técnico e, valendo-se disso, o discurso conservador tenta suprimir o direito a participação (ARAÚJO et al, 2009, p.2).

A segunda dimensão, que é o controle social do Estado, acontece por meio da delimitação de parâmetros e diretrizes que possam orientar a ação pública, bem como ser utilizados para avaliá-la. E, para ser efetivo, o controle social demanda a “total transparência dos agentes políticos, o irrestrito direito dos cidadãos em ter acesso aos atos e decisões estatais e, por fim, a possibilidade de, em havendo irregularidade, sancionar os (ir) responsáveis” (ARAÚJO et al, 2009, p.3).

Como exemplo dessa dimensão, Araújo et al citam o controle do orçamento público, e afirmam que este deve envolver, primeiramente, um amplo debate das questões, que possibilite a proposição de alternativas, e ainda permita a inclusão de uma nova política. Para os autores essa dimensão diz respeito também ao acompanhamento da execução orçamentária, à exigência de prestação de contas e à responsabilização dos agentes públicos (ARAÚJO et al, 2009).

“Participar também é aprender e afirmar identidades.” Partindo dessa premissa, os autores concebem a terceira dimensão, chamada de educativa e integrativa. Essa dimensão ressalta o lado pedagógico do processo de participação, tendo em vista que a capacidade de participar se adquire participando. Assim, “quanto mais um cidadão exerce seu direito de participar, mas ele vai estar capacitado para fazê-lo”. O que envolve desde o modo de expressão das suas ideias e o modo de lidar com as pessoas até mesmo o fato

de “adquirir um senso político mais qualificado e entender de questões tidas como essencialmente técnicas” (ARAÚJO et al, 2009, p.3).

Como consequência a esta concepção, observam os autores que as dificuldades são passíveis de serem superadas apenas no próprio processo de participação. Sendo necessário, portanto, ser persistente. O que pressupõe: ir à luta, enfrentar os obstáculos e aceitar as derrotas como parte do aprendizado.

“É nisso que está o aspecto integrativo da participação, pois, neste processo, os cidadãos vão criando vínculos e laços de solidariedade que possibilitam um respeito maior à pluralidade e às diferenças e, principalmente, tornam o grupo mais forte e mais confiante” (ARAÚJO et al, 2009, p.3).

A quarta dimensão abordada pelos autores é a dimensão expressivo-simbólica, a qual envolve “formas de manifestação e protesto criativas, lúdicas e não tradicionais”, que geralmente acarretam em ampla visibilidade e maiores impactos não somente ao Estado, mas também à sociedade em geral, e ainda aos próprios militantes (ARAÚJO et al, 2009, p.3).

E como exemplos dessa quarta dimensão, citam “os abraços públicos, os tribunais populares, os ‘enterros’ e as ‘lavagens’ simbólicas, dentre outros”. Também estão inclusos nesta dimensão os atos coletivos e individuais de não subordinação às regras e determinações estabelecidas pelo Estado. Como, por exemplo, no caso da resistência e da desobediência civil, que compõem o rol dos direitos mais inerentes à cidadania (ARAÚJO et al, 2009, p.3).

Para Araújo et al (2009, p. 3) “a participação é, sem dúvida, o mais importante dos direitos, no sentido de que é por meio dela que os outros são efetivados e construídos”. Os autores observam esse fato ao longo da história. Como, por exemplo, os direitos humanos que hoje estão estabelecidos na Constituição e em tratados internacionais, mas que para isso tiveram de ser todos conquistados, “a duras penas”, pela mobilização e pressão social. E, por isso, lembram os autores que, longe de reduzir-se à espaços já estabelecidos institucional e juridicamente, a participação “abarca outros espaços, também públicos, mas não necessariamente institucionalizados e reconhecidos pelo

Estado”. E ressaltam que as maiores conquistas sociais dos últimos tempos nasceram ancoradas nesses espaços (ARAÚJO et al, 2009, p.3 e 4).

Para Araújo et al (2009, p. 2), participar significa: “*Fazer parte, tomar parte, ser parte* de um determinado todo”. Os autores afirmam também que para participar é necessária a existência de “um sujeito politicamente capaz de influenciar e intervir em processos de construção e afirmação pública e coletiva de direitos, identidades e práticas de emancipação social” (ARAÚJO et al, 2009, p.2). Ao falar de participação, os autores mencionam ainda “o direito a ter direitos”, ou seja, “o direito que cada um tem de lutar pela efetivação das conquistas sociais já cristalizadas nas leis e, ainda, buscar o reconhecimento de novos direitos” (ARAÚJO et al, 2009, p.2).

Demo (1996) afirma que não existe ‘ajuda’ no universo da participação. O que existem são direitos e deveres. A colocação de ajuda é um erro, de “princípio e de prática”, como, por exemplo, no caso, “já suficientemente ridicularizado das ajudas ao desenvolvimento”. Porque a lógica da participação autêntica pressupõe que quem quer se associar participativamente não quer ajuda, mas sim colaborar, contribuir e conquistar através de sua autodeterminação (DEMO, 1996, p. 69).

Pateman (1992) realiza uma análise tanto da teoria democrática clássica, como contemporânea, em seu estudo sobre a participação de trabalhadores em ambiente industrial. E afirma que a participação pode ser considerada plena, inexistente ou pseudoparticipação, sendo esta última forma utilizada na teoria como participação, mas corresponde de fato a estratégias utilizadas para persuadir a aceitação de decisões já tomadas. Já a participação parcial é entendida pela autora como: “processo no qual duas ou mais partes influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas onde o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes” (PATEMAN, 1992, p. 97).

Para a existência de uma participação plena é necessário que haja distribuição de informações, pois para uma efetiva tomada de decisão é necessário que o indivíduo esteja a par da situação. Assim a primeira condição que precisa ser atendida para que haja participação é a distribuição de informações. Do mesmo modo que para Oliveira (2011) a informação se

constitui em importante instrumento para a ação política num contexto democrático, desde que seja organizada, transparente e compartilhada. A autora aponta ainda a informação como elemento fundamental para a participação cidadã e para o desenvolvimento humano, na medida em que este se dá através da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos de modo integral, o que pressupõe a inclusão de parcelas excluídas da população por meio de procedimentos democráticos. Por ser a informação um fator fundamental de ação política em busca da liberdade, é que se faz necessária a criação de canais de comunicação que possibilitem às informações relevantes fluir de modo transparente e organizado.

Da mesma forma que para Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 697) “o segredo e a assimetria de informação tornam inviável a tomada de decisão coletiva baseada no entendimento esclarecido. Neste sentido, a linguagem deve ser inteligível a todos os participantes”.

Após o compartilhamento de informações, considerou-se relevante para a participação a questão do espaço para deliberação. Malva (2011) considera a deliberação um instrumento para a construção da cidadania porque permite a argumentação de diferentes atores numa dinâmica interlocutora, o que torna possível o debate face a face dos assuntos de interesse de todos. E ainda ao possibilitar diálogos que alcançam maior participação, inclusão e publicidade, os processos de deliberação pública transpõem obstáculos de tempo e espaço.

Rocha (2010, p.121) compreende a deliberação como “processo de argumentação e troca de informações por meio do qual os participantes podem convencer e persuadir os outros sobre a desejabilidade e a viabilidade de uma proposta”.

Para Malva (2011) um processo de deliberação bem sucedido deve contemplar alguns requisitos, e nesse sentido é importante que haja consenso entre os participantes em relação às regras e aos princípios normativos que conduzirão o andamento do mesmo. Entretanto, a autora ressalta que essas regras não precisam ser rígidas, no sentido de permanecerem imutáveis ao longo da interação dialógica, ao contrário, deve haver a possibilidade de

qualquer participante questioná-las, a qualquer momento, caso não se sinta contemplado por elas no andamento do processo. Como princípios que podem servir para conduzir o processo deliberativo, a autora destaca:

- Paridade de status e igualdade: todos devem ter o direito de manifestar-se independente de seus status.
- Transparência e publicidade: os argumentos, regras e premissas devem ser acessíveis e entendíveis por todos.
- Inclusividade: é necessário ouvir todos os argumentos antes de determinar quais são importantes ou não.
- Racionalidade: os argumentos devem ser construídos de modo que possam ser justificados e desafiados.
- Reciprocidade: os participantes devem ser capazes de compreender o ponto de vista de outros participantes para responder-lhes.

A participação pode ser compreendida também a partir da possibilidade e da capacidade de influência e interação entre os atores envolvidos, é preciso também criar condições que possibilitem a participação e capacitar os envolvidos a valer-se dos canais disponíveis de participação. Demo (1996) afirma que “os elementos externos quase sempre possuem maiores condições de manipular, do que as condições das comunidades”. E podem ser vistas como demandas da sociedade imposições veladas dos técnicos ou propostas afoitas sem maiores reflexões, se não houver se estabelecido um ambiente amadurecido de planejamento participativo autossustentado, onde o espaço para a discussão seja aberto e tanto a comunidade possa tentar convencer o técnico quanto o inverso, desde que possa ocorrer um autêntico diálogo fora dos trâmites usuais da manipulação (DEMO, 1996, p. 56).

Para Carvalho e Rios (2007), a participação ocorre como fruto de um processo de “empoderamento” a partir da possibilidade dos indivíduos decidirem sobre a realidade que os cerca. Dificilmente a participação ocorre de modo natural, antes precisam ser ultrapassadas barreiras como: descrença, desestímulo, baixa autoestima, falta de consciência acerca de seu papel ativo transformador e de seu potencial para modificar a realidade.

Bem como para Rodrigues e Santos (2001, p. 237) a abordagem de empowerment “objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação” através da capacitação das pessoas para que possam atuar nos processos decisórios.

Assim, compreende-se a importância de que os sujeitos sejam capacitados para estarem em condições de aproveitar os canais formalmente estabelecidos, de modo a alcançar uma participação efetiva.

2.3.3 Gestão Social e Governança

Aqui se pretende abordar os riscos de enfatizar apenas a questão técnica nos processos de governança. Ao tratar dessa questão, Foucher (2008) afirma que precisam emergir espaços de inter-relações sócio-político-culturais que possibilitem a participação da sociedade civil desde a planificação até a execução dos projetos. Para que possa surgir um espaço de transformação social e repolitização da realidade, onde seja possível conciliar o econômico com a dimensão política, social, cultural e proteção ambiental.

Dowbor (1994), ao abordar o poder local, afirma que é um engano pensar que os recursos não serão bem aplicados caso sua transferência não seja cercada por uma série de leis e regulamentos, pois quanto mais centralizada for a decisão, maior será a quantidade de técnicos, porém menor será o controle por parte da população. “Há uma contradição crescente entre as formas centralizadas de elaborar, implementar e controlar os projetos e o fato de as necessidades mais prementes exigirem um grande número de ações de lógica local” (DOWBOR, 1994, p. 34).

Ainda o autor afirma que o conjunto de processos de tomada de decisões precisa ser democratizado e aproximado da população, é necessário um intenso esforço de abertura de espaços de autonomia local, porque as propostas demasiadamente globais não funcionam, pois enfrentam interesses dominantes organizados e complexidades políticas que inviabilizam os projetos, e a consolidação das ações depende vitalmente de soluções locais e momentos políticos. Por isso é necessário que, cada vez mais, “se imponha

aos projetos o controle no nível do ponto de impacto, por meio da comunidade organizada, e não mais apenas no nível das instituições financiadoras centrais” (DOWBOR, 1994, p. 36).

Schommer e França Filho (2010), ao abordarem a metodologia da residência social em comunidades de prática, apontam que a participação possibilita a aprendizagem:

Um aspecto importante na aprendizagem refere-se à possibilidade das pessoas participarem continuamente na negociação dos significados de dados, informações e práticas, os quais somente adquirem significado quando interpretados (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2010, p. 210).

Partindo da compreensão da importância da participação para a aprendizagem, observa-se também a necessidade de estar capacitado para exercer uma participação de fato. Sob o ponto de vista da dimensão participativa é que a gestão social compreende significados semelhantes à governança cidadã, tendo em vista que preceitua ideias-chave como o compartilhamento da autoridade decisória entre os participantes da ação, o fato de todos terem direito à fala e as decisões ocorrerem em diversos momentos, desde a concepção até a execução (TENÓRIO, 2008).

Para Carrion (2007), embora a criação de canais que viabilizem a participação seja fundamental para a instituição de processos de uma governança conexa aos preceitos democráticos, indispensável é o investimento na qualificação dos atores para superar os desafios de uma participação efetiva, ou seja, “é preciso investir no desenvolvimento do capital social” (CARRION, 2007, p. 166).

Compreende-se como governança cidadã, aquela na qual é assegurado o espaço à participação ativa dos atores envolvidos. Ou seja, não se trata de uma dinâmica que concede apenas uma participação *pro forme*, conforme apontado por Borges (2003) ao analisar processos de governança capitaneados pelo BM, mas a contribuição de fato de todos os atores envolvidos.

Levando-se em conta a dimensão política presente num modelo de governança cidadã, que pressupõe levar em conta preceitos democráticos de participação, é que se pretendeu analisar se houve esse tipo de governança no desenvolvimento do projeto em suas diferentes fases. Procurando assim elementos que demonstrem como se deu a participação dos diversos atores na concepção e execução do projeto, que graus de participação e em quais etapas foram permitidas, e ainda se a participação foi estimulada, como preceitua a gestão social, que neste projeto compreende-se como próxima à governança cidadã no que diz respeito à participação dos envolvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o problema e os objetivos da pesquisa, este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização do estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia escolhida para realização deste trabalho é preponderantemente do tipo qualitativa e, por isso, utilizou-se a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. O presente estudo de cunho exploratório e descritivo pode ser classificado como estudo de caso tendo em vista suas características peculiares.

Por se tratar do estudo da participação na governança de um projeto de desenvolvimento de uma metodologia piloto testada junto a organizações não governamentais no Rio Grande do Sul, tendo em vista que foi a primeira vez que a Organização executora do projeto, a Parceiros Voluntários, realizou uma capacitação às organizações com o financiamento de um órgão intergovernamental, no caso o BID. E foi também a primeira vez em que ocorreu o curso “Educando para a transparência”, estando prevista a validação dessa metodologia junto às organizações sociais.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é um tipo de pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2010, p. 39).

E ainda, de acordo com Yin (2010), tendo em vista o fato de o fenômeno e o contexto serem, por vezes, indistinguíveis nas situações de vida real, uma segunda parte da definição técnica de estudo de caso abrange a coleta de dados e as estratégias de análise de dados:

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como

resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (Yin, 2010, p. 40).

A visão que pode ser extraída dessa apresentação do método de estudo de caso é que esse tipo de pesquisa “compreende um método abrangente”, que cobre diversas etapas em relação ao modo como o método é praticado: “A lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados” (Yin, 2010, p. 40).

Assim como Carvalho e Rios (2007) apontam que o estudo de caso deve ser utilizado como forma de minimizar as dificuldades referentes a um estudo que se propõe a verificar a participação:

A mensuração da participação efetiva é muito difícil, aliás, quaisquer questões de comportamento social são de difícil mensuração. Contudo, a literatura especializada traz diversas definições de quais aspectos devem ser observados para se averiguar a real participação dos indivíduos. O instrumento a ser utilizado pela pesquisa deve considerar essa complexidade e a dificuldade de medição, tentando minimizá-la através do método do estudo de caso, que propõe uma maior aproximação do pesquisador com o objeto de estudo (CARVALHO; RIOS, 2007).

Por isso, considerou-se a utilização do método de estudo de caso a mais adequada por permitir maior aproximação do pesquisador ao fenômeno estudado justamente por se tratar de um estudo que buscou identificar aspectos referentes à participação dos indivíduos.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O Objeto de estudo dessa pesquisa é a participação na governança do Projeto “Desenvolvimento de Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil”.

Por se tratar de estudo da governança, que pressupõe a coordenação dos processos tendo em vista a participação de todos os atores envolvidos, os

sujeitos da pesquisa são todos que têm alguma ligação com o referido projeto. Pretendeu-se verificar como se deu a participação desses atores nas diversas fases em que se desenvolveu o projeto, subentendendo-se a existência de etapas distintas. Em um primeiro momento que se denomina fase conceitual e diz respeito às etapas de concepção e planejamento, que abarcam a definição dos objetivos e necessidades do projeto, bem como a revisão e aprovação da estratégia a ser utilizada. E posteriormente a fase que diz respeito à execução do projeto e seu encerramento com a identificação de lições aprendidas e divulgação dos resultados que se denominou de fase operacional.

Pretendeu-se verificar especialmente como ocorreu a participação das organizações que seriam beneficiárias do projeto, tendo em vista que logo no início da pesquisa evidenciou-se através da análise documental que a participação dos outros atores foi bem pontual em determinadas fases, como no caso dos financiadores que aportaram recursos - e o BID indicou as diretrizes a seguir e o conteúdo a ser abordado no projeto. E o relacionamento da ONG Parceiros Voluntários com o BID já foi anteriormente estudado em tese⁴ defendida em 2011 no PPGA/UFRGS.

A rede de apoiadores teve sua participação especialmente “assinando” junto com a executora, ao ceder suas logomarcas na divulgação do projeto, além de fornecer alguns recursos como espaços para reuniões, palestrantes voluntários e a revisão de matéria contábil ou legal nos materiais elaborados.

As organizações que assistiram ao curso, que são o público beneficiário direto do projeto, e havia a pressuposição de que a metodologia em desenvolvimento seria testada por elas e aprimorada de acordo com suas considerações. Considerou-se particularmente relevante analisar este aspecto da governança do projeto, que se refere à participação do público alvo, pois ao final a metodologia foi considerada validada e será reproduzida em outras organizações, não mais como teste. Então, a participação dessas organizações das primeiras turmas concebe-se de forma única, que ao que indica-se não voltará a se repetir no âmbito dessa metodologia.

⁴ Id Ibid; p. 12.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados realizou-se no período de novembro de 2012 a março de 2013, quando foram realizadas 22 entrevistas semiestruturadas com 18 representantes de organizações sociais (entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R), com um representante da ONG Parceiros Voluntários, executora do projeto (entrevistado S), e com três consultoras de acompanhamento (entrevistadas T, U, V).

Buscou-se também na pesquisa documental, localizar dados referentes à participação de acordo com os atores que constam como participantes em cada etapa de realização do projeto.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Justamente pelo objetivo da presente pesquisa, de verificar a participação dos diversos atores envolvidos na governança do projeto de implementação das ferramentas de gestão e dos princípios e práticas de transparência abarcadas, é que se deu a escolha desse tipo de pesquisa.

Para Silva e Menezes (2001), a pesquisa qualitativa:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20).

3.4.1 Entrevistas semiestruturadas

Neste trabalho utilizou-se o instrumento de pesquisa denominado entrevista semiestruturada com perguntas abertas, com o intuito de levantar

novas informações e conhecer a percepção dos entrevistados sobre a forma como ocorreu a participação no projeto.

Uma amostragem representativa é importante em estudos de cunho exploratório e em especial na pesquisa social porque possibilita um estudo mais representativo da realidade. Para a realização de uma amostra representativa é preciso, antes de tudo, conhecer detalhadamente as características da população, em especial as significativas em relação ao que se pretende pesquisar (CHIZZOTTI, 2008).

Também conhecida como amostra estratificada, pois a população é dividida em diversos estratos de acordo com os critérios atribuídos a pesquisa e, posteriormente, extrai-se de cada um desses subgrupos uma amostra aleatória que contemple a mesma proporção existente na população. Nesse caso “a população é inicialmente dividida em dois ou mais estratos, podendo estes ser baseados num só critério, por exemplo, sexo, ou em dois ou mais critérios, por exemplo, idade e sexo” (RUDIO, 2009, p. 64).

Buscou-se realizar as entrevistas de modo que a população fosse representada pela amostra, de um total de 76 organizações sociais participantes do projeto entrevistaram-se dezoito e buscou-se que a amostra contemplasse organizações das três turmas realizadas, sendo:

- 5 organizações da primeira turma (Porto Alegre);
- 6 organizações da segunda turma (Porto Alegre) e;
- 7 organizações da terceira turma (Santa Maria).

Primeiramente optou-se por entrevistar cinco organizações de cada turma, buscou-se contato por telefone com algumas organizações, foi possível agendar duas entrevistas, mas devido à dificuldade de contatar e agendar entrevistas optou-se por enviar um e-mail informando sobre a pesquisa e perguntando se seria possível conceder uma entrevista, então, a partir das respostas, entrevistaram-se as organizações que se dispuseram a prestar entrevistas até que se atingiu o mínimo previamente estabelecido de cinco organizações de cada turma. Buscou-se ainda comparecer em todas as organizações que responderam agendando uma data para a entrevista, por

esse motivo a entrevistou-se algumas organizações a mais do que o inicialmente estipulado.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise, as dezoito entrevistas realizadas com organizações sociais geraram onze horas, trinta e oito minutos e cinquenta e seis segundos de gravação e as demais entrevistas com consultores e com a executora geraram quatro horas, quinze minutos e doze segundos, totalizando quinze horas, cinquenta e quatro minutos e oito segundos de gravação. Para a transcrição foi utilizado o programa “Express Scrib” e para a tabulação dos dados e geração dos gráficos utilizou-se o Excel.

3.4.2 Pesquisa Documental

Informações coletadas através de pesquisa documental, de acordo com Godoy (1995), constituem uma rica fonte de dados, podendo também ser utilizada como técnica complementar, para validar ou aprofundar dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação. Entende-se por pesquisa documental “o exame de materiais de natureza diversa que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas ou complementares” (GODOY, 1995, p. 21).

Nesta etapa da pesquisa foram utilizados como subsídios para complementar os dados extraídos das entrevistas realizadas, os seguintes documentos do projeto que se encontram disponíveis no site da ONG Parceiros Voluntários: Documento base do projeto, Manual do aluno, Manual do consultor, Manual do sistema de avaliação e Relatórios da Equipe de avaliação externa da UFRGS. E, ainda, o documento do projeto enviado pela executora ao financiador e o regulamento disponibilizado às organizações que foram fornecidos à pesquisadora pela ONG Parceiros Voluntários.

Tendo em vista que os documentos foram produzidos sem a participação ou acompanhamento da pesquisadora, são considerados dados secundários. Foram extraídos dos documentos elementos para delimitar as fases em que se desenvolveu o projeto, com vistas à análise futura das etapas

definidas anteriormente, como conceitual e operacional, bem como aspectos que demonstram a participação dos atores envolvidos em cada etapa.

Utilizaram-se ainda vídeos dos eventos realizados, como o lançamento do projeto e os seminários de divulgação realizados na última etapa do projeto. E foi possível assistir ao evento de lançamento da segunda edição do projeto Transparência, que está sendo realizada neste ano.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, realiza-se o tratamento e a análise dos dados para possibilitar que se atinjam os objetivos da pesquisa, por isso é necessário o cuidado para realizar o tratamento dos dados de modo adequado, levando-se em conta os objetivos da pesquisa. Utilizou-se neste trabalho a análise de conteúdo para avaliar as respostas dos entrevistados a partir da transcrição das 22 entrevistas realizadas.

Bardin (2011) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não), conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Vergara, “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2005, p. 15).

Conforme sugerido por Bardin (2011), há uma etapa anterior à análise propriamente dita, que se chama Pré-análise, onde se definem as categorias que serão buscadas em campo. Para analisar a participação dos atores, de acordo com a revisão de literatura sobre participação, instituíram-se três categorias de análise, que são:

- 1 – Informação e processo de comunicação;
- 2 – Deliberação e aspecto decisório;
- 3 – Influência e interação.

E foram estipuladas as seguintes questões norteadoras por categoria:

INFORMAÇÃO E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	
1	As informações foram disponibilizadas desde o início e continuamente, de modo completo e são confiáveis?
2	O processo de comunicação entre os integrantes do grupo é eficaz, linear, alcança a todos, possibilita a integração?
3	Levaram-se em conta as diferenças em relação a domínio de linguagem e conhecimentos técnicos?
4	Foram sanadas as dúvidas dos participantes?

Figura 2 - Questões norteadoras da primeira categoria de análise. Fonte: elaborada pela autora.

DELIBERAÇÃO E ASPECTO DECISÓRIO	
1	As discussões e debates ocorreram de modo a possibilitar que todos apresentassem seus argumentos?
2	As organizações contribuíram com sugestões? As sugestões foram implementadas?
3	Na implementação das ferramentas de gestão nas organizações houve flexibilidade para adaptar a proposta a cada realidade?
4	Houve alterações no projeto após as avaliações de cada turma de organizações capacitadas?

Figura 3 - Questões norteadoras da segunda categoria de análise. Fonte: elaborada pela autora.

INFLUÊNCIA E INTERAÇÃO	
1	O relacionamento entre os participantes foi harmonioso? Houve colaboração mútua?
2	Ocorreram estratégias relacionais, de compartilhamento, de cooperação, de corresponsabilidade?
3	Foram criados vínculos a partir da interação entre os participantes? Manteve-se contato após o término do projeto?
4	Foi incentivada a participação das organizações que habitualmente não se manifestavam?

Figura 4 - Questões norteadoras da terceira categoria de análise. Fonte: elaborada pela autora.

Tendo em vista essas questões norteadoras, após a transcrição das gravações, o conteúdo das mesmas foi organizado no programa Excel, de acordo com cada categoria de análise e agrupados de acordo com o assunto relacionado a cada pergunta que fazia parte do roteiro de entrevista semiestruturada, para posteriormente comparar o conteúdo das respostas com o referencial teórico. Conforme Franco (2008) as categorias de análise podem ser definidas a priori, como também podem emergir do conteúdo das respostas, e nesse caso “implicam constante ida e volta do material de análise à teoria.” Nesse processo, a partir da descrição do sentido atribuído por parte dos respondentes em suas falas (amostra), inferem-se significados de acordo com a interpretação realizada em comparação ao referencial teórico. (FRANCO, 2008, p. 61).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa e a análise dos dados encontrados. Inicia-se com a apresentação do projeto, caracterização dos atores envolvidos para, depois, analisar aspectos referentes à participação desses atores no desenvolvimento do projeto e, por fim, aspectos referentes ao tipo de governança de que se trata este estudo.

4.1 Apresentação do projeto transparência

A Organização não governamental Parceiros Voluntários (ONG PV a partir de agora) executou o Projeto “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil” em parceria com o BID através do termo de cooperação técnica assinado em 28 de outubro de 2008.

De acordo com a organização executora do projeto, as definições dos princípios de transparência a serem desenvolvidos foram determinadas pelo parceiro/financiador. O BID, que já apresentava uma bagagem para o desenvolvimento de projetos e estudos à accountability, trouxe os três principais fundamentos do projeto e da transparência e prestação de contas: responsabilidade em cumprir com seus compromissos, responsabilidade em prover informações confiáveis e transparentes e responsabilidade por suas ações e decisões⁵.

A ONG PV buscou a metade restante dos recursos necessários para o desenvolvimento do projeto junto a Petrobras, que, como contrapartida pelo aporte financeiro, indicou nove organizações que já eram beneficiárias de recursos do programa “Petrobras Desenvolvimento e Cidadania”.

A ONG PV buscou apoio de atores do primeiro, segundo e terceiro setor, os quais compuseram o que ela denomina “rede colaborativa” (RC).

⁵ MENEZES, Naida; JOHANNPETER, Maria Helena Pereira. **ONG Transparência como Fator Crítico de Sucesso**. Porto Alegre: Ed. Unisinos, 2012.

Participaram da referida rede as seguintes organizações: Acty Accountability, Audisa Auditores Associados, Casa do Menino Jesus de Praga, Conselho Federal de Contabilidade, Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Fundação Maurício Sirotski Sobrinho, GE Foundation, Gerdau, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Instituto Vonpar, Ministério Público do Rio Grande do Sul, Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil do Rio Grande do Sul, Ministério da Fazenda (Receita Federal), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Szazi Bechara e Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)⁶.

Entre as atribuições da rede colaborativa têm-se, conforme depoimento da responsável técnica pelo projeto, a validação dos documentos do projeto. Nesse sentido coube à Receita Federal, ao Ministério Público e aos Conselhos regionais de Administração e Contabilidade revisar as questões referentes à legislação. Também foram acrescentados ao material de divulgação do projeto os nomes e logomarcas os integrantes da referida rede, atestando sua ligação com o projeto. Além disso, o apoio consistiu no fornecimento de diferentes recursos, como espaço para realização de reuniões e palestrantes sem ônus para o projeto.

De acordo com a ONG PV, “a prestação de contas como ação tem que ser competente; como atitude, precisa ser transparente”. E, por isso, o projeto pretendeu possibilitar às organizações participantes “trilhar o caminho da reflexão e tomada de consciência, bem como capacitar-se, autoavaliar-se e traçar planos na direção do novo patamar de novas práticas”⁷.

Essa intencionalidade norteou o desenvolvimento do projeto que gerou em sua concepção os seguintes documentos: Documento base do projeto, Manual do aluno, Manual do consultor e Manual do sistema de avaliação. O Documento base foi escrito por especialistas em terceiro setor contratados pela

⁶ ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. Educando para a Transparência. Conheça o Projeto – Etapas. Disponível em: <http://parceirosvoluntarios.org.br/projetotransparencia/> Acesso em: 03.jan.2011.

⁷ Ibidem anterior.

ONG PV e com base nesse documento é que foram produzidos também os manuais já citados e os demais materiais para a sala de aula também por profissionais contratados pela executora. Em relação aos principais resultados esperados pelo projeto, de acordo com conteúdo do documento base, foi elaborada a seguinte tabela:

	RESULTADOS ESPERADOS
1	Metodologia estruturada com Conceitos e Práticas de Transparência e Prestação de Contas;
2	Organizações da Sociedade Civil participantes com padrões de Transparência e Prestação de Contas incorporadas em sua Gestão;
3	Aumento das alianças estratégicas das Organizações da Sociedade Civil com o Segundo e o Primeiro Setores;
4	Melhoria dos conceitos e da avaliação, pelos stakeholders (partes interessadas), sobre as Organizações da Sociedade Civil;
5	Propagação da metodologia como parte de um movimento pró-Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil para o Brasil.

Figura 3 - Resultados esperados do Projeto. Fonte: elaborada pela autora com base em informações extraídas do *website* do projeto⁸.

O projeto previa, inicialmente, a difusão dos princípios de transparência e prestação de contas para duas turmas que contemplariam, no total, 50 organizações da sociedade civil. No entanto, no momento em que a executora estava dando por concluído o processo de capacitação da primeira turma, decidiu pela criação de uma terceira turma, sob a alegação de aproveitar os recursos economizados.

⁸ <http://projetotransparencia.parceirosvoluntarios.org.br/default.aspx>

Então, ao término do projeto verificou-se a realização de três turmas, onde foram contempladas 76 organizações da sociedade civil. Sendo 31 organizações participantes da primeira turma, 26 organizações participantes da segunda turma e, ainda, uma turma adicional, que não estava prevista inicialmente onde receberam o curso mais 19 organizações da sociedade civil. Segue a relação entre inscritos e selecionados:

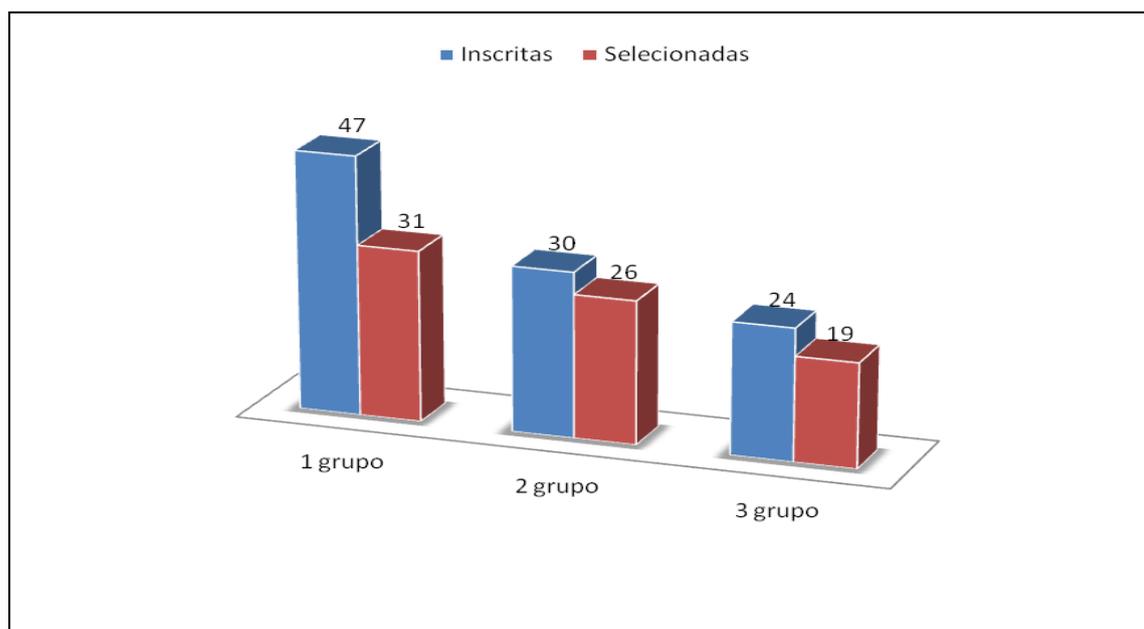


Figura 4 - Relação entre inscritos e selecionados para cada turma. Fonte: elaborada pela autora.

As organizações inscritas foram selecionadas com base em critérios predefinidos no edital e no regulamento do projeto que constam em anexo. Entre os principais critérios estavam ser sem fins lucrativos, ser apartidária, estar em atividade, no mínimo, há 03 (três) anos, sua sede ter endereço próprio (desvinculada de residência familiar), ser prestadora de serviços à comunidade, estar inscrita em algum Conselho e ter disponibilidade para participar, integralmente, do Curso Educando para a Transparência⁹.

As organizações que receberam o curso na primeira e na segunda turma estão em sua maioria na área metropolitana de Porto Alegre, já as organizações participantes da última turma encontram-se no interior do estado.

⁹ PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009.

A Petrobras, como cofinanciadora do projeto, indicou nove organizações para participar da implementação e as demais foram selecionadas pela ONG Parceiros Voluntários, que disponibilizou inscrições através da internet às interessadas.

Conforme relato da representante da executora, o projeto previa também a participação de consultores voluntários, através de parceria com o Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul e também com os Conselhos Federal e Regional de Contabilidade. Os consultores acompanhariam as visitas realizadas pelos consultores contratados pela ONG PV para trabalhar com base em um manual elaborado pela executora com vistas a acompanhar a implementação da ferramenta de gestão nas organizações da sociedade civil, por um período de dez meses após o término de execução do projeto.

A avaliação da metodologia foi realizada através de uma equipe de avaliação externa coordenada pela professora Rosinha Carrion, indicada pela ONG PV com o aval do BID para acompanhar o desenvolvimento do projeto e propor melhorias. A ONG PV escolheu uma equipe composta por integrantes do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos do Terceiro Setor (NIPETS) pertencente à Escola de Administração da UFRGS para realizar essa avaliação. As atribuições dessa equipe de avaliação serão mais bem retratadas no capítulo de caracterização dos atores envolvidos no projeto.

De acordo com a análise documental, foi elaborada a seguinte tabela que demonstra as principais ações em que se desenvolveu o projeto e quem participou em cada uma delas.

As principais ações do projeto se dividem da seguinte forma:

Ações do Projeto	Atores
Desenvolvimento dos princípios de prestação de contas Elaboração dos documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Documento base • Manual do aluno • Manual do consultor • Manual do sistema de avaliação 	Executora Rede colaborativa Patrocinador: BID dá as diretrizes para elaboração dos princípios Equipe da UFRGS: analisou os documentos
Implementação das ações de prestação de contas <ul style="list-style-type: none"> • Curso Educando para a transparência • Módulo EAD • Visita dos consultores • Avaliação da metodologia 	Executora Organizações sociais Consultores de acompanhamento Patrocinador: Petrobras – indicou nove organizações sociais para realizar o curso Equipe da UFRGS: efetuou avaliação
Criação de um Website com vistas ao “Fortalecimento de ambientes institucionais para inclusão dos princípios de prestação de contas”	Executora exclusivamente
Disseminação do resultado do projeto através de Seminários	Todos estiveram presentes nos eventos, organizados pela executora

Figura 5 - Principais ações do projeto. Fonte: elaborada pela autora com base em informações extraídas do *website* do projeto¹⁰.

A primeira ação do projeto refere-se ao desenvolvimento da metodologia que seria aplicada às organizações, do qual participaram o financiador, a ONG executora e a rede colaborativa. A ONG executora desenvolveu os documentos e a metodologia da tecnologia social de acordo com diretrizes indicadas pelo financiador. A rede colaborativa auxiliou nessa etapa validando os documentos, através de comunicação por e-mail, e alguns órgãos, como Conselho de Contabilidade e Receita Federal, revisaram as partes contábil e legal dos materiais. Através da análise documental, foi possível identificar que a

¹⁰ <http://projetotransparencia.parceirosvoluntarios.org.br/default.aspx>

participação da rede colaborativa se deu em alguns aspectos bem pontuais. O que foi confirmado pela entrevista realizada com representante da executora do projeto, bem como as questões referentes à participação dos financiadores já identificadas na análise documental, também corroborada pelo relato dessa entrevistada.

A segunda ação do projeto consistiu na aplicação da metodologia às organizações sociais, desde a seleção das organizações, o curso presencial e semipresencial e o acompanhamento através de visitas de consultores contratados. Participaram nesse momento, a ONG Executora, as organizações sociais que receberam o curso de capacitação e os consultores de acompanhamento que realizaram visitas às organizações após o curso para consolidar a implementação das ferramentas de gestão. Em relação a esta etapa, além da entrevista realizada com a representante da organização executora do projeto, optou-se por entrevistar representantes das organizações sociais que receberam o curso e consultores que as acompanharam. Nesta etapa, de acordo com informações da Parceiros Voluntários, a rede colaborativa participou apenas cedendo recursos para a realização dos cursos e os financiadores acompanharam o desenvolvimento do projeto com vistas a verificar a aplicação dos recursos e cumprimento dos objetivos estabelecidos.

A terceira ação do projeto diz respeito à criação de um site para divulgar os resultados da implementação nas organizações com o objetivo de disseminar os princípios de transparência e prestação de contas, a ONG Parceiros Voluntários afirma que foi a única responsável pela criação do site para divulgação dos resultados do projeto, e a rede colaborativa, os financiadores, as organizações sociais apenas cederam seus nomes e logomarcas para compor o site, mas não participaram de sua concepção. Como o foco da pesquisa é a participação dos envolvidos junto aos demais atores, não há interesse em analisar essa etapa.

A quarta ação do projeto consistiu em eventos realizados pela executora como forma de divulgar a prestação de contas do projeto. Nestes eventos alguns cases de organizações participantes eram escolhidos para ser apresentados, e os representantes dessas organizações realizavam

depoimento. Também eram divulgados dados referentes ao andamento do projeto pela executora e ainda haviam palestrantes convidados a falar sobre temas relacionados à temática do projeto. As demais organizações e a rede de apoio eram convidadas a assistir ao seminário. Essa etapa teve por objetivo a disseminação dos resultados do projeto através da realização de seminários, realizados pela ONG executora com a participação de palestrantes e participantes através de depoimentos.

A participação dos sujeitos em cada uma das ações do projeto será abordada no capítulo 4.3, referente à participação dos atores no desenvolvimento do projeto de acordo com as categorias de análise definidas com base no referencial teórico.

4.2. Caracterização dos atores envolvidos no desenvolvimento do projeto

O objetivo deste capítulo é descrever quem são os atores envolvidos no desenvolvimento do projeto, explicando brevemente suas principais características.

4.2.1 ONG Parceiros Voluntários

A executora deste projeto é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, apartidária, criada em janeiro de 1997 através da iniciativa do empresariado do Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de disseminar a cultura do voluntariado organizado no Brasil.

A área de Formação da ONG PV tem como objetivo aportar conhecimento, metodologias e recursos sobre voluntariado organizado e gestão das organizações da sociedade civil para a Rede Parceiros Voluntários e para as comunidades, através da produção, sistematização e disseminação dos seus principais conceitos - Responsabilidade Social Individual, Voluntariado Organizado, Gestão, Responsabilidade Social Empresarial e Redes de Cooperação - contribuindo, assim, para a melhoria das comunidades.

A formação está diretamente relacionada à ampliação do Movimento de Voluntariado, através da mobilização e apoio às comunidades envolvidas, através de capacitações e seminários¹¹.

A ONG PV se deu conta que não bastava organizar o voluntariado, que apenas encaminhar voluntários não era o suficiente para atender as necessidades das organizações, então iniciou o desenvolvimento de metodologias, como, por exemplo, “Capacitação para Dirigentes em Gestão” e “Capacitação em Projetos Sociais”, que eram oferecidos como cursos às organizações com o objetivo de contribuir para seu desenvolvimento¹².

4.2.2 Responsáveis pelo financiamento

O Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN) foi criado em 1993 pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento com o objetivo de desenvolver estratégias eficazes para apoiar o crescimento econômico e reduzir a pobreza através da participação do setor privado no desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas, beneficiando as populações com menos recursos, seus negócios, suas produções e suas casas¹³.

Este projeto teve como sua principal fonte de financiamento o Banco Mundial, e a ONG PV buscou a complementação da verba necessária para realizar o curso Educando para a transparência junto à Petrobras. A participação da Petrobras, além do financiamento, se deu na indicação de nove organizações que participariam do curso e no acompanhamento da prestação de contas do projeto.

O BID indicou os principais aspectos, como, por exemplo, os princípios de transparência e prestação de contas que vieram a compor o documento

¹¹ PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2013.

¹² MENEZES E JOHANNPETER, 2012, p. 27.

¹³ (BID, 2013) <<http://www.iadb.org/pt/noticias/comunicados-de-imprensa/2012-01-20/fumin-desenvolvimento-economico-local-no-rio-de-janeiro,9811.html>>

base do projeto. E forneceu aval para as principais decisões durante o projeto, como, por exemplo, a escolha da UFRS para realizar a avaliação externa.

4.2.3 Rede de apoio

A rede foi composta por: Acty Accountability, Audisa Auditores Associados, Casa do Menino Jesus de Praga, Conselho Federal de Contabilidade, Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Fundação Maurício Sirotski Sobrinho, GE Foundation, Gerdau, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Instituto Vonpar, Ministério Público do Rio Grande do Sul, Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil do Rio Grande do Sul, Ministério da Fazenda (Receita Federal), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Szazi Bechara e Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)¹⁴.

Essa rede deveria validar os documentos do projeto, como no caso da Receita Federal, Ministério Público e Conselhos regionais de Administração e Contabilidade, que revisaram as questões referentes à legislação, e os nomes e logomarcas dos apoiadores foram divulgados, atestando sua ligação com o projeto. Além disso, o apoio consistiu no fornecimento de recursos, como espaço para realização de reuniões e palestrantes sem ônus para o projeto¹⁵.

4.2.4 Organizações Participantes

O curso foi divulgado em todo o estado do Rio Grande do Sul, entretanto, por realizarem-se as aulas em Porto Alegre, nas duas primeiras turmas a maior parte das organizações inscritas era da região metropolitana de Porto Alegre. De acordo com relato da representante da ONG PV, devido à economia de recursos foi possível realizar uma terceira turma que não estava

¹⁴ PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2013.

¹⁵ Extraído da transcrição da entrevista.

prevista inicialmente e, então, optou-se pela realização desta última turma na região de Santa Maria, por ser mais central e, assim, propiciar o acesso a outras organizações.

As organizações foram chamadas de “co-criadoras” pela ONG PV, pois era a primeira vez em que seria realizado esse projeto e se faria um teste para aprimorar a metodologia.

O projeto inicialmente previa a realização de duas turmas que contemplariam 50 organizações da sociedade civil na região metropolitana de Porto Alegre. No entanto, ao término do projeto verificou-se a realização de três turmas, onde foram contempladas 76 organizações da sociedade civil. Sendo 31 organizações participantes da primeira turma, 26 organizações participantes da segunda turma, em sua maioria originárias da região de Porto Alegre e, ainda, uma turma adicional, que não estava prevista inicialmente, na qual receberam o curso mais 19 organizações da sociedade civil da região de Santa Maria. (Conforme anexo, lista das organizações participantes fornecida pela ONG PV).

4.2.5 Consultores

A ONG PV contratou sete consultores para executar a implementação das ferramentas de gestão nas organizações. Consultores que já trabalhavam com a ONG em outros projetos, outros cursos, e foram capacitados na metodologia para realizar cinco visitas de acompanhamento no decorrer de 10 meses após o curso presencial com o objetivo de prestar consultoria às organizações sociais.

Observou-se que a participação dos consultores, assim como das organizações sociais, ficou restrita à etapa do curso, como indicado pela seguinte fala:

Nas demais etapas eles participam mais como ouvintes, eles participam bastante é na avaliação da metodologia no decorrer da segunda etapa, nós fazíamos reuniões com eles para ver... A responsabilidade da visita, dos relatórios dentro da organização é do consultor de acompanhamento (Entrevistada S).

4.2.6 Equipe de avaliação externa

A ONG PV contactou a professora Rosinha Carrion, membro permanente do corpo docente do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para efetuar a avaliação externa do projeto sob a coordenação de uma equipe composta por integrantes do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos do Terceiro Setor (NIPETS), pertencente à Escola de Administração da UFRGS. A referida equipe acompanhou todo o processo, avaliando, apontando pontos críticos e propondo melhorias. Essa equipe foi coordenada pela professora Rosinha Carrion, também coordenadora do grupo de pesquisa, e composta por um professor da Escola de Administração e mais duas integrantes do núcleo de pesquisa, sendo uma mestranda e outra doutoranda à época em que foi feita a avaliação¹⁶.

O trabalho de avaliação realizado pela equipe da UFRGS incluiu diversas etapas: análise dos documentos teórico-conceituais e práticos de suporte à implementação do projeto piloto, acompanhamento das reuniões internas realizadas pela ONG Parceiros Voluntários para avaliação periódica e continuada do processo, observação das atividades de formação presencial e por amostragem das visitas que os consultores contratados realizavam nas organizações sociais. Foram realizadas ainda entrevistas com gestores de organizações que receberam o curso, com consultores e com os financiadores do projeto (UFRGS, 2011).

A avaliação da equipe da UFRGS resultou em quatro relatórios de avaliação, realizados entre janeiro de 2010 e abril de 2012. Em suas considerações no último relatório, ao avaliar retroativamente o processo, a equipe da UFRGS afirma:

A análise retroativa do processo de avaliação do teste/desenvolvimento da TS de PTPC, que foi desenvolvido em clima particularmente colaborativo e harmonioso entre a Equipe Externa e as Equipes da ONG Parceiros Voluntários [...] competência e responsabilidade demonstrada em todos os momentos do processo, seja na observação do referencial

¹⁶ MENEZES E JOHANNPETER, 2012.

teórico previsto para o desenvolvimento dos princípios de Transparência e Prestação de Contas; seja no que se refere à capacidade de ouvir sugestões e partilhar a construção de modificações, que eventualmente se fizeram necessárias, conforme amplamente relatado nos relatórios anteriores (UFRGS, 2012, p. 11).

A equipe de avaliação aponta ainda o cumprimento do cronograma estabelecido e a ampla divulgação dos resultados como forma de prestar contas em relação aos recursos recebidos. Entretanto, algumas fragilidades do projeto foram observadas pela equipe de consultoria externa da UFRGS, que sugeriu para a consolidação do processo de teste/desenvolvimento da Tecnologia Social as seguintes alterações: no processo de seleção das organizações, classificá-las de acordo com seu nível de vulnerabilidade gerencial ao iniciarem o processo de capacitação; desenvolver módulos de reforço para a consolidação dos processos gerenciais em que encontrem maiores fragilidades; aumentar o número de horas de acompanhamento dos consultores e integrar atividades de formação presencial às atividades específicas de implementação dos princípios (UFRGS, 2012).

Esses apontamentos efetuados pela equipe da UFRGS serão abordados na categoria “Deliberação e aspecto decisório” juntamente com os dados resultantes das entrevistas às organizações e consultores de acompanhamento por entender-se que as críticas, sugestões de melhoria e apontamentos da equipe externa são formas de deliberação que podem ter influenciado o processo decisório referente a alterações no projeto.

4.3 Participação dos diferentes atores envolvidos

Neste capítulo, com base no referencial teórico, aborda-se a questão da participação dos envolvidos no projeto, subdividindo-se esta etapa da análise em três categorias: Informação e processo de comunicação, Deliberação e aspecto decisório e Influência e interação.

4.3.1 Categoria: Informação e processo de comunicação

Nesta categoria pretendeu-se analisar: a acessibilidade das informações relativas ao projeto e a clareza das informações referentes aos objetivos do projeto, bem como a compreensão dos envolvidos em relação ao conteúdo desenvolvido na metodologia.

A análise da compreensão que os participantes tiveram em relação às informações recebidas é relevante, pois é possível que se tenha acesso às informações, mas em função da linguagem utilizada ou por falta de conhecimentos técnicos não seja possível alcançar total compreensão.

O primeiro contato que as organizações sociais tiveram com esse projeto se deu na fase em que o mesmo foi amplamente divulgado na mídia e, para as organizações cadastradas com a Parceiros Voluntários, foram enviados e-mails com convite para a seleção.

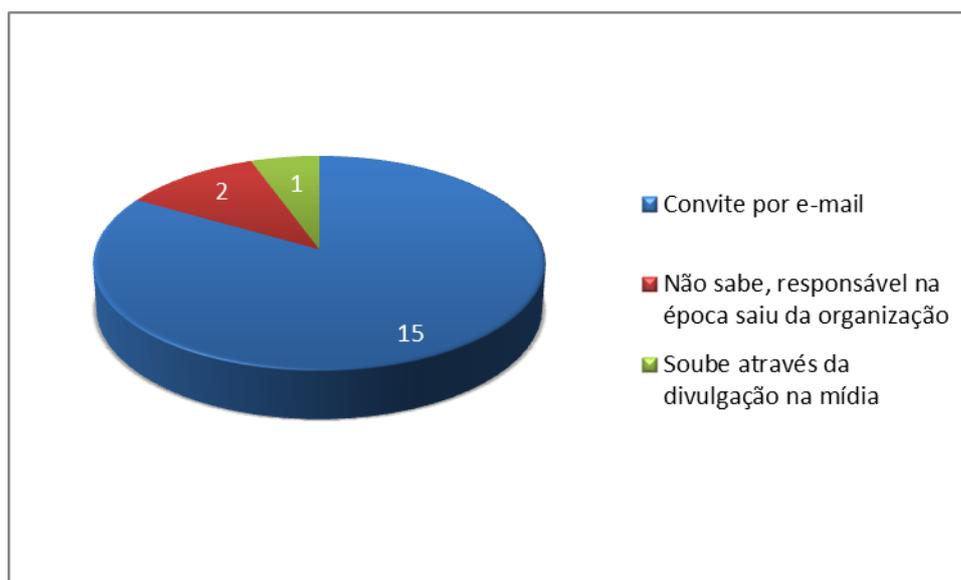


Figura 6 - Forma como a organização soube do curso. Fonte: elaborada pela autora.

Do total das dezoito organizações entrevistadas, quinze se inscreveram após receberem convite por e-mail. E, além disso, quatorze dessas organizações já cadastradas na ONG PV haviam realizado cursos anteriormente, e o fato do curso ser ministrado por ela parece ter sido um dos motivos que determinou o interesse em participar do projeto.

Já havíamos participado de outras capacitações e eles nos mandavam voluntários também, nós já tínhamos uma relação com a Parceiros anteriormente, aí soubemos do curso por convite da Parceiros, eles enviaram por e-mail, depois telefonaram (Entrevistada A).

Já conhecíamos, porque quando a gente precisa de voluntários, a gente solicita à Parceiros e também encaminhamos voluntários a fazer o curso de capacitação na Parceiros. Então, recebemos convite por e-mail para se candidatar a uma seleção prévia (Entrevistada D).

Nós fazemos parte da Parceiros desde 1999. Seguidamente tem voluntários indo fazer cursos. A Parceiros fez a divulgação e nós recebemos (Entrevistada E).

É possível que, pela credibilidade da ONG Parceiros Voluntários junto às entidades do terceiro setor e pelo relacionamento que já possuíam, as mesmas tenham se interessado em participar do curso sem analisar efetivamente o conteúdo que seria abordado. Isso foi possível observar na fala de algumas organizações em relação à compreensão dos objetivos do projeto, que será abordada a seguir, bem como no seguinte relato da consultora de acompanhamento, afirmando que nem sempre as organizações compreenderam a importância do que estavam implementando:

Algumas organizações sociais se deram conta da relevância do projeto, do meio para o final do processo, já quase do meio pro final das visitas. E aí começaram a se dar conta e começaram a correr no processo todo (Entrevistada T).

Em relação ao propósito em realizar o curso, para algumas organizações o fato de ser ministrado pela ONG PV por si só já determinou o interesse. As organizações afirmam também que buscavam capacitar seus colaboradores, a gestão da organização e, em alguns casos, simplesmente porque aproveitam todas as oportunidades de realizar cursos possíveis.

Para a instituição é uma questão de qualificação da gestão, é sempre interessante quando vem uma ferramenta nova de trabalho pra nós estarmos trabalhando (Entrevistada F).

Nós estamos sempre tentando aprimorar nosso trabalho, organizar melhor a entidade, buscar mais parceiros para realizar os diversos projetos que a Via Vida tem. Eu fazia

muitos cursos. Ultimamente, eu não tenho ido, eu tenho sempre indicado para os voluntários (Entrevistada E).

O objetivo era, como o assunto era bem pontual e bem moderno, digamos assim, prestação de contas e como o aspecto prestação de contas a cada dia você tem que procurar melhorar, acrescentando novas peculiaridades, a gente buscou o curso com a intenção de conhecer um pouco mais sobre focos diferentes, sobre análises diferentes (Entrevistada C).

Modernização e atualização dos dirigentes da entidade, porque a entidade tem 39 anos e não poderia ficar naquela administração tacanha que um manda e o resto obedece né, tem que ser uma administração que acompanhe a nova política. E também para afirmação e consolidação da entidade. E tudo o que aparecia de oportunidades de cursos eu ia buscar (Entrevistada A).

No regulamento constava que o objetivo do projeto seria: “Desenvolver Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil (OSC)” que contribuíssem na melhoria dos processos e no cumprimento efetivo da missão das organizações, a partir da implementação de três elementos: responsabilidade em cumprir com seus compromissos; responsabilidade de prover informações confiáveis e transparentes e responsabilidade por suas ações e decisões¹⁷. Constava ainda no regulamento que as organizações deveriam participar obrigatoriamente de duas atividades distintas, sendo curso presencial de 80 horas, já com a previsão das datas de realização, e atividade de acompanhamento, onde receberiam visitas de “profissionais técnicos capacitados na metodologia” por um período de dez meses com o objetivo de “assessorar no processo de implantação dos princípios”¹⁸.

Em relação às informações do curso “Educando para a Transparência” constava o seguinte conteúdo programático: Terceiro setor: características e implicações; A Prática da Transparência e da Prestação de Contas;

¹⁷ ANEXO IV, Regulamento.

¹⁸ Ibidem anterior.

Condicionantes das Boas Práticas; Requisitos Técnicos (Contábeis, Tributários e Societários); e Plano de Ação/Diagnóstico Situacional¹⁹.

Ao que indica as informações constantes no regulamento disponibilizados às organizações não foram suficientes para esclarecer os objetivos do curso e a complexidade do processo pelo qual as organizações viriam a passar. Como se percebe no seguinte relato, houve uma surpresa em relação ao conteúdo abordado quando do início do curso presencial:

Nós entendíamos que seria uma coisa bem focada para prestação de contas, que a transparência fosse especificamente para a prestação de contas, o que me surpreendeu foi que quando eu cheguei lá era muito mais amplo (Entrevistada K).

Pelo título era transparência e prestação de contas, depois a gente viu que o objetivo era bem maior (Entrevistada J).

A gente não tinha clareza do que era, a única coisa que a gente tinha uma certeza assim, algo vai melhorar (Entrevistada I).

Observa-se nos relatos que as organizações esperavam um curso de capacitação técnica para aprimorar processos prestação de contas, que na sua compreensão seria uma melhor divulgação das informações referentes aos projetos desenvolvidos.

O curso era para serem captados recursos e para que fossem bem geridos (Entrevistada A).

Projeto e prestação de contas, se não presta, não tem mais (Entrevistada B).

Disseminação do conhecimento para que as ONGs pudessem prestar contas adequadamente (Entrevistada C).

Ferramentas de gestão eficientes e acima de tudo transparência nos dados para a sociedade (Entrevistada D).

Transparência, prestação de contas, nós já fazíamos isso antes (Entrevistada E).

Qualificação de gestão com transparência (Entrevistada G).

Aparelhar as instituições do 3º setor para que a gestão se dê com mais profissionalismo (Entrevistada J).

¹⁹ Ibidem anterior.

Pode ser observado também no relato de uma das consultoras que percebeu dificuldades justamente pelo fato das organizações não terem clareza em relação ao objetivo do projeto:

Eu achei que as organizações não tinham muito claro qual era o projeto, eu senti assim que, apesar das 80 horas, não ficou muito claro o que era. Eu entrava em algumas organizações que achavam que nós iríamos fazer uma auditoria lá, e nos esperavam com essa expectativa, outras esperavam que a gente fosse ensinar a fazer relatórios de prestação de contas e o projeto não contemplava isso. Então, eu achei que essa foi uma das dificuldades, a expectativa deles não era a mesma... (Entrevistada V).

No relato da representante da executora, observa-se que o processo seletivo seria o momento de verificar se as organizações estariam em condições de participar do projeto:

Tem um regulamento, então se as organizações atenderem aqueles pré-requisitos, elas passam por uma pré-seleção, recebem uma visita de um consultor que vai verificar as informações preenchidas na ficha de inscrição, vai conversar com o gestor, ver se é isso mesmo que o gestor quer, se é o momento daquela organização participar do projeto. Então é feita toda uma seleção bem criteriosa (Entrevistada T).

Esse processo seletivo constituiu-se numa fase de análise da documentação das organizações inscritas e, posteriormente, uma visita de um consultor para verificar se a organização estaria em condições de realizar o curso, onde o consultor prestaria também esclarecimentos necessários.

Primeiro vinha um edital, uma ficha, né, para se inscrever, ali já tinha um panorama que constava o objetivo. Aí a gente se inscreveu e, depois, teve uma reunião explicando como seria o curso (Entrevistada A).

Entretanto, observa-se que para algumas organizações não ficaram suficientemente claros os esforços que demandariam, nem a extensão de mudanças que poderia demandar autorizações dos responsáveis pela organização. Porque, mesmo após se comprometerem a realizar o curso,

tiveram dificuldades em comparecer assiduamente às aulas, pois teriam que se ausentar da entidade por dois dias inteiros e consecutivos, então, por vezes, faltaram às aulas. E como havia duas vagas para representantes de cada organização, houve alternância entre os participantes, aonde uma pessoa ia num dia e a outra, no outro. Observou-se que cinco organizações alternaram o representante, quatro delas enviaram somente uma pessoa ao curso, três organizações afirmam não haver essa alternância, mas logo após o curso um dos representantes deixou a entidade, e ainda em duas organizações foram os dois participantes que saíram após o curso. Uma organização relata que os dois participantes chegaram a faltar no mesmo dia.

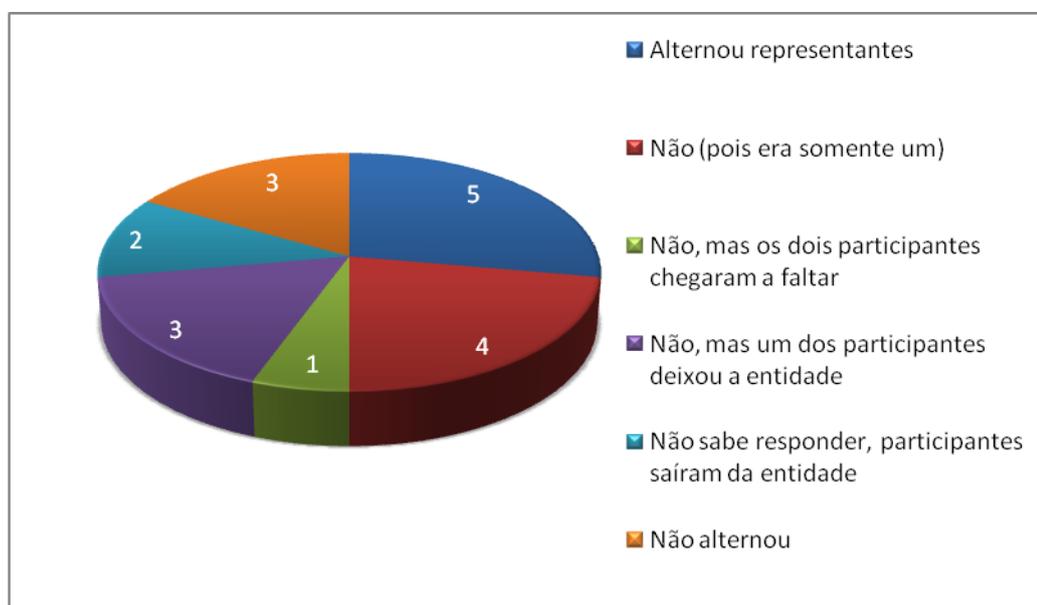


Figura 7 - Alternância de representantes nas aulas presenciais. Fonte: elaborada pela autora.

Essa alternância de representantes das entidades nas aulas, visto que por vezes comparecia uma pessoa e por vezes outra, prejudicou o aproveitamento de acordo com a ONG Parceiros Voluntários, e por isso na segunda edição do projeto, realizada entre 2013 e 2014, será aumentada uma vaga, para que assim cada organização possa encaminhar até três

participantes para realizar o curso, e que pelo menos um destes acompanhe todas as aulas presenciais²⁰.

Outra questão refere-se às modificações que deveriam ser implementadas, na qual por vezes se encontrou resistência dos colaboradores e da diretoria, visto que nem sempre o representante que participou do curso era o responsável pela tomada de decisões na entidade.

Teve muita resistência à mudança e tem até hoje, esse projeto não é assim um projeto estanque, a gente continua mudando e até porque são muitas coisas para serem melhoradas e a gente vai ter a vida inteira coisas para serem melhoradas. Então, tem resistência sim, por parte dos funcionários. Então, tem resistência, sempre tem resistência à mudança, a gente parece que está trabalhando muito bem, a gente tem essa visão, assim, está dando certo, a instituição é economicamente viável, está fazendo seu atendimento, tendo um resultado positivo, para que é que vamos mudar? (Entrevistada K).

É uma questão cultural, não é um curso que muda isso. Esse curso tem que acontecer por mais uns 10 anos, porque daí esses velhos vão morrendo e os outros vão entrando e a gente vai fazendo a cabeça (Entrevistada A).

É que a questão é mesmo de mudança do trabalho, de implantar, porque foram duas pessoas da instituição que participaram e ter que transformar 40 colaboradores, fora os diretores que não tem muita participação, é complicado (Entrevistada F).

A diretoria em alguns aspectos tinha esse entendimento, principalmente o nosso diretor financeiro foi o mais resistente no início, mas entendeu logo assim de que realmente isso está mudando e é para o bem, e funcionou. Mas teve esse início assim, poxa nós estamos tão bem, por que é que vem uma pessoa de fora dizer o que é que nós temos que fazer? (Entrevistada C).

Foi bom, na verdade o consultor vinha ver se tudo aquilo que foi aplicado no curso estava sendo posto em prática, ele vinha constatar: essa mesa nós combinamos de botar lá naquela sala, por que é que ela está aqui? Era um acompanhamento. A nossa dificuldade foi os vovôs, gestores da nossa entidade que têm certa resistência ao desconhecido, eu sou o único vovô que sou aberto. Os outros acham que se tem 30 anos nisso, como é que o cara vem querer me ensinar? (Entrevistada A).

Também no seguinte relato observa-se dificuldade dos dirigentes em se fazer presentes nas aulas do curso presencial:

²⁰ Informações extraídas do evento de lançamento da edição 2013 do projeto.

Quando foram convidados os dois participantes de cada organização, seria o dirigente e uma pessoa que cuidaria da prestação de contas, que eles indicariam quem, às vezes um voluntário... Mas o dirigente vem em alguns momentos e falha em outros, não tem continuidade, ele tem muita coisa para fazer, ele se divide bastante, nem sempre ele é a pessoa que define coisas (Entrevistada T).

Ela relata que para a próxima edição do curso, que inicia em 2013, essa é uma questão que precisa ser revista. Sugere que sejam disponibilizados os módulos em EAD antes do início do curso presencial para que as organizações tenham noção do que será abordado e que, a partir disso, possam levar para o curso as pessoas mais indicadas.

Então, a gente quer encontrar e ter na capacitação as pessoas certas que possam levar para a instituição, que possam multiplicar o que aproveitou (Entrevistada T).

Percebeu-se a dificuldade em repassar as informações recebidas, em função do grande volume do conteúdo do curso, das dificuldades dos representantes se fazerem presentes em sala de aula e ainda teve casos em que as pessoas que assistiram às aulas saíram da entidade logo após o término do curso:

Perdi meu colega no caminho, o que me dificultou, porque ele terminou o curso e saiu da instituição. Isso também é um problema das organizações, as pessoas não ficam dentro do processo e, na parte final do processo, eu fiquei sozinha pra tocar tudo, pra poder fazer o fechamento de tudo que era solicitado (Entrevistada F).

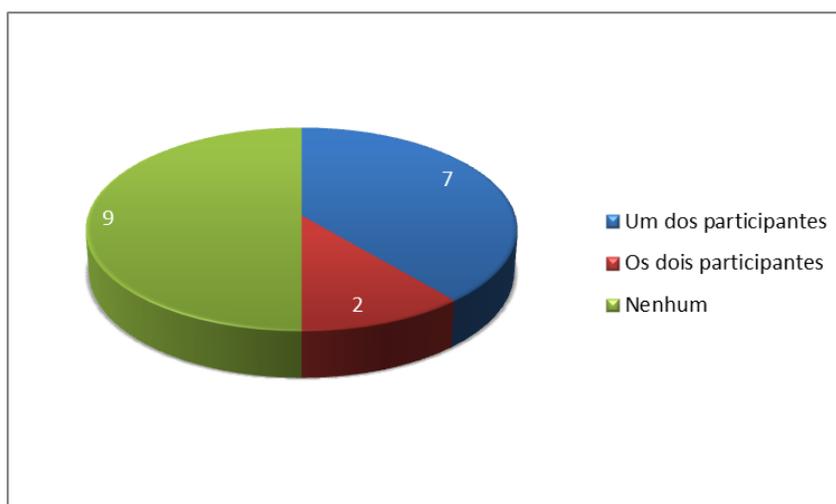


Figura 8 - Participantes que deixaram as organizações após o curso. Fonte: elaborada pela autora.

Nas duas organizações em que saíram todas as pessoas que estiveram envolvidas com esse processo e o mesmo perdeu a continuidade, embora os entrevistados manifestem a vontade de retomar, informam que não conseguiram se apropriar do material do curso que foi deixado, o responsável não teve tempo de repassar as informações.

É uma pena que a nossa assistente foi embora, a gente ficou meio perdido... É o voluntariado, não é? A pessoa é voluntária. Normalmente quem vem voluntariar são esposas de militares... Aí, ele é transferido... Ela era ativa, sabe? Muito participante. Foi quando a gente começou a frequentar o curso. Uma pena... (Entrevistada N).

Não tinha nenhuma voluntária com disponibilidade de tempo naquela ocasião e, como tinha essa funcionária que coordenava toda uma área, a gente achou que então era bom ela fazer. Mas ela saiu. Esse é o problema. Que as pessoas mudam, tem rotatividade nas coisas que fazem (Entrevistada E).

Mesmo com a saída das pessoas que realizaram o curso das organizações, estas deveriam ser capazes de dar continuidade ao processo, pois o projeto previa o repasse de informações aos demais integrantes de cada organização. O que, entretanto, nem sempre ocorreu, como se observa no relato da consultora de acompanhamento:

Entre a parte teórica e as visitas teve um tempo e aí nós tivemos que, nas primeiras visitas, retomar todo o conteúdo. Mais do que isso, quem veio para a capacitação eram duas pessoas, quando nós chegávamos na instituição eles botavam todo mundo na sala e o nivelamento das pessoas... tinha gente na sala que nem sabia porque é que estava na sala. As primeiras visitas foram assim períodos de retomada, de nivelamento e quase que de curso inteiro de novo em poucas horas. O material, o manual que eles tinham recebido aquilo não tinha circulado, era muito conteúdo de verdade e eles não se sentiram tão apropriados para (disseminar), então, como eles sabiam que ia um consultor, eles deixaram para o consultor fazer esse papel (Entrevistada T).

Há uma suposição de que a dificuldade em efetuar o repasse ocorra porque não houve uma apropriação efetiva do conteúdo do curso. Não houve relatos de maiores dificuldades no entendimento do conteúdo em sala de aula, com exceção de alguns conteúdos citados como um pouco mais difíceis, como a parte contábil e as ferramentas de gestão para quem não conhecia. Mas foi na hora de colocar em prática que as organizações identificaram as lacunas no aprendizado.

Compreender nós compreendemos tudo, o difícil é implantar essas ações na organização. Compreender as ferramentas é tranquilo. A implantação acaba esbarrando na questão de pessoal né, recursos humanos, não temos pessoal suficiente, não temos um sistema de voluntariado eficiente para que a gente faça mesmo funcionar todas essas ferramentas (Entrevistada I).

Para mim foi tranquilo porque a minha formação é administração, a minha colega que participou teve um pouco mais de dificuldades, principalmente na parte contábil. Eu tenho a impressão assim que o pessoal tranca na matemática, quando tem que entender ali, realmente raciocinar matematicamente é o mais difícil, mas nenhum obstáculo intransponível. No geral eu achei o curso muito bom. As questões contábeis eu acho que seria algo que deveria ser trabalhado mais, o balanço, as demonstrações contábeis (Entrevistada G).

Algumas das aulas nós achamos assim que o próprio público fugia do foco, e acabavam em algumas discussões de valores mesmo e de opiniões próprias e a gente perdia um pouco do foco do conteúdo programático, mas isso também contribui porque são experiências que a gente traz depois para a instituição. Só que como a gente tá sempre naquela demanda de 'poxa, eu saí do trabalho hoje e eu tenho que fazer esse dia render aqui', a gente fica nessa visão fechada assim, de que eu

tenho que ir lá e aprender o conteúdo e trazer de volta e não se dá conta de que esta informação no dia a dia que às vezes foge um pouquinho do conteúdo pode ser mais rica do que aquela própria teoria que depois tu podes ter em casa (Entrevistada K).

4.3.2 Categoria: deliberação e aspecto decisório

O BID indicou o tema do projeto e o que adota como princípios de Transparência como condição para o financiamento. E forneceu aval para as principais decisões durante o projeto, como, por exemplo, a escolha da UFRGS para realizar a avaliação externa. A participação da Petrobras, além do financiamento, se deu na indicação de nove organizações que participariam do curso e no acompanhamento da prestação de contas do projeto.

No seguinte relato da executora sobre a participação dos patrocinadores observa-se que a influência do BID foi maior que da Petrobras.

Eles participam no sentido de estarem sempre monitorando o projeto. Nós tínhamos a nossa gestora do projeto, que é uma colaboradora do BID, a Luciana, que estava sempre a par de tudo o que estava acontecendo porque a gente fazia a prestação de contas toda para eles, então eles participavam, quando se validava a metodologia, se enviava para eles, e eles tinham ciência de tudo isso. E nos seminários, nos eventos, eles se fazem presentes, também, sempre (Entrevistada S).

E sobre a participação dos patrocinadores em relação à tomada de decisões:

Em algumas coisas sim, por exemplo, a definição da Universidade Federal para ser a nossa avaliadora, isso a gente teve que tratar com o BID, eles tinham que dar o “de acordo”. Nós fazíamos os nossos orçamentos com várias instituições, fazíamos os relatórios, fazíamos a escolha, e eles questionavam por que essa universidade? Por que não pode ser outra? Por que isso e aquilo? Eles nos questionavam muito nesse sentido, então, nessas atividades assim, vamos dizer, mais... não que as outras não sejam relevantes, mas que impactassem mais, eles com certeza faziam a avaliação (Entrevistada S).

Gomes dos Santos (2011) em sua tese de doutorado realizada junto ao PPGA/UFRGS já apontava que as “contrapartidas demandadas pela Petrobras foram bem menos exigentes que as impostas pelo FUMIN/BID”. Entende-se que a Parceiros Voluntários desempenha unicamente o papel de executora da ação, exceto por pequenas intervenções pontuais em que conta com sua rede colaborativa, sendo que mesmo nesses casos recorre ao BID para certificar-se do alinhamento de suas decisões com o previsto pelo banco (GOMES DOS SANTOS, 2011, p. 112).

Na etapa de execução do projeto, quando ocorreu o curso presencial, semi-presencial e as visitas de acompanhamento dos consultores, foi o momento em que as organizações sociais tiveram a oportunidade de avaliar a metodologia e fazer sugestões. Essas organizações, que são o público beneficiário do projeto, são chamadas de “co-criadoras” nos documentos e na divulgação feita na mídia, pois nestas primeiras turmas a intenção era validar a metodologia, testando o curso e o modo de implementação das ferramentas nas organizações.

A primeira turma, que foi realizada aqui em Porto Alegre, ela foi uma metodologia piloto, então essas organizações avaliaram a metodologia no decorrer do processo, nós fizemos reuniões com os gestores para ver o que poderia mudar, em que poderia melhorar. Então, por isso nós as consideramos co-criadoras, pois foi uma metodologia nova criada pela ONG Parceiros Voluntários. E, principalmente, a primeira e a segunda turma é que mais interferiram, opinaram na metodologia (Entrevistada S).

Conforme apontado por Milando (2005) frequentemente as características do público beneficiário não são levadas em conta na execução dos projetos. A lógica dos financiadores é que norteia o planejamento e a execução dos mesmos, e ainda que se permita a participação, esta se dá de forma limitada, somente na última fase de execução, onde se encontra o público-alvo.

O que indica ter ocorrido também nesse caso, visto que os espaços de deliberação, em que essas organizações poderiam interferir com alguma alteração no projeto, seriam durante sua participação no curso presencial ou no

preenchimento dos formulários de avaliação, que seriam analisados com vistas a efetuar alterações nas próximas turmas.

Fizemos muitas sugestões, várias. A moça do curso, a nossa professora, ela levava bastante material na malinha dela, mas aí ela disse que quando eu estava não precisava a malinha, eu dava aula quase junto com ela, a gente interagia. Porque eles têm a teoria, isso eu digo sempre para eles, mas nós temos o saber, quem tem a vivência do dia a dia é quem sabe, então constrói junto isso aí. Um exemplo é o nosso plano diretor de acessibilidade que está na gaveta há quatro anos e não foi possível colocar em prática porque ele é inviável. Uma frase, que eu te autorizo a usar: Não faça nada para mim, sem eu. Nós dizemos assim: não faça nada para nós, sem nós. Não é porque tu tem cinco ou seis cursos, ou formação no exterior e tudo, mas tu não tem a prática (Entrevistada A).

E, ainda assim, nem todas as organizações têm esse entendimento, como observado no seguinte relato de integrante da primeira turma:

Não se podia alterar porque o projeto já estava aprovado e não podia mudar nada. A dinâmica do curso sim dava para a gente discutir e aprender com ela (facilitadora) numa interação muito boa, e ela aprender conosco e aquela coisa (Entrevistada B).

A consultora que acompanhou organizações das três turmas, afirma que as sugestões presentes nos relatórios de avaliação foram discutidas posteriormente na ONG Parceiros Voluntários com a sua participação e de mais dois consultores pelo menos, com vistas a identificar aspectos que possam ser melhorados.

Os participantes da capacitação fazem uma avaliação por módulos para que a parceiros possa acompanhar a qualidade e aproveitamento. Eu e mais umas duas consultoras participamos desde a elaboração de materiais, eu participei o tempo todo (Entrevistada O).

Entretanto, não foi proposta alternativa pela executora para a principal crítica das organizações em suas avaliações, que se dá em relação à fase de implementação com acompanhamento dos consultores. As organizações não têm críticas aos consultores em si, em nenhuma delas houve relato de descontentamento em relação à pessoa que acompanhou o processo de

implementação das ferramentas, mas a maioria considerou as cinco visitas realizadas insuficientes para a implementação, houve ainda considerações sobre o intervalo de tempo entre as visitas ser muito longo e uma sugestão de intercalar as visitas com o curso presencial.

Em duas entre as dezoito organizações entrevistadas, as pessoas que assistiram às aulas e realizaram a etapa de implementação junto aos consultores saíram da organização e a pessoa que concedeu a entrevista não pôde aportar dados relativos ao projeto. O quadro seguinte sintetiza os relatos das dezesseis organizações restantes:

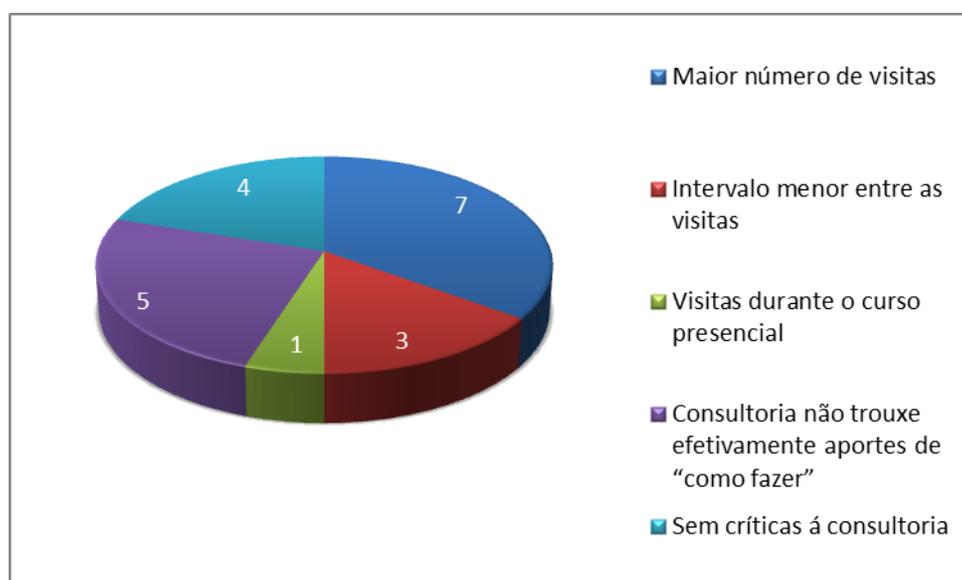


Figura 9 - Críticas em relação à consultoria. Fonte: elaborada pela autora.

Percebe-se que em relação ao curso presencial, as organizações se depararam com uma quantidade e complexidade maior de conteúdo do que esperavam, consideraram o curso muito completo, amplo e bem elaborado. Já em relação à consultoria as organizações esperavam um acompanhamento mais detalhado, bem como mais apontamentos de como resolver as dificuldades que estavam surgindo em relação à implantação das ferramentas de gestão.

Olha, teoricamente o curso foi muito bom. O que no meu entendimento, isso eu externei para a Parceiros, ele falhou foi

no acompanhamento das instituições. Várias vezes quando ligavam para fazer o acompanhamento da consultoria, eu várias vezes disse que o meu grande desapontamento foi com a consultoria, com a forma como era proposta, muito pouco tempo e não trazia efetivamente, assim, sugestões para a organização. A gente sentia que havia uma aflição do próprio consultor porque ele tinha um prazo, e aí ele ficava tocando a gente, olha tem que fazer isso, tem que fazer aquilo (...) a consultoria ela se restringiu praticamente a solicitar determinadas ações por parte das instituições, eu até posso contabilizar isso, talvez eu não tenha entendido a proposta, não sei, mas a mim não auxiliou muito (Entrevistada G).

No formato do curso o que precisava verdadeiramente ser olhado e melhorado é a ação da consultoria depois, o resto foi assim, suficiente (Entrevistada O).

O mais difícil desse processo foi justamente trabalhar com a frustração em relação à expectativa que nós tínhamos em relação aos consultores e para nós não se realizou. O que eu vejo assim é o mínimo que um consultor podia ter feito aqui era identificar naquele momento quais eram as prioridades e ter traçado conosco um plano de ação (Entrevistada I).

Eu senti na própria consultora, nas últimas vezes que nós conversamos, que ela estava insatisfeita com a proposta do curso. A gente conversou muito, ela é uma pessoa assim muito legal, e ela disse, 'ah, eu já me manifestei, já falei várias coisas, eu senti assim'. Claro que de uma maneira muito ética, mas eu senti que ela também não estava confortável com a proposta que ela estava trazendo para a instituição (Entrevistada G).

Sete organizações disseram que deveria haver mais visitas e três acreditam que o intervalo de tempo entre cada uma delas deve ser reduzido, pois o intervalo de quase dois meses dificulta para que se retome novamente o que se estava efetuando. E, ainda, uma organização citou que o tempo entre o término do curso e o início da consultoria foi longo. Uma das consultoras também relata que o intervalo que acontece no período de férias de verão atrapalha muito, nesse período as organizações deveriam estar criando um plano de ação que seria visto pela consultora em março, mas a consultora afirma que ao chegar às organizações constatou que o trabalho não havia sido realizado no verão e começou a ser feito apenas em março.

A equipe de avaliação externa da UFRGS sinalizou que a economia de recursos obtida pela executora, que foi canalizada para a inclusão de uma

terceira turma não prevista no planejamento inicial, poderia ser melhor utilizada para reforço das atividades de capacitação nas duas primeiras turmas.

De acordo com o relato dos consultores de acompanhamento, o processo de sedimentação e aplicação dos princípios de prestação de contas e transparência nas OSC nas duas primeiras turmas não está completo e apresenta várias fragilidades. As OSCs têm apresentado dificuldades no domínio e aplicação de ferramentas básicas de gestão, como planejamento, orçamento, controles financeiros, etc.. O que nos leva a pensar que os recursos economizados teriam sido aproveitados se tivessem sido canalizados para o reforço de atividades de capacitação das duas primeiras turmas (UFRGS, 2010).

De acordo com depoimento de uma consultora entrevistada, em função das características tão distintas das organizações poderiam ser realizadas mais visitas e em relação à periodicidade das visitas, seria aconselhável que fossem mais próximas. Além disso, a maioria dos consultores estendeu as visitas, seja o tempo de cada uma, ou mesmo realizando visitas extras por conta própria.

Outra coisa que nós conversamos, que discutimos, foi que as visitas de acompanhamento teriam que ser com periodicidades mais próximas, não deveria ser com intervalo tão grande (dois meses entre cada visita aproximadamente) entre uma visita e outra. Isso eu lembro muito claramente que veio inclusive das avaliações (relatórios efetuados pelas organizações sociais). Algumas instituições a gente compensou isso indo por conta, quando a gente estava aqui em porto Alegre. Quando foi fora de Porto Alegre ficou um pouco mais difícil né, então assim a gente compensava indo e ficando mais tempo. Mas teve essa demanda e a gente percebia que teriam que ser visitas mais constantes e talvez até com uma carga horária um pouco maior. A maioria dos consultores, para te ser sincera, eram para ser quatro horas de visita e duas de relatórios, nós acabávamos ficando oito horas, ficávamos o dia inteiro na instituição porque tinha conteúdo e material para se trabalhar (Entrevistada T).

Uma das fragilidades do projeto apontadas pela equipe externa da UFRGS foi justamente em relação ao acompanhamento dos consultores, onde a equipe sugeriu em seu relatório final, para a consolidação do processo de teste/desenvolvimento da Tecnologia Social, aumentar o número de horas de acompanhamento dos consultores (UFRGS, 2011).

Entre as três consultoras entrevistadas, duas relatam que realizaram voluntariamente um trabalho de maior carga horária a cada visita e ainda visitas extras, além de atender solicitações das organizações que não estavam previstas no programa do curso:

Nós sempre trabalhamos e sempre levamos “o a mais”, nós nunca deixamos de atender às vezes dificuldades e deficiências. Por exemplo, o planejamento estratégico, teve instituições que disseram nós precisamos definir aqui, queremos fazer o nosso planejamento estratégico. Isso no programa não estava como uma proposta oficial trabalhar planejamento estratégico, mas teve organizações que se mostraram tão interessadas que foi feito, palestras extras com o grupo de funcionários, coisa assim. Porque é meio que envolvimento assim, que tu fica com o compromisso, tu está vendo a OSC tão interessada que tu não deixa de atender, então horas a mais, sem dúvida: muitas! E trabalhos assim, às vezes até de final de semana, eu fiz muitas, muitas, muitas palestras, muitos encontros nos locais onde eu fiz. Eu fiz até planos de cargos e salários (Entrevistada T).

Eu fiz mais de 100 horas de trabalho voluntário porque eu ficava mais e fiz várias visitas extras. Por quê? Primeiro, porque eu sou apaixonada pelo trabalho, eu gosto muito do que eu faço. Então, eu não medi esforços para colaborar e também porque eu percebi que era necessário, às vezes uma conversa com uma diretoria, uma reunião com o conselho diretor ou o conselho fiscal, por vezes uma reunião com a própria equipe técnica, às vezes revisar o plano de ação, em vários eu tive que fazer mais uma reunião para monitorar o plano de ação. É necessário porque tu mexe com uma estrutura. O projeto, enquanto gestão né, ele mexe com toda a estrutura organizacional, e quando tu mexe, tu não pode provocar e sair, tu tem que provocar e dar conta, né, daquela provocação (Entrevistada U).

Buscou-se saber junto à Parceiros Voluntários sobre alterações efetuadas na metodologia para a segunda edição do projeto que será realizada entre 2013 e 2014 em Porto Alegre/RS e em Salvador/BA. Em relação à sugestão de aumentar o número de horas de acompanhamento dos consultores, a resposta da executora foi a seguinte:

Isso não mudou porque é uma questão de investimento, aí não depende de nós, depende do recurso que a gente tem para trabalhar, porque são consultores pagos. Então, isso não foi possível. A quantidade de visitas se manterá a mesma, 6 visitas, sendo que já houve o acréscimo de 1 visita, pois

inicialmente a primeira turma receberia 5 visitas. O que pode ser mudado é o prazo entre as visitas (Entrevistada S).

Essa questão do prazo entre as visitas foi abordada por algumas organizações e também por uma consultora, que consideram que a distância de aproximadamente dois meses entre cada visita dificultou o trabalho.

E a equipe de acompanhamento externo da UFRGS em seu relatório final sugere também integrar atividades de formação presencial às atividades de implementação nas organizações:

Refletir sobre a possibilidade de integrar as atividades de formação presencial, previstas para a fixação dos valores e dos princípios de Transparência e Prestação de Contas, às atividades dedicadas especificamente à implementação dos Princípios de Transparência e Prestação de Contas às práticas gerenciais”. Ou seja, ao invés de realizar esses dois tipos de atividades de modo independente e sequencial, realizá-las em paralelo, de tal modo que os referidos princípios e valores sejam “praticados” como suporte ao processo de realinhamento dos processos gerenciais (UFRGS, 2011).

De acordo com depoimento da executora não é possível alternar as atividades de aula presenciais e a implementação das ferramentas nas organizações:

Não tem tempo hábil para isso, porque as aulas são semanais, então, se fazem em dois dias consecutivos por semana, durante cinco semanas, então não dá tempo pro gestor implementar em três dias dentro da organização. Por isso que tem a etapa semipresencial, que é um período de um mês e meio, em que ele tem para poder repassar para a sua equipe (Entrevistada S).

Entretanto, essa questão foi igualmente abordada por uma instituição participante, que sugere a realização da consultoria em paralelo às aulas presenciais:

Eu acho que uma consultoria sempre auxilia, só não sei pontuar em que aspectos auxiliou, porque como o evento já havia acontecido, nós já havíamos feito nossa avaliação, já tínhamos entregue o nosso projeto. Então, a contribuição deles foi importante, mas não agregou muito, e eu acredito que essa participação deveria ser concomitante às 80 horas de aula

presencial e não muito depois, porque aí você perde um pouco aquele momento das 80 horas onde você começa a implantar ou melhorar algumas coisas. Na minha opinião, essa assessoria, essa consultoria deveria estar sendo realizada em paralelo às 80 horas, depois ok, poderia fazer uma outra. Mas é quando você está implantando aquilo que você viu na teoria, que é dentro desse processo de convivência lá com as pessoas, é que você muitas vezes precisa de um dicionário, precisa de um apoio para quem sabe entender melhor o fluxo do processo. E quando você vai fazer o fluxo é que você tem as dúvidas, quando você olha o fluxo na telinha parece que você entende e compreende totalmente (Entrevistada G).

Essa presença dos consultores foi mais distante do término do curso em si, da parte mais objetiva da nossa participação lá no local (Entrevistada D).

O que pode ser concluído ao final desse capítulo em relação ao aspecto decisório no desenvolvimento desse projeto é que havia certa dependência entre a organização executora e o patrocinador BID, que interferiu na elaboração da metodologia, e nessa fase de concepção do projeto não houve consultas às organizações, a elas coube participar somente na etapa de execução da metodologia.

Em relação à validação efetuada junto às organizações, coube à executora receber críticas e sugestões e definir o que poderia ser modificado. A participação das organizações foi no sentido de assistir à implementação do projeto e a possibilidade de efetuar sugestões. E aos consultores coube a reformulação de alguns materiais, de acordo com sua observação na fase de implementação, mas em relação ao trabalho de acompanhamento, que foi apontado por eles, pela equipe da UFRGS e pelas organizações como insuficiente, não houve possibilidade de modificar significativamente a forma como é feita a consultoria para atender as solicitações.

4.3.3 Categoria: influência e interação

Nesta categoria analisa-se a capacidade de interação do grupo, como ocorre a influência entre os participantes, se há cooperação, trabalho em equipe, criação de vínculos entre os envolvidos e se todos desenvolvem a

capacidade necessária para participar efetivamente. Essa categoria refere-se ao aspecto pedagógico visto, que visa o aprendizado para que seja possível estar em condições de participar.

As organizações relatam que houve grande interação durante a fase do curso presencial que se realizou em cinco semanas, sendo 16 horas por semana, em dois dias consecutivos com carga horária de 8 horas cada. Nessa fase, as organizações relatam que foi bem intenso o relacionamento, a troca de experiências, até mesmo debates devido a pontos de vistas diferentes e, embora nem todos participem da mesma forma, foi o momento onde houve a integração entre os participantes, e, após o término dessa fase, o contato entre os participantes diminuiu sensivelmente.

Entretanto, o que as organizações consideram como “intenso contato” e “trocas de experiências” foi a possibilidade de elas apresentarem seu trabalho umas às outras e algumas visitas realizadas para que conhecessem as sedes das outras.

Houve espaço até para que cada organização pudesse se apresentar às demais, trazendo seu case, sua forma de atuação. Quem sabe poderia ter mais oficinas, para uma troca mais profunda. Mas, assim, como você não tem lá um nivelamento de instituições onde você pudesse dizer ‘ó, essa está em termos de gestão com essa experiência, essa tem uma cultura de desenvolvimento de pessoas semelhante’. Então, como eram instituições bem diferentes, a partilha de informações muitas vezes pode ser muito boa para uma que enxerga que outra já andou como, também pode ser o contrário (Entrevistada C).

Como o curso era múltiplo, tinha organizações de outras áreas do terceiro setor, a gente acabou conhecendo outras entidades que não eram do nosso eixo. E, sem dúvida, uma riqueza fazer essa troca, indiferente do serviço prestado à sociedade (Entrevistada G).

A gente recebeu visitas de organizações que tiveram no curso, até a fim de trocas de ferramentas de gestão, isso foi possibilitado pelo curso, uma interação (Entrevistada B).

A gente foi muito visitado ao longo do curso e após o curso, porque a nossa organização ela veio nos últimos anos primando por uma capacitação dos seus colaboradores, uma formação permanente da sua equipe. Então, as outras instituições, a partir da partilha que a gente fez nos momentos de troca, nos seminários, ficaram muito curiosas de entender como é que funciona essa organização. (Entrevistada D).

Essa convivência foi muito forte por ocasião das 80 horas, depois ela se diluiu um pouco, a gente esporadicamente em eventos do terceiro setor a gente se encontra, mas infelizmente não com todos. (Entrevistada K).

De acordo com o relato de uma consultora, seria possível um relacionamento mais consistente entre as organizações se fosse abordada sua participação no projeto de outra forma:

Se começasse a despertar desde o início do projeto, desde o primeiro dia, o motivo pelo qual a rede vai nascer é que vai fazer ela continuar, eu acho que um EAD, enquanto rede do início até o final do projeto, com uma metodologia que vá passando do curso para uma troca de informações, o que estamos fazendo, vocês conseguiram? Para troca, como nós sugerimos nas consultorias que eles se falassem entre eles. Aí eu acho que no final essa amizade, essa relação se transformaria numa rede que iria continuar. (Entrevistada U).

A ONG Parceiros Voluntários afirma que busca incentivar que as organizações trabalhem em rede, que se criem laços, que se forme uma rede de contatos e parceria, mas isso não ocorreu após o término das aulas.

Algumas, e com certeza nós trocamos experiências, conversamos, criamos até assim um relacionamento no primeiro momento. Infelizmente, muitas vezes não se mantém essa rede desse grupo em si, por falta de um evento, de uma motivação maior, ou por falta de um encontro. (Entrevistada C).

O que eu gostaria era de ter outros encontros com essas instituições, porque nós tivemos esse curso presencial lá em Porto Alegre, onde todo mundo se reuniu e trocou informações no início, onde nós não sabíamos exatamente o que nos esperava. Então, acho que, depois de implantado o curso, depois de experimentadas as ferramentas, nós deveríamos nos encontrar novamente e aí aquelas discussões que saíam lá no início, serem retomadas. E a gente ver assim, ah, a instituição A aproveitou tal coisa, a instituição B aproveitou outra coisa, como é que a gente pode trocar agora? Eu estou muito melhor na gestão, eu estou muito melhor na comunicação, vamos trocar essas figurinhas agora, então eu acho que isso poderia melhorar. Porque a gente sabe, foi editado um livro onde aparecem alguns cases ali, tu sabe que a instituição A ou B se destacou em determinados quesitos, mas a gente não tem efetivamente essa troca. Claro que tem uma falha da instituição, porque eu posso pegar o e-mail ali e entrar em contato e fazer esse caminho sozinha, mas no dia a dia a gente não faz, nós estamos mencionados no livro e ninguém entrou

em contato conosco. Eu não entrei em contato com nenhuma daquelas instituições ali para dizer, 'poxa, como é que vocês fizeram tal coisa'? Então, isso eu acho que seria interessante, se a Parceiros pudesse proporcionar para nós esses encontros e essas trocas, porque a gente acaba convivendo aqueles meses ali, e se dispersa. (Entrevistada K).

Não. Foi só durante o curso, e lá de vez em quando, pelas amizades a gente troca uma ideia, mas não assim uma coisa frequente, isso não pegou. Não se consolidou esse processo, lamentavelmente (Entrevistada A).

As organizações em geral gostariam de ter mais oportunidades de encontrar-se com as outras após a parte presencial para trocar experiências sobre a implementação das ferramentas, que foi o momento em que elas tiveram maiores dificuldades. Esses encontros poderiam servir como forma de aproximá-las e possibilitar a consolidação de um relacionamento, no qual pudessem trabalhar em conjunto, formando a referida rede. Haja vista que ao mesmo tempo em que as organizações sociais demonstram interesse nessa aproximação, não sabem como viabilizar e referem-se a problemas de cultura do terceiro setor, a prática do trabalho individualista, a falta de tempo para realizar todas as tarefas necessárias e, ainda, uma possível competição por parte das organizações.

Existe uma cultura em relação à concorrência, de não disponibilizar experiências que podem ser copiadas (Entrevistada C).

Sim, instituições têm dificuldade em fazer uma troca. Têm instituições que ainda disputam muito (Entrevistada D).

Não poderiam se ver assim, acho que a maior dificuldade de se unirem é por questão de tempo, não por não querer (Entrevistada J).

Sim, a concorrência por público beneficiário (Entrevistada K).

As organizações relatam que há uma concorrência entre as organizações do terceiro setor, uma competição por reconhecimento e pela busca de recursos. Mas afirmam que acreditam que deveria ser diferente, deveria existir uma parceria maior, e que poderiam trabalhar em rede, no entanto acham que isso é muito difícil de implementar, é uma questão cultural.

Todas as organizações que pertenciam às turmas realizadas na região de Porto Alegre relatam a existência de concorrência e competitividade e o fato de não ter sido criada uma rede entre elas. Já em Santa Maria observou-se que das sete organizações entrevistadas, três corroboram essa visão, entretanto, quatro organizações afirmam já trabalharem em rede, ao que referenciam a criação de uma organização não governamental na região chamada Bandeira Social, da qual fazem parte e relatam que buscam ajudar-se mutuamente e trabalham na construção de novos caminhos para as organizações da região.

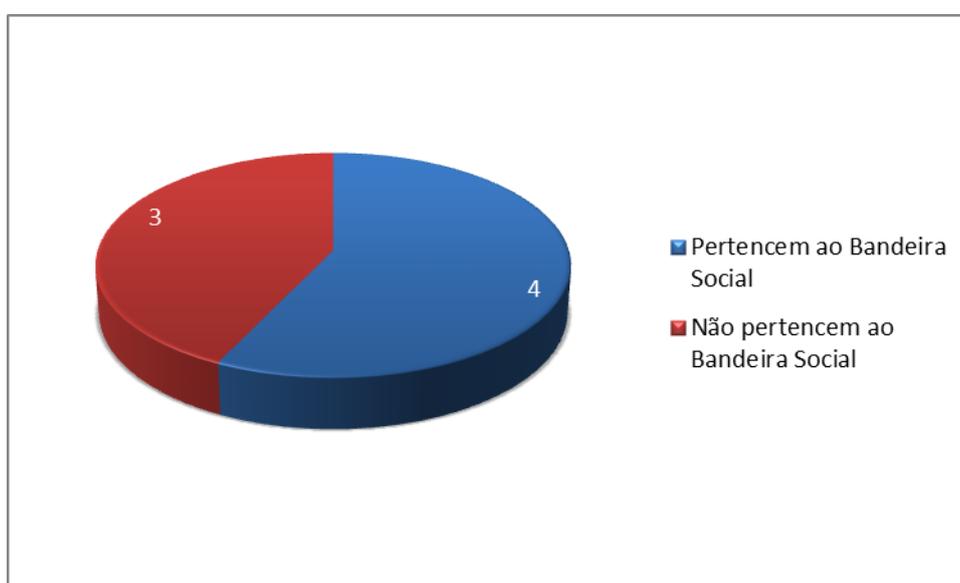


Figura 10 – Organizações pertencentes ao Bandeira Social. Fonte: elaborada pela autora.

Nos relatos das organizações entrevistadas e dos consultores de acompanhamento percebeu-se que uma maior participação das organizações é vista como possibilidade de melhorar a assimilação dos conteúdos. E ainda, um relacionamento mais próximo entre as organizações, além da fase do curso presencial, é considerado importante para auxiliar na fase de implementação das ferramentas onde houve maiores dificuldades por parte dessas organizações. Isso pode ser observado também no relato da equipe de avaliação externa da UFRGS:

Conforme se pode perceber não se trata, pois, de problema na validade das ferramentas concebidas pela ONG Parceiros

Voluntários para o desenvolvimento dos Princípios de transparência e prestação de contas, as quais, como anteriormente já apontado, possuem inquestionável qualidade técnica, mas na contribuição que deverá aportar à fixação da aprendizagem o desenvolvimento de mecanismos, ou seja: de suportes extras, não previstos no formato original da referida tecnologia, e que permitam um maior ajuste entre, de um lado, as ferramentas previstas para a capacitação e, de outro, a realidade das Organizações que compõem o Terceiro Setor (UFRGS, 2012).

Observa-se que mesmo tendo sido criadas instâncias formais de participação, nas quais as organizações puderam contribuir com avaliações e sugestões, tendo sido inclusive implementadas algumas modificações devido a essas contribuições, o relacionamento entre os participantes não propiciou a criação de uma rede de contatos. Em relação a isso, verificou-se a dificuldade das organizações sociais em se fazer presentes nos dias de curso presencial, como apontado pela alternância de representantes enviados ao curso, ou mesmo pela rotatividade existente nessas organizações, sendo que muitas pessoas saíram das entidades logo após a realização do curso, o que compromete também a possibilidade de um maior diálogo entre elas.

Além do fato de muitas organizações não terem claros os motivos para a participação, conforme apontado também pelos consultores, e as dificuldades no momento de implementação das ferramentas, o que foi realizado individualmente por cada organização. Percebeu-se também nos relatos das organizações que poderia haver maior participação e a construção coletiva de formas de dirimir suas dificuldades nesta etapa de implementação a partir de um relacionamento entre elas, o que contribuiria também para a criação da rede entre as organizações.

Há uma dificuldade por parte das organizações entrevistadas de se comunicar com as demais, pela falta de tempo, por enxergarem certa competição entre as mesmas e por estarem focadas em seu trabalho individualmente. Observa-se que no relacionamento entre elas há uma dificuldade em se reconhecer como um grupo coeso, que ganharia muito trabalhando em conjunto a partir do compartilhamento de informações e experiências, entretanto, existe a vontade de estabelecer um relacionamento

com as demais organizações sociais, embora a maior parte delas ainda não tenha encontrado formas de viabilizar isso.

4.4 ASPECTOS REFERENTES À PARTICIPAÇÃO NA GOVERNANÇA DO PROJETO

Levando-se em conta a dimensão política presente num modelo de governança cidadã, que pressupõe levar em conta preceitos democráticos de participação se pretendeu perceber como ocorreu o processo de governança no desenvolvimento do projeto em suas diferentes fases. Investigando-se, assim, elementos que indiquem: em que termos se deu a participação dos diversos atores na concepção e na execução do projeto; qual o grau de participação que ocorreu; em que etapas foi viabilizado e, ainda, se a participação foi estimulada, como orienta a gestão social, que neste estudo compreende-se como próxima à governança cidadã, no que diz respeito à efetiva participação dos atores envolvidos no processo de governança.

Para a organização da fase de coleta de dados necessários à realização de nosso objetivo, o processo de “Desenvolvimento dos Princípios de Transparência e Prestação de Contas” foi dividido em quatro etapas, a saber: (1) Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil; (2) Implementação das ações de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil; (3) Fortalecimento do ambiente institucional para inclusão de Princípios de Transparência e Prestação de Contas e (4) Disseminação dos resultados do projeto.

Ao analisar o modo como se deu a participação dos diversos atores envolvidos nas diversas etapas em que se desenvolveu o projeto, é possível compreender a divisão em duas grandes etapas: conceitual e operacional. Ao analisar o que foi realizado em cada uma das etapas de implementação do projeto, classifica-se apenas a primeira etapa como conceitual, pois nessa etapa houve planejamento, e nas etapas seguintes já se iniciou a execução. De acordo com a organização Parceiros Voluntários, o objetivo desta primeira

etapa foi desenvolver os Princípios de Transparência, Prestação de Contas e Gestão, em Organizações da Sociedade Civil, para o que teria sido utilizada literatura pertinente ao tema, bem como a experiência da ONG no que tange mobilização social e gestão de Organizações Sociais.

Nesta etapa inicial de planejamento não foram consultadas Organizações Sociais. Coube à Parceiros Voluntários, mediante orientação do principal financiador do projeto, o BID, contratar os consultores externo e demais colaboradores responsáveis pela geração dos documentos que seriam, posteriormente, utilizados para a disseminação dos princípios de Prestação de Contas e Transparência. A justificativa apresentada pela ONG Parceiros é que por se tratar de um projeto piloto, no qual estaria sendo testada, monitorada e desenvolvida uma metodologia, previa-se a contribuição das organizações sociais partícipes do teste piloto, apenas nas etapas de implementação propriamente dita, da referida tecnologia. Ainda de acordo com depoimento de representante da ONG Parceiros, teriam sido introduzidas mudanças na metodologia em função de observações tanto de OS que participaram de alguma das diferentes três turmas, que foram capacitadas, como dos consultores, contratados para a implementação do processo de capacitação das Organizações Sociais, e da Equipe de Avaliação Externa UFRGS, responsável por monitoramento, avaliação e apresentação de sugestões com vistas à qualificação da metodologia em questão.

Na etapa operacional, ao analisar a participação das organizações sociais, observou-se que foram disponibilizados canais formais de participação, o que não foi o suficiente para garantir uma participação de fato. A participação cidadã é algo que se aprende através de uma educação, que possibilite a construção de homens críticos, ativos e atuantes. Participação não é algo inato ou “natural”, mas um estado de ser, que se aprende e se aperfeiçoa. De acordo com Carvalho e Rios (2007) dificilmente a participação ocorre de modo natural:

A participação normalmente acontece como fruto de um processo educacional de empoderamento (aquisição de poder), como forma de os indivíduos decidirem sobre a realidade que os cerca. Dificilmente a participação se dá de forma natural, principalmente em populações muito carentes, nas quais há certa descrença (desânimo, morbidez, desestímulo), baixa auto-estima e, conseqüentemente, falta de consciência acerca

do papel ativo-transformador na sociedade e do potencial dos indivíduos em mudar sua realidade (CARVALHO; RIOS, 2007, p. 408).

Analisando-se as oportunidades de manifestação previstas às Organizações sociais na governança do Projeto em análise à luz do referencial teórico adotado, constatou-se que elas não contemplaram a dimensão política da participação. Ou seja, tratou-se de participação em questões de natureza técnica e instrumental, configurando aquilo que Carrion (2007), Borges (2003), Arturi (2003) e Leftwich (1993), entre outros pesquisadores, definem como participação instrumental. Razão pela qual não se pode afirmar que o modelo de gestão adotado para a governança do projeto da ONG Parceiros seja o da Gestão Social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança compreendida como processo de tomada de decisões que envolve tanto atores estatais quanto não estatais é abordada neste trabalho através de sua dimensão participativa, levando-se em consideração a importância que esta assume para a Gestão Social, a qual compreende a participação cidadã, como sinônimo de política, no sentido que lhe atribui Rancière (1998).

Considerando-se o caráter eminentemente político da governança, a questão de pesquisa que orientou a realização da presente dissertação foi: *em que medida a participação se constituiu em atributo do processo de governança do Projeto de Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas, em Organizações Sociais, conduzido pela Organização não governamental Parceiros Voluntários?*

Para responder a essa questão, foram trabalhadas as seguintes categorias teóricas: sustentabilidade no terceiro setor, governança, participação instrumental e cidadã e gestão social. Nesta última categoria se aborda o modelo de participação que é compreendido como fundamental para o desenvolvimento de uma governança efetivamente democrática e baseada nos preceitos e postulados da gestão social.

Foram traçados os seguintes objetivos específicos: (i) Apresentar o projeto transparência e seu objetivo proposto e realizado, descrevendo sucintamente as ferramentas utilizadas para a implementação do projeto, e as etapas de seu desenvolvimento. (ii) Caracterizar os atores envolvidos no desenvolvimento do projeto. (iii) Descrever as formas de participação no referido projeto. (iv) Identificar os principais aspectos referentes à participação na governança do projeto, tendo por base o referencial teórico.

A partir do quadro teórico elaborado para a realização da presente dissertação foi possível compreender a relevância de ser transparente e prestar contas à sociedade para a sustentabilidade das Organizações Sociais. Nesse sentido, nosso estudo não teve por objetivo colocar em discussão o mérito do projeto, mas verificar qual o espaço que efetivamente existiu em suas diferentes fases para a participação cidadã das Organizações Sociais que dele participaram.

Carrion (2007) aponta que a governança “diz respeito à dinâmica da ação propriamente”, e implica tanto em formar redes de cooperação como em reconhecer e viabilizar a participação do conjunto de atores implicados na ação. (CARRION, 2007, p. 165). Nesse sentido, este estudo pretendeu observar a participação dos diversos atores envolvidos na governança do projeto Transparência. Refletir sobre a governança através de sua dimensão participativa como forma de aproximá-la da gestão social sugere a possibilidade de uma governança cidadã diferenciada do que normalmente tem sido observado por autores como Carrion (2007), Borges (2003), Arturi (2003), Leftwich (1993), entre outros, os quais têm observado que o comum é a prática da governança de tipo tecnocrático. Ou seja, que reserva espaço à “participação” em questões de natureza técnica e instrumental.

Através da coleta de dados, foi possível observar que os temas tratados no curso presencial foram avaliados pelos representantes das OS entrevistados, como muito mais abrangentes e complexos do que esperavam, ainda que a qualidade do material didático, assim como dos palestrantes, tenha sido elogiada. A conclusão que se chega é que a maior dificuldade das OS que participaram do projeto foi para colocar em prática os conteúdos difundidos. Ou

seja, a metodologia não propicia as condições que seriam necessárias para a apropriação prática dos conteúdos.

Conforme relato da responsável técnica da ONG PV, na próxima edição do projeto será concedida maior atenção à implementação das ferramentas de gestão, através do curso uma “oficina de ferramentas de gestão” na qual os participantes da formação terão a oportunidade de treinar seu uso, antes de levá-las para suas respectivas organizações. Em relação à assimilação dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas, considerando-se que implica em uma verdadeira revolução cultural, faltaram tanto tempo físico como oportunidade para o desenvolvimento de competência política dos participantes, o que poderia ter sido oportunizado via construção conjunta de conceitos, já na fase de concepção do projeto. Pois, ainda que se observe a intenção de tornar a participação efetiva, as instâncias previstas para tal limitaram-na ao tipo de participação à posteriori.

Ainda, assim, é inegável que a ONG Parceiros Voluntários demonstrou sensibilidade e procurou integrar sugestões tanto das OS como dos consultores responsáveis pela implementação do projeto e, em particular, da Equipe de Avaliação Externa da UFRGS, coordenada pela Prof. Dra. Rosinha Machado Carrion. Sugestões apresentadas tendo, inclusive, sido implementadas. Constatou-se, ainda, a dificuldade das organizações sociais em se fazerem presentes nos dias de curso presencial, como apontado pela alternância de representantes enviados ao curso, ou mesmo o *turnover* existente nessas organizações, sendo que várias pessoas que haviam participado do processo de capacitação na fase inicial, ou seja, de difusão dos princípios de prestação de contas e transparência, deixaram suas organizações nas fases seguintes da formação, o que comprometeu a continuidade do processo.

Além do fato de que também várias das organizações pesquisadas expressaram não terem sido informados com clareza, pela ONG Parceiros Voluntários, dos objetivos do projeto. Não se trata, aqui, de encontrar “culpados”, todavia, é preciso aceitar que houve falha na comunicação, conforme apontado também pelos consultores, o que acabou por gerar

dificuldades na etapa de implementação das ferramentas. E, ainda, pelos relatos das organizações percebeu-se que poderia ter havido maior participação e construção coletiva de formas de dirimir suas dificuldades, se o relacionamento ou, ainda, a formação de uma rede entre elas houvesse sido incentivada. Resta a convicção de que, a despeito das dificuldades das organizações do terceiro setor em se reconhecer como um grupo coeso, que ganharia muito trabalhando em conjunto, a partir do compartilhamento de informações e experiências, nas organizações sociais que participaram dessa primeira edição foi plantada uma semente em relação à vontade de estabelecer um relacionamento com as demais organizações sociais, embora a maior parte delas ainda não tenha encontrado formas de viabilizar isso.

Por fim, conclui-se que a metodologia para Prestação de Contas e realização da Transparência, desenvolvida pela ONG Parceiros Voluntários, apesar das dificuldades e limitações aqui analisadas, representa uma rica contribuição e um aporte significativo à sustentabilidade de Organizações do Terceiro Setor, na medida em que ela introduz ferramentas de gestão que são imprescindíveis não apenas às Organizações Sociais, como a qualquer tipo de organização, no que tange a seu dever e obrigação de prestar contas à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Ronize Aline Matos de. **Conceito de Governança Global**: Problema da reforma das Nações Unidas. 2004.

AMORIM de, Maria. **Cidadania e Participação Democrática**. In: Anais do II Seminário Nacional de Movimentos Sociais, Participação e Democracia. Florianópolis: UFSC Brasil, Núcleo de Pesquisa em Movimentos Sociais, Abril de 2007.

ARAÚJO, Maurício Azevedo; CARVALHO, Lucas Borges de; SAMPAIO; Murilo Carvalho; DIAMANTINO, Pedro Teixeira. **Construindo a participação política no Brasil**. Dossiê AATR - Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia, 2009. <Disponível em <http://www.aatr.org.br>. Acesso em 18 mai 2012.

ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade**: O desafio democrático. 2001.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

ARTURI, Carlos Schmidt. **Os desafios para a instauração de uma governança mundial democrática na atual conjuntura internacional**: síntese de um debate. Indic. Econ. FEE, Porto Alegre, v.31, n. 1, p 75-94, jun. 2003.

ASSIS, Márcio Sanches de; MELLO, Gilmar Ribeiro de; SLOMSKI, Valmor. **Transparência nas Entidades do Terceiro Setor**. A Demonstração do Resultado Econômico como Instrumento de Mensuração de Desempenho. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Flávia Lessa de. **Accountability de Agências Financeiras de Cooperação Multilateral**: os casos do BM e do BID e seus desdobramentos no Brasil. In: SILVA, Kelly Cristiane da; SIMIÃO, Daniel Schroeter (Orgs.). Timor-Leste por Trás do Palco: Cooperação internacional e a dialética da formação do Estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. P. 300-320.

BAUER, Márcio André Leal; CARRION, Rosinha Machado. **Governança**: Vocabulo Polissêmico de Fácil Uso Político Partidário. V ENAPEGS, 2011. Florianópolis, SC.

BETTIOL JÚNIOR, Alcides. **Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor**: um estudo de caso. São Paulo, 2005. 116p. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BORGES, André. **Governança e Política Educacional**: a agenda recente do Banco Mundial. Revista Brasileira de Ciências Sociais, Vol. 18, n. 52, p. 125-139, 2003.

BRASIL. **Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm>. Acesso em: 20 mar 2012.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto Pereira. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais**. Cadernos EBAPE.BR, vol.9, n.3. Rio de Janeiro: Set 2011.

CARRION, Rosinha Machado. **Gestão social: especificidades e práticas em discussão**. In: SILVA, Junquilha Gelson; FARIA, Alexandre; BIANCO, Mônica; BEHR, Ricardo; PETINELLI-SOUZA, Susane (Orgs.). Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES. Vol. II. 2007.

CARRION, Rosinha Machado; COSTA, Pedro de Almeida. **Governança Democrática, Participação e Solidariedade**: Entre a Retórica e a Práxis. Espacio Abierto, vol. 19, núm. 4, octubre-diciembre, 2010, pp. 621-640.

CARVALHO, Daniela Moreira de; RIOS, Gilvando Sá Leitão. **Participação, Viabilidade e Sustentabilidade**: dimensões de desenvolvimento local numa associação de produtores rurais. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 9, n. 3, p. 402-420, 2007.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2008.

COUTINHO, J. A. **ONGs: origens e (des)caminhos**. In: Lutas Sociais 13/14. São Paulo: NEILS, 2005. p. 57-65.

DEMO, Pedro. **Pobreza Política**. Campinas: Editora Autores Associados, 1996.

DINIZ, Eli. **Reforma do Estado e Governança Democrática**: Em direção à democracia sustentada? In: Seminário Internacional sobre "Democracia, Gobernanza y Bienestar en las sociedades globales", 2003.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor**. Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999. Disponível em < <http://empreende.org.br/artigo-ong.html>> Acesso em: 11 mai 2012.

FOUCHER, Marilza de Melo. **Governança Mundial**: crise da democracia e desenvolvimento insustentável. Acesso realizado em: 08 jun 2011. Disponível em: <<http://geografiaeconjuntura.sites.uol.com.br>>.

FRANCO, Maria Laura. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

FRANÇA FILHO, Genauto. **Definido Gestão Social**. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Ailton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (Orgs). *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*. Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social da Universidade Federal do Ceará / Campus Cariri: Juazeiro do Norte, 2008.

GIMENES, Éder Rodrigo. **Transparência na Prestação de Contas por Organizações do Terceiro Setor**. Revista Urutágua. Departamento de Ciências Sociais Universidade Estadual de Maringá (UEM). Maringá, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES DOS SANTOS, Claire. **Governança na Cooperação Internacional para o Desenvolvimento: Contradições e desafios na relação entre organizações intergovernamentais do Norte e organizações não governamentais do Sul**. Tese (Doutorado), Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. 169p.

GONÇALVES, Alcindo. **O conceito de governança**. XIV Encontro do Conpedi, 2005.

LANDIM, Leilah; CARVALHO, Luiz A. **Projeto Transparência e Prestação de Contas da Sociedade Civil na América Latina: caso Brasil**. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/informe_brasil.pdf>. Acesso em 16 set 2011.

LEFTWICH, Adrian. **Governance, democracy and development in the third world**. Third World Quaterly, vol 14, n. 3, 1993.

LORENZETTI, Júlia Vaz; CARRION, Rosinha Machado. **Governança ambiental global: atores e cenários**. Cadernos EBAPE.BR. Vol 10, n.3. Rio de Janeiro, 2012.

MALVA, Renata Barbosa. **O papel da cooperação humana no processo de deliberação online**. In: MARQUES, Ângela; MATOS, Heloiza. (Org.). *Comunicação e Política: capital social, reconhecimento e deliberação pública*. v. 1, São Paulo: Summus, 2011. p.215-230.

MARTINEZ, Jose Ignacio Navarro; GUARNIERI, Maria Cristina de Lourdes; FARRE, Maria Pilar Toha. **Governança em Organizações com fins sociais: um olhar para as relações entre pessoas, organizações e sociedade**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2005.

MENEZES, Naida; JOHANNPETER, Maria Helena Pereira. **ONG Transparência como Fator Crítico de Sucesso**. Porto Alegre: Ed. Unisinos, 2012.

MILANDO, João. **Cooperação sem desenvolvimento**. Lisboa: ICS. Imprensa de Ciências Sociais, 2005.

OLIVEIRA, Lúcia Maciel Barbosa de. **Informação, ação política e desenvolvimento humano**. Data Grama Zero. Revista de Ciência da Informação. Vol.12. N.4. Agosto de 2011.

ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Educando para a Transparência**. Conheça o Projeto – Etapas. Disponível em: <http://parceirosvoluntarios.org.br/projetotransparencia>. Acesso em: 03.jan.2011.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

RANCIÈRE, Jacques. **Aux bords du politique**. Fabrique, 1998.

RANGEL, Angelita; Melo, Maria Emilia. **Transparência através da Web: mecanismos e indicadores para o fortalecimento institucional de ONGs**. NAPEC - Núcleo de Apoio à Pesquisa e Educação Continuada. Rio de Janeiro, 2009.

RODRIGUES, Cláudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. Gestão & Produção, v. 8, n. 3, p. 237-249, dez., 2001.

ROCHA, Marta Mendes da. **Representação, deliberação e estudos legislativos**. Revista brasileira de Ciências Sociais. vol.25 número: 74. São Paulo, Outubro de 2010.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

SCHOMMER, Paula Chies; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação**. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (Orgs). Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção. Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social da Universidade Federal do Ceará / Campus Cariri: Juazeiro do Norte, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; ARAÚJO, Priscila Gomes de; PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves. **Reflexões sobre uma gestão pública adjetivada como social**. VII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **A trajetória do programa de estudos em Gestão Social (PEGS)**. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (Orgs). *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*. Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social da Universidade Federal do Ceará / Campus Cariri: Juazeiro do Norte, 2008.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **(Re)Visitando o Conceito de Gestão Social**. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (Orgs). *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*. Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social da Universidade Federal do Ceará / Campus Cariri: Juazeiro do Norte, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Administração. Relatório de Avaliação final. Projeto: Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil. Porto Alegre, abril de 2010. Disponível em: <http://projeto transparencia.parceirosvoluntarios.org.br/transparencia/default.aspx>. Acesso em 12.jan.2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Administração. Primeiro Relatório Parcial de Avaliação Externa. Projeto: Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil. Porto Alegre, abril de 2010. Disponível em: <http://projeto transparencia.parceirosvoluntarios.org.br/transparencia/default.aspx>. Acesso em 12.jan.2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Administração. Segundo Relatório Parcial de Avaliação Externa. Projeto: Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil. Porto Alegre, abril de 2010. Disponível em: <http://projeto transparencia.parceirosvoluntarios.org.br/transparencia/default.aspx>. Acesso em 12.jan.2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Administração. Terceiro Relatório Parcial de Avaliação Externa. Projeto: Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil. Porto Alegre, abril de 2010. Disponível em: <http://projeto transparencia.parceirosvoluntarios.org.br/transparencia/default.aspx>. Acesso em 12. Jan.2012

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EXECUTORA

1 - A Parceiros Voluntários já conhecia as organizações co-criadoras que participaram do projeto Transparência?

2 - Por que as organizações são chamadas de co-criadoras?

3 – Como foi feita a seleção das Organizações? Foi enviado convite? Foi aberta seleção pública?

4 – As etapas em que se desenvolveu o projeto seriam:

Etapas:	Participantes:
Desenvolvimento dos princípios de prestação de contas Elaboração dos documentos: - Documento base - Manual do aluno - Manual do consultor - Manual do sistema de avaliação	Executora Rede colaborativa Patrocinador: BID dá as diretrizes para elaboração dos princípios
Implementação das ações de prestação de contas - Curso Educando para a transparência - Módulo EAD - Visita dos consultores - Avaliação da metodologia	Executora OSCs Consultores de acompanhamento Patrocinador: Petrobras indica 10 OSCs
Fortalecimento de ambientes institucionais para inclusão dos princípios de prestação de contas (criação do site)	Executora
Disseminação do resultado do projeto Seminários	Todos

5 – Como surgiu a rede colaborativa?

6 – Observei que a Casa do Menino Jesus de Praga consta da rede colaborativa e também participou da primeira turma. Por quê?

7 – Como foi definido quem participaria do curso de capacitação?

8 - Quais ajustes foram feitos na metodologia após a primeira turma? E após a segunda? Para a turma de 2013?

9 - Houve alteração nos materiais: manual do aluno, manual do consultor, manual do sistema de avaliação tiveram alterações após a realização dos cursos nas diferentes turmas? Se recorda de alguma alteração mais significativa?

10 - Como foram sinalizadas as necessidades de alteração nos materiais e/ou curso?

11 - As organizações efetuaram avaliações do projeto e puderam efetuar sugestões também, alguma delas foi aproveitada? Se recorda de algum caso?

12 - Os consultores contribuíram para modificações na metodologia?

13 - Sobre as sugestões efetuadas pela equipe de acompanhamento da UFRGS, alguma delas foi implementada? E para essa próxima turma que haverá em 2013?

A) No processo de seleção das OSCs, classificá-las de acordo com seu nível de vulnerabilidade gerencial ao iniciarem o processo de capacitação.

B) Desenvolver módulos de reforço para a consolidação dos processos gerenciais em que encontrem maiores fragilidades.

C) Aumentar o número de horas de acompanhamento dos consultores.

D) Integrar atividades de formação presencial às atividades especificamente à implementação dos princípios.

14 – De onde vem os recursos para as novas turmas em 2013? Foi iniciativa da ONG Parceiros Voluntários?

15 – Algo mais que gostaria de acrescentar?

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS OSCS

Informação e processo de comunicação

- 1 - O que levou a organização a participar do projeto?
- 2 - A organização já conhecia a Parceiros Voluntários?
- 3 - Como a organização soube da realização do projeto para realizar a inscrição?
- 4 - Em relação ao conteúdo do curso de capacitação, houve alguma dificuldade em compreender algum conteúdo?
- 5 - Como você compreende os objetivos do projeto?

Deliberação e aspecto decisório

- 6 - Como foi definido que representante participaria de cada etapa do projeto?
- 7 - No curso de capacitação, em geral, as organizações participaram ativamente?
- 8 - Foi apresentada alguma sugestão em relação ao projeto pela sua organização? Qual? Como foi recebida pelos organizadores?
- 9 - Houve alguma alteração no projeto em função da contribuição da sua organização? E de outra organização que você tenha observado?
- 10 - Como foi realizada a implementação na organização, juntamente com os consultores de acompanhamento?

Influência e interação

- 11 - Houve espaço para a troca de experiências entre as organizações?
- 12 - A organização já conhecia as demais organizações antes da participação no projeto?
- 13 - Foi criada uma rede de contatos entre as organizações?
- 14 - Como você percebe os resultados da realização desse projeto?
- 15 - Como você acha que seria possível aumentar ou melhorar a participação e o diálogo entre as organizações participantes?

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CONSULTORES

1. Em primeiro lugar, gostaria de saber como iniciou seu contato com a ONG Parceiros Voluntários e com o Projeto Transparência?
2. O que o levou a participar desse projeto?
3. Prestou consultoria às ONGs de quais turmas?
4. Como foi seu relacionamento com as organizações participantes? Qual seu papel em relação à implementação das ferramentas?
5. Quais as maiores dificuldades observadas nas organizações na etapa de implementação do projeto?
6. Foram realizadas visitas a mais ou permaneceu mais tempo que o previsto nas organizações?
7. Em quais etapas do projeto houve sua participação?
8. Foram sugeridas alterações no modo de execução do projeto? Quais?
9. Tem conhecimento de que alguma modificação tenha sido efetuada em função de sugestões por parte dos consultores? E das organizações sociais?
10. Como foi para você trabalhar nesse projeto?
11. Seria possível aumentar o diálogo entre os envolvidos nas diferentes etapas do projeto?
13. Como você compreende o objetivo do projeto?
13. As organizações conseguiram ao final do projeto atingir os objetivos?
14. Há algo que gostaria de acrescentar?

APÊNDICE 4 – PROTOCOLO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

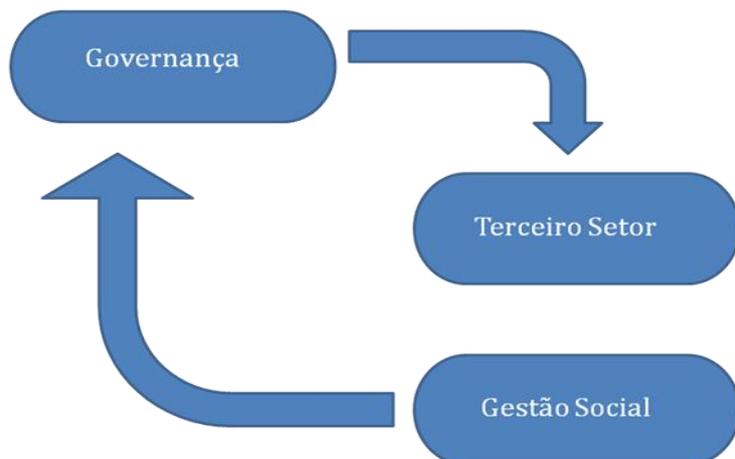
PROTOCOLO DE PESQUISA:

Desafios de Governança à Sustentabilidade de Organizações Sociais: em análise o projeto Desenvolvimento de princípios de prestação de contas e transparência da ONG Parceiros Voluntários

Mestranda: Cristina Fraga da Rosa

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosinha Machado Carrion

Projeto de estudo de caso e procedimentos de campo



Questão de pesquisa: *em que medida a participação se constituiu em atributo do processo de governança do Projeto de Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas, em Organizações Sociais, conduzido pela Organização não governamental Parceiros Voluntários?*

Objetivo Geral

Analisar como ocorreu a participação na governança do processo de desenvolvimento do projeto transparência executado pela ONG Parceiros Voluntários em Organizações da sociedade civil no Estado do Rio Grande do Sul.

Objetivos Específicos

- 1) Descrever o projeto “Desenvolvimento dos Princípios de Transparência e Prestação de Contas” da ONG Parceiros Voluntários e os atores envolvidos no desenvolvimento do projeto.
- 2) Identificar as dimensões dos principais aspectos referentes ao modo como se deu a participação dos atores no processo de governança do projeto.
- 3) Analisar, à luz do referencial teórico, como se caracteriza a governança encontrada no projeto.

Justificativa

- Contribuir para esclarecer o sentido em que o termo governança assume na implementação de um projeto realizado junto às organizações da sociedade civil e, ainda, lançar luz sobre a complexidade do termo “Governança”.
- Existência de poucos estudos na área da administração que buscam aprofundar ao tema gestão social relacionado a uma gestão democrática e participativa
- Contribui para a implementação dos processos de governança que levem em conta uma participação de fato, como preceitua a gestão social.
- Continuidade da produção de conhecimentos a respeito do tema.

Categorias de análise:

Para analisar a participação dos atores, de acordo com a revisão de literatura sobre participação, instituíram-se três categorias de análise, que são:

- 1 – Informação e processo de comunicação;
- 2 – Deliberação e aspecto decisório;
- 3 – Influência e interação.

Questões norteadoras:

ITEM	INFORMAÇÃO E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO
1	As informações foram disponibilizadas desde o início e continuamente, de modo completo e são confiáveis?
2	O processo de comunicação entre os integrantes do grupo é eficaz, linear, alcança a todos, possibilita a integração?
3	Levaram-se em conta as diferenças em relação a domínio de linguagem e conhecimentos técnicos?
4	Foram sanadas as dúvidas dos participantes?

ITEM	DELIBERAÇÃO E ASPECTO DECISÓRIO
1	As discussões e debates ocorreram de modo a possibilitar que todos apresentassem seus argumentos?
2	As organizações contribuíram com sugestões? As sugestões foram implementadas?
3	Na implementação das ferramentas de gestão nas organizações houve flexibilidade para adaptar a proposta a cada realidade?
4	Houve alterações no projeto após as avaliações de cada turma de organizações capacitadas?

ITEM	INFLUÊNCIA E INTERAÇÃO
1	O relacionamento entre os participantes foi harmonioso? Houve colaboração mútua?
2	Ocorreram estratégias relacionais, de compartilhamento, de cooperação, de co-responsabilidade?
3	Foram criados vínculos a partir da interação entre os participantes? Manteve-se contato após o término do projeto?
4	Foi incentivada a participação das organizações que habitualmente não se manifestavam?

ANEXOS

Realização



Projeto **Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil**

Organizações capacitadas – 1º grupo

ORGANIZAÇÃO	MUNICÍPIO
Ação Social Santa Isabel	Canoas
APAE Charqueadas	Charqueadas
APAE Sapucaia do Sul	Sapucaia do Sul
Associação Amigos Voluntários	Cachoeirinha
Associação Beneficente Santa Zita de Lucca	Porto Alegre
Associação das Senhoras Campanha dos Bebês	Canoas
Associação de Amparo a Maternidade e Infância - ASSAMI	Erechim
Associação de Atendimento a Crianças e Adolescentes – AACRA	Esteio
Associação de Cegos Louis Braille	Porto Alegre
Associação de Cegos do Rio Grande do Sul	Porto Alegre
Casa do Menino Jesus de Praga	Porto Alegre
Centro Arquidiocesano de promoção da Empregada Doméstica - Creche Santa Teresinha	Porto Alegre
Centro de Equoterapia de Uruguaiana	Uruguaiana
Centro de Reabilitação São João Batista - Educandário São João Batista	Porto Alegre
Centro Infantil Renascer da Esperança	Porto Alegre
Comitê Gaúcho de Ação da Cidadania	Porto Alegre
Fundação Projeto Pescar	Porto Alegre
Horta Comunitária Joana de Angelis	Novo Hamburgo
Instituto de Estudos Culturais e Ambientais - IECAM	Porto Alegre
Inspetoria Salesiana São Pio X - Lar Dom Bosco	Porto Alegre
Instituto da Mama do RS	Porto Alegre
Instituto de Pesquisa Intervenção sobre Relações Sociais - Sempre Mulher	Porto Alegre
Instituto do Câncer Infantil do RS	Porto Alegre
Instituto Pobres Servos da Divina Providência – Centro de Educação Profissional São João Calábria	Porto Alegre
Instituto Pobres Servos da Divina Providência - CPIJ Centro de Promoção da Infância e da Juventude	Porto Alegre
Kinder Centro de Integração da Criança Especial	Porto Alegre
Movimento pelos Direitos da Criança e Adolescente	Porto Alegre
ONG Parceiros Voluntários	Porto Alegre
Organização Beneficente Vida Viva	Porto Alegre
Pequena Casa da Criança	Porto Alegre
Via Vida Pró doações	Porto Alegre

Patrocínio



PETROBRAS



Realização:



Projeto **Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil**

Organizações capacitadas – 2º Grupo

ORGANIZAÇÃO	MUNICÍPIO
Ação Comunitária Paroquial (ACOMPAR)	Porto Alegre
Associação Canoense de Deficientes Físicos (ACADEF)	Canoas
Associação Casa de Passagem de Sapucaia do Sul (ACAPASS)	Sapucaia do Sul
Associação Comunitária dos Moradores do Conjunto Residencial Rubem Berta (AMORB)	Porto Alegre
Associação de Assistência em Oncopediatria	Novo Hamburgo
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE - Frederico Westphalen)	Frederico Westphalen
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE- Giruá)	Giruá
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE- Santo Antônio da Patrulha)	Santo Antônio da Patrulha
Associação dos Moradores e Amigos da Vila Tronco Neves e Arredores (AMAVTRON)	Porto Alegre
Associação dos Portadores de Transtornos de Ansiedade (APORTA)	Porto Alegre
Associação Estadual Carlos Dorneles	Porto Alegre
Associação Grupo de Apoio à Infância e Adolescência - ONG GAIA	Gravataí
Centro Regional de Cultura Rio Pardo	Rio Pardo
Centro Filantrópico de Assistência Social Charles Leonard Simon Lundgren	Caxias do Sul
Federação Espírita do Rio Grande do Sul (FERGS)	Porto Alegre
Instituto de Acesso à Justiça (IAJ)	Porto Alegre
Instituto Pestalozzi de Canoas	Canoas
Instituto Vida Solidária	Porto Alegre
Mitra Diocesana do Rio Grande – Pastoral do Menor	Rio Grande
Moradia e Cidadania – ONG Moradia e Cidadania	Porto Alegre
Obra Social Santa Luiza	Porto Alegre
ONG Parceiros da Esperança PARESP)	Venâncio Aires
Prefeitura Municipal de Charqueadas	Charqueadas
Sociedade Porto-Alegrense de Auxílio aos Necessitados (SPAAN)	Porto Alegre
Sociedade Tênis, Educação Participação Social (STEPS)	Porto Alegre
União Brasileira de Educação e Assistência – UBEA / Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)	Porto Alegre

Patrocínio:



Realização:



Projeto **Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil**

Organizações capacitadas – 3º grupo

ORGANIZAÇÃO	MUNICÍPIO
Associação Colibri	Santa Maria
Associação de Cegos e Deficientes Visuais	Santa Maria
Associação de Pais e Amigos	Santa Rosa
Associação Espírita Francisco Spinelli	Santa Maria
Associação Evangélica Educar e Crescer	Santa Maria
Associação Planejar	Santa Maria
Associação RETO “A Esperança de Vida”	Santa Maria
Associação Servos da Caridade	Santa Maria
Centro de Defesa dos Direitos da criança e do Adolescente	Santa Maria
Cuica Cultura Inclusão Cidadania e Artes	Santa Maria
Fundação Angelo Bozzeto	Faxinal do Soturno
Instituto Desafio Jovem Salmo 23 de Apoio Social	Itaara
Lar Vila das Flores	Santa Maria
Patronato Agrícola e Profissional São José	Erechim
Pró-vida Organização da Sociedade Civil	Santa Maria
Sociedade Beneficente de Proteção e Amparo á Criança	Santa Maria
Sociedade Espírita Estudo e Caridade	Santa Maria
Sociedade Meridional de Educação	Santa Maria
Universidade Federal de Santa Maria	Santa Maria

Patrocínio:



REGULAMENTO

APRESENTAÇÃO

Fundada em janeiro de 1997, por iniciativa do empresariado do Rio Grande do Sul, a ONG Parceiros Voluntários é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, apartidária e tem por Visão “Desenvolver a Cultura do Trabalho Voluntário Organizado” e a Missão de “Promover, ampliar e qualificar o atendimento das demandas sociais pelo trabalho voluntário, visando à melhoria da qualidade de vida no Rio Grande do Sul”.

Em 28 de outubro de 2008, assinou o Termo de Cooperação Técnica de nº ATN/ME – 11177-BR, com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a realização do projeto de “**Desenvolvimento de Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil**”, que visa contribuir para a melhoria dos processos das Organizações da Sociedade Civil, com duração prevista para 36 meses.

CONVITE 001/2009 – Processo Seletivo para Organizações da Sociedade Civil

1. OBJETO

Seleção de 25 Organizações da Sociedade Civil do Estado do Rio Grande do Sul para participarem do Curso “**Educando para a Transparência**” e das atividades desenvolvidas pelo Projeto de “**Desenvolvimento de Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil**”.

2. PERÍODO DE INSCRIÇÕES

27/04/2009 a 12/05/2009

3. CRITÉRIOS PARA PARTICIPAÇÃO, FICHA DE INSCRIÇÃO, DOCUMENTOS OBRIGATÓRIOS E ENDEREÇO PARA ENVIO:

3.1 Os **CRITÉRIOS** para a Organização da Sociedade Civil participar do processo seletivo são:

- Ser sem fins lucrativos;
- Ser apartidária;
- Estar em atividade, no mínimo, há 03 (três) anos;
- Sua sede ter endereço próprio (desvinculada de residência familiar);
- Ser prestadora de serviços à comunidade;
- Estar inscrita em algum Conselho;
- Disponibilidade para participar, integralmente, do Curso “Educando para a Transparência” (agosto/2009 a julho/2010).

3.2 Para realizar a **INSCRIÇÃO** é necessário encaminhar:

FICHA DE INSCRIÇÃO

- Ficha de Inscrição impressa, preenchida, sem rasuras e com assinatura do Dirigente da OSC, a assinatura não pode ser digitalizada. O modelo está disponível no site:
<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/ProjetosEmParceria/BID>

DOCUMENTOS OBRIGATÓRIOS

- Estatuto e Ata da Eleição da Diretoria atual da OSC (registrada);
- Cópia do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – **CNPJ**;
- Cópia Certidão Negativa do **INSS** atualizada;
- Cópia da Regularidade com **FGTS** atualizada;
- Certidão Conjunta Negativa de Débitos Relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União, atualizada;
- Atestado de Pleno e Regular Funcionamento emitido por um órgão público (CMAS, Ministério Público, CEAS ou outros);
- Balanço Patrimonial 2008;
- Cópia do **CPF e Identidade** do Dirigente da OSC.

Os documentos obrigatórios, acima listados, podem ser fotocópias (não há necessidade de autenticação). A ONG Parceiros Voluntários poderá solicitar, se necessário, a documentação original.

3.3 A Ficha de Inscrição e os Documentos Obrigatórios devem ser colocados em um único envelope, tamanho ofício ou A4, lacrado, identificado com o nome do remetente, postado até dia 12.05.2009. O envelope deve ser remetido, obrigatoriamente, por correio, via SEDEX com Aviso de Recebimento (AR), para:

ONG Parceiros Voluntários
Setor de Administração - Projeto Transparência
Endereço: Largo Visconde do Cairu 17 – 8º andar
Bairro Centro
90030-110 - Porto Alegre/RS

3.4 Não serão aceitas Fichas de Inscrição e Documentos Obrigatórios por fax, e-mail ou entregues pessoalmente, ainda que dentro do prazo.

3.5 A ONG Parceiros Voluntários não assume nenhum compromisso em aceitar nova apresentação de Ficha de Inscrição e Documentos Obrigatórios fora do prazo, sob a alegação de extravio dos mesmos pelo serviço de correio.

4. INFORMAÇÕES GERAIS RELATIVAS AO PROJETO

O Projeto tem por objetivo Desenvolver Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil (OSC) para que, através da implementação e incorporação desses Princípios, contribuam para a melhoria dos processos da OSC e do cumprimento efetivo de sua Missão, a partir de três elementos:

- a) Responsabilidade de cumprir com seus compromissos;
- b) Responsabilidade de prover informações confiáveis e transparentes;
- c) Responsabilidade por suas ações e decisões.

Com um conteúdo programático para três anos, o Projeto possui quatro eixos centrais de ação:

1. Desenvolvimento dos Princípios de PCT - Prestação de Contas e Transparência para Organizações da Sociedade Civil.
2. Implementação das ações de PCT em Organizações da Sociedade Civil.
3. Criação de um banco de dados.
4. Disseminação dos resultados do Projeto.

No primeiro eixo será elaborado o “Guia de Conteúdo do PCT”, o qual orientará o processo de implementação dos Princípios nas Organizações da Sociedade Civil, que se dará através de capacitação com duração de 100 horas, sendo 80 presenciais e 20 à distância. Além desta capacitação todas as OSC serão acompanhadas, por 10 meses com o objetivo de assessorar no processo de implantação dos Princípios.

Após a aplicação prática da metodologia nas Organizações será montado um banco de dados da implementação do projeto, com as informações do processo de cada OSC participante.

Ao final, o objetivo é que a metodologia estruturada e validada passe a ser disseminada e adotada em entidades de todo o Brasil.

Serão realizados dois Seminários, uma Conferência e a publicação das melhores práticas do Projeto, tanto por meio presencial quanto pela Internet.

Para saber mais detalhes do Projeto, acesse: <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/ProjetosEmParceria/BID>

5. INFORMAÇÕES SOBRE O CURSO “EDUCANDO PARA A TRANSPARÊNCIA”

Para o atendimento do objetivo geral do Projeto, as OSC selecionadas deverão obrigatoriamente participar das duas etapas distintas, as quais são complementares:

- Capacitação: “Educação para a Transparência”; e
- Atividades de Acompanhamento.

“EDUCANDO PARA A TRANSPARÊNCIA”

5.1 Objetivo da Capacitação

Capacitar as Organizações da Sociedade Civil para a implementação de Princípios de Prestação de Contas e Transparência.

5.2 Conteúdos Programáticos da Capacitação:

- Terceiro Setor: Características e Implicações;
- A Prática da Transparência e da Prestação de Contas;
- Condicionantes das Boas Práticas;
- Requisitos Técnicos (Contábeis, Tributários e Societários); e
- Plano de Ação/Diagnóstico Situacional

5.3 Carga Horária e Modalidades

- Período de realização da Capacitação 80h (**Presencial**)

Datas	Mês/ano	Horário
05,06, 12, 13, 19, 20, 26 e 27	Agosto/2009	8h30min às 18h
02 e 03	Setembro/2009	8h30min às 18h

- Capacitação complementar 20h (**pela internet**)

Período: outubro/2009 a julho/2010

- As atividades de Acompanhamento

Período: outubro/2009 a julho/2010

A modalidade presencial (80 horas) será realizada na cidade de Porto Alegre (local a ser definido).

A modalidade à distância (20 horas) será realizada através da internet.

5.4 Público alvo:

Dirigentes das Organizações da Sociedade Civil e os responsáveis pelos processos administrativos, financeiros e contábeis das OSC selecionadas.

ATIVIDADE DE ACOMPANHAMENTO

5.5 Objetivo da Atividade de Acompanhamento

Acompanhar as Organizações da Sociedade Civil no processo de implementação das atividades desenvolvidas, através de visitas de acompanhamento, ao longo de dez meses após a realização da Capacitação.

5.6 Período de Acompanhamento

A atividade acontecerá de Outubro/2009 a Julho/2010, contemplando atividades virtuais e visitas por profissionais técnicos capacitados na metodologia.

6. PROCESSO SELETIVO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

6.1 Comissão de Avaliação:

Para a seleção das Organizações da Sociedade Civil será constituída uma Comissão de Avaliação formada por Lideranças de Instituições parceiras do Projeto, juntamente com Técnicos da equipe da ONG Parceiros Voluntários.

6.2 O processo completo é composto pelas etapas abaixo:

Etapas do Processo Seletivo	Prazos
Publicação da Chamada Convite	26.04.2009
Período de Inscrição	27.04.2009 à 12.05.2009
Análise da Ficha de Inscrição e Documentos Obrigatórios	13.05.2009 à 21.05.2009
Divulgação da lista das Organizações da Sociedade Civil pré-selecionadas	22.05.2009
Palestra de apresentação e esclarecimentos sobre o Projeto	01.06.2009
Entrevistas Individuais	01.06.2009 à 10.06.2009
Visita às Organizações da Sociedade Civil	11.06.2009 à 30.06.2009
Divulgação da lista final das Organizações da Sociedade Civil selecionadas	01.07.2009
Início do Curso "Educando para a Transparência"	05.08.2009

6.3 Informações complementares do Processo Seletivo

- Etapa Eliminatória: Análise da Ficha de Inscrição e dos Documentos Obrigatórios;
- Etapa Classificatória: Entrevista Individual e Visita à Organização da Sociedade Civil.

7. INVESTIMENTOS E DESPESAS DE CUSTEIO

7.1 Será de responsabilidade da ONG Parceiros Voluntários o custeio dos investimentos necessários diretamente relacionados à:

- Execução do Curso “Educando para a Transparência”, modalidades: presencial (80h) e virtual (20h);
- Visitas pelos profissionais técnicos – de outubro/2009 a julho/2010; e
- Material didático, corpo docente, salas e recursos instrucionais.

7.2 Será de responsabilidade do PARTICIPANTE do Curso “Educando para a Transparência”, as despesas relativas à alimentação, deslocamentos, pedágios, estacionamentos, hospedagens e outros custos individuais para estarem presentes no local da Capacitação, não havendo por parte da ONG Parceiros Voluntários qualquer pagamento para ressarcimento de despesas individuais.

8. CONFIDENCIALIDADE

A ONG Parceiros Voluntários comunica que todas as informações, documentos, gravações, bem como imagens captadas durante o Curso, serão utilizadas somente para fins do Projeto “**Desenvolvimento de Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil**”, ficando os mesmos arquivados e preservados em segurança.

9. INFORMAÇÕES GERAIS

- Não serão devolvidos os documentos obrigatórios e/ou quaisquer materiais entregues ou enviados que fazem e/ou fizeram parte do processo seletivo;
- Poderá ser solicitado, a qualquer momento, documentos e comprovações relacionadas à OSC, materiais complementares e/ou informações adicionais necessárias para subsidiar o trabalho da Comissão de Avaliação;
- A lista das OSC selecionadas será divulgada no site www.parceirosvoluntarios.org.br/ProjetosEmParceria/BID/ em 01.07.2009;
- Será assinado o Termo de Adesão, no qual a OSC dá ciência de seu comprometimento com o Projeto, assegurando a incorporação e implementação dos Princípios de Prestação de Contas e Transparência em seu Modelo de Gestão;
- Será fornecido para OSC que tiver a frequência mínima de 80%, o Certificado de Participação;
- Durante o desenvolvimento do Projeto serão selecionadas as Organizações da Sociedade Civil para compor a publicação, que é parte integrante do Projeto;
- As decisões da Comissão de Avaliação serão soberanas e sobre elas não caberão recursos;
- As situações não previstas neste Regulamento serão analisadas e decididas pela ONG Parceiros Voluntários;
- Todo e qualquer esclarecimento pode ser obtido nos telefones: (51) 2101.9790 e (51) 2101.9778 com Ana Elisa ou Mari Lúcia, ou e-mail transparencia@parceirosvoluntarios.org.br

10. PARCEIROS DO PROJETO

O projeto é patrocinado pela PETROBRAS e tem o apoio dos Conselhos Federal e Regional de Contabilidade, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Fundação GE, Gerdau, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Instituto Vonpar, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Ministério Público/RS, OAB/RS, Receita Federal/RS, Sebrae Nacional, Secretaria de Justiça e Desenvolvimento Social/RS, Unisinos e do advogado Eduardo Szazi.