

### ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE MARKETING NAS ORGANIZA-ÇÕES DO TERCEIRO SETOR, NA ERA DA ECONOMÍA COLABORATIVA

**Alexandra Braga**

**Amélia Carvalho**

*Porto Polytechnic Institute, School of Management and Technology (Portugal)*

**Ana Sofia Costa**

#### **Resumo:**

Em Portugal existem 5622 organizações sociais com estatuto de IPSS - instituição particular de solidariedade social, representam 7,8% das organizações que constituem o 3º setor e 51,5% das remunerações. Encontram-se confederadas na CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, organização cúpula, que as representa, apoia e também capacita. Sendo o accountability um dever destas entidades, e este um setor com dinâmicas idealmente colaborativas, entendemos como pertinente analisar em que medida esta organização avalia e relata, voluntariamente o seu desempenho económico, social e ambiental, em resposta ao interesse e obrigação de manter informados os seus stakeholders e os cidadãos, em geral, acerca dos impactos positivos e negativos que resultam da sua atividade.

#### **Abstract:**

In Portugal there are 5622 social organizations with IPSS (Portuguese private statutory) - private charity, representing 7.8% of the organizations that make up the 3rd sector and 51.5% of remuneration. They are confederated at CNIS - National Confederation of Solidarity Institutions, a top organization that represents, supports and also cites them. As accountability is a duty of these entities, and this is a sector with ideally collaborative dynamics, we understand as pertinent to analyze to what extent this organization voluntarily evaluates and reports its economic, social and environmental performance, in response to interest and obligation to keep its stakeholders and citizens informed of the positive and negative impacts that result from its activity.

## 1. Introdução

A CNIS – confederação nacional das instituições de solidariedade social, é uma entidade de natureza associativa, de âmbito nacional, que prossegue fins não lucrativos e confedera, atual-mente, 3040 IPSS, sendo 2 Federações, 17 Uniões Distritais, 2 Uniões Regionais, 1 Delegação Distrital e as restantes instituições de base<sup>1</sup>. Nasceu a 15 de janeiro de 1981, no Porto, com outra designação: União das Instituições Privadas de Solidariedade Social – UIPSS, entretanto alterada para União das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Conforme conta a própria CNIS, a organização do movimento social e solidário em Portugal conta com séculos de história, mas foi em 1905 que o movimento social solidário se organizou no I Congresso de Beneficência, evento que decorreu de 25 a 25 de janeiro, no Porto, donde se concluiu que “a Beneficência deve ter uma organização”. Porém, nas décadas seguintes não há registo de qualquer desenvolvimento desse movimento agregador. Terá sido em 1980 que houve um novo e decisivo impulso para criar uma entidade que representasse tão importante movimento da sociedade civil. Nos dias 14 e 15 de junho desse ano, no Centro de Caridade Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, no Porto, realizou-se o II Congresso das Instituições Pri-vadas de Solidariedade Social, com a participação de 298 instituições nacionais. Uma vez mais a intenção era clara e foi vertida na seguinte conclusão: “As instituições presentes neste Con-gresso deliberaram a criação da União das Instituições Privadas de Solidariedade Social, ele-gendo desde já uma comissão encarregada de praticar todos os atos necessários à institucionali-zação jurídica da União”.

A CNIS tem por finalidade, segundo os seus próprios estatutos, defender e promover o quadro de valores comum às IPSS, preservando a sua identidade, acautelando a sua autonomia, desen-volvendo e alargando a base de apoio da solidariedade. Para além destas, ainda representa, promove e assume a defesa dos interesses comuns das IPSS, coordena a atividade das suas associadas relativamente a quaisquer entidades públicas e privadas, promove o desenvolvi-mento da ação das IPSS e apoia a cooperação entre as mesmas e, finalmente, contribui para o reforço da organização e do papel de intervenção das IPSS no seio das comunidades.

Para prosseguir estas finalidade, desenvolve por referência aos estatutos, a partir da sua sede no Porto, 5 atividades fundamentais: ações para o reforço da cooperação e intercâmbio; servi-ços e ações de apoio; programas de formação profissional e medidas de inserção social; con-venções coletivas de trabalho, investigação e demais sessões de trabalho e debate.

Na concretização destas atividades, participa em cerca de 22 instâncias nacionais, das quais destacamos a Confederação Portuguesa da Economia Social (na qual tem a vice-presidência), a Comissão Permanente do Setor Social e Solidário, o Fundo de Reestruturação do Setor Social e Solidário, o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego, Linhas de Crédito de Apoio à Economia Social, Conselho Nacional para a Economia Social e Comissão Nacional de Coo-peração, entre outros. A nível europeu, está ainda representada no Comité Económico e Social Europeu, na Federação Europeia dos Empregadores Sociais e no Gabinete Europeu em Matéria de Asilo.

Anuncia que tendo como principal missão estar ao serviço das populações que se encontram em situação de maior fragilidade social, as suas associadas apoiam mais de 500 000 utentes em áreas tão fundamentais como a saúde, educação, ação social e desenvolvimento local, empre-gam mais de 180 000 trabalhadores e contam com o importante trabalho voluntário de mais de 25 000 dirigentes.

## 2. Desenvolvimento do caso

No geral, as organizações que constituem o terceiro setor<sup>2</sup> (e portanto, também aquelas que a CNIS representa, e ela própria) providenciam bens e serviços que melhoram a qualidade de vida e, muitas vezes, promovem paz, equidade e justiça; também promovem empregos, oportu-nidades de voluntariado, programas de artes e educação e muitos outros benefícios que enri-quecem as suas comunidades (Jones & Mucha, 2013). Os bens e serviços produzidos e distri-buídos por estas organizações, fazem com que as mesmas tenham características muito pró-prias, das quais destacamos:

<sup>1</sup> 1 Plano atividades e orçamento previsual 2018, disponível <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2016/11/Programa-A%C3%A7%C3%A3o-e-Or%C3%A7amento-2018.pdf>, consultado a 07.11.2019

<sup>2</sup> a Constituição da República Portuguesa (CRP) reconhece 3 setores de propriedade dos meios de produção: o público, o privado e o cooperativo e social. Este último, estruturado pela Lei de Bases da Economia Social - Lei 30/2013, de 8 de maio, é explicitado, no art. 82º da CRP como um tendo por fim um lucro social. É constituído por organizações que têm as seguintes características-chave: são formais, privadas, não distribuidoras de lucro, autónomas e voluntárias (Salamon & Anherier, 1997,1998).

A CNIS apresenta-se institucional em linha com os seus propósitos	Disponibilizando informação diversificada e atual:
	
<p><b>Imagem 1:</b> página inicial da CNIS in <a href="http://cnis.pt/">http://cnis.pt/</a> em 07.11.2019</p>	<p><b>Imagem 2:</b> página de documentação da CNIS, em <a href="http://cnis.pt/cnis-3/">http://cnis.pt/cnis-3/</a> a 07.11.2019</p>

1. interação com uma multiplicidade de partes interessadas, entendidas estas pessoa(s) ou grupo(s) que tem um interesse em qualquer decisão ou atividade de uma organização (APEE, 2011).
2. têm o dever ético de demonstrar transparência e fornecer uma explicação abrangente dos impactos positivos e negativos das suas operações para as partes interessadas, sobretudo para a comunidade envolvente (Jones & Mucha, 2013).
3. são parte integrante da sociedade onde intervêm, e, por isso, as informações sobre as suas atividades são (ou devem ser) do conhecimento público (Pavaloaia, Dicu, Che-lariu, & Mardiros, 2017).

Portanto, existindo para melhorar o bem-estar da sociedade, são-lhes devidas intervenções sustentáveis, ao mesmo tempo que (Global Sustainability Standards Boards (GSSB), 2014) sendo proeminentes entre aqueles que chamam outros setores à atenção para o impacto que têm, es-tarão em condições de demonstrar, por meio de evidências, que estão, elas próprias, em conformidade com os valores que declaram.

De acordo com a informação disponível na GRI – global reporting initiative, desde 2010 que as organizações sem fins lucrativos de todo o mundo podem e têm começado a avaliar e relatar voluntariamente os seus desempenhos a vários níveis: ambiental, económico e social. Esta iniciativa voluntária surge como resposta à crescente consciencialização pública sobre o interesse e obrigação de manter informados os cidadãos, os participantes das organizações e todas as suas partes interessadas, reportando os impactos positivos e negativos que as suas ações e atividades têm na sociedade (Pavaloaia, Dicu, Chelariu, & Mardiros, 2017). Tal decisão, é fortemente influenciada pela natureza da atividade deste setor e pelas principais formas do seu financiamento. Este compromisso ou necessidade de prestação de contas às suas partes interessadas são devidas, então, quer à promessa que estas organizações advogam de servir o bem público; quer, também, porque tal exercício oferece várias vantagens práticas para as próprias organizações (Jones & Mucha, 2013). Servir o bem público, significa veicular intervenções sustentáveis e com impacto (positivo) na vida dos participantes destas organizações. Para levarem a efeito tal missão, no seu todo, estas organizações recebem, entre outros, fundos e subsídios estatais, que mais não são que dinheiro, subtraído do orçamento de Estado, e, portanto, proveniente dos contribuintes e consumidores. Por conseguinte, para além da necessidade de diversificarem as suas fontes de financiamento, é certo que, por via direta dos subsídios, ou indireta, dos benefícios fiscais, estas organizações devem informação a todos os cidadãos, no geral, e aos seus participantes, em particular.

Num estudo levado a cabo a nível Europeu (Pavaloaia, Dicu, Chelariu, & Mardiros, 2017), constatou-se que de 2010 a 2016 não houve um aumento perceptível das organizações não governamentais em partilharem / divulgarem os seus relatórios de sustentabilidade, na GRI. Na realidade, os autores apuraram os seguintes números: 57 organizações em 2010; 78 em 2011; 83 em 2012; 81 em 2013; 84 em 2014 e 70 em 2015. A escassez destas divulgações segundo frameworks standardizadas, foi interpretado como uma ausência de preocupação, por parte destas organizações em informar sobre as suas atividades sociais. Este

sinal de desinteresse, na análise dos autores, deve-se a 2 fatores essenciais: (1) estas organizações consideram-se parte integrante da comunidade onde operam, sendo as informações acerca das suas atividades do conhecimento público, pelo que não é necessário divulgar mais informação complementar; e (2) divulgar aspetos negativos em relação à sua atividade poderia repelir doadores e voluntários, por isso o reporting acaba por ser entendido como uma escolha entre fundos e transparência.

### a) O conceito e a importância do accountability

O conceito de accountability tem sido apresentado com várias definições, compatíveis e harmoniosas entre si. O problema em definir com clareza *accountability* surge quer pela construção social que o termo encerra, quer pela pluralidade de prestações de contas a que as organizações estão sujeitas (Ebrahim, 2003b), o próprio conceito tem diferentes visões disciplinares.

De uma forma breve, accountability pode ser entendido como:

- os meios pelos quais indivíduos ou organizações reportam a uma autoridade(s) re-conhecida(s) e são responsabilizados pelas suas ações (Edwards & Hulmes, 1996 in (Pinto, 2012) e assumem, eles próprios, responsabilidades (Cornwall, Lucas & Pas-teur, 2002 in (Pinto, 2012).
- a disponibilidade e capacidade dos órgãos dirigentes, para responder por decisões e atividades perante as autoridades legais e, de forma genérica, às suas partes interessadas (APEE, 2011).

Um efetivo processo de accountability comporta (Pinto, 2012): (a) a declaração de objetivos em concordância com padrões de performance estabelecidos; (b) transparência nas decisões e relacionamentos; (c) veracidade nos relatórios sobre recursos consumidos e resultados alcançados; (d) o processo de avaliação por parte das autoridades supervisoras que lhes permitam aferir se os resultados são satisfatórios; (e) mecanismos concretos de recompensa ou penalização para com os responsáveis pela performance.

A maioria dos estudos sobre accountability nas organizações de economia social referem (Pinto, 2012): a governação, a integridade financeira, a capacidade e segurança organizacional, a eficácia da performance, a credibilidade da advocacia, o acesso a informação pelos stakeholders e a resposta a queixas e reclamações.

### b) tipologias de accountability

Dependendo do formato, conteúdo, periodicidade e pessoas envolvidas, o *accountability* das organizações pode configurar-se em diferentes tipologias. Organizando os contributos de vários autores (Pinto, 2012), sumariza 3 dimensões do *accountability*, distinguindo: ascendente-descendente; interna-externa; funcional-estratégica. A estas podemos ainda acrescentar, a formal-informal (Costa & Pesci, 2016).

Conhecidas estas tipologias dicotómicas, são várias as questões que cada uma das organizações pode levantar no momento de tipificar o seu *accountability*. Aliás, a tarefa de criar um sistema único e completo de prestação de contas poderá não ser possível (Costa & Pesci, 2016). A diversidade de configurações possíveis atendendo a fatores como o nível de envolvimento, a dimensão, a natureza, o estágio de desenvolvimento da organização, entre outros, demonstra que será difícil para estas organizações criarem um sistema de *accountability* único que satisfaz todas as partes interessadas.

Partindo do conceito de *accountability holística* (O'Dwyer & Unerman, 2010) em (Pinto, 2012), descrita como aquela que combina accountability ascendente e descendente, idealmente com a adição de dimensões de accountability multidirecionais e considerando a perspetiva de Ebrahim (Ebrahim, 2003b) segundo a qual o desafio do *accountability* está na manutenção de uma dinâmica entre os diferentes mecanismos e não numa relação binária entre supervisão e interdependência, atrevemo-nos a sugerir um *accountability* inclusivo, equilibrado ou completo que:

- acompanhe a identidade da organização;
- seja integrante de uma atitude de liderança e gestão participada, transparente, cons-trutiva e cooperante;
- use linguagem rigorosa, clara e acessível;
- reconhece que partes interessadas diferentes devem ser envolvidas de forma diferente, segundo critérios específicos;
- atua na perspetiva de elevar cada um dos stakeholders para o nível de envolvimento seguinte;
- Tenha características complementares da dimensão ascendente e descendente; in-terna e externa; funcional e estratégica; formal e informal, fazendo uso de instru-mentos e processos.

Com esta definição, de *accountability inclusivo*, queremos propor um processo de *accountability* contínuo, que seja parte integrante da forma de liderar e gerir a organização, que equilibre as 4 dimensões (ascendente-descendente; interna-externa, funcional-estratégica; formal-informal) de modo a incluir, e não a discriminar, cada parte interessada, inserindo a prestação de contas nas relações organizacionais, isto é, como uma atitude de gestão estratégica e operacional. Cremos que só assim, conseguiremos, como sugere Ebrahim (Ebrahim, 2003b), inculcar uma responsabilidade sentida, que nenhuma supervisão externa ainda que necessária, em qual-quer quantidade [ou intensidade] lhe corresponda.

### c) Frameworks para a avaliação e relato

Accountability é entendido como um processo de acompanhamento, avaliação e reporte da sustentabilidade da organização, em termos económicos, sociais e ambientais, com o envolvimento das suas partes interessadas. Pese embora que cada organização poderá adotar a estrutura, os métodos, instrumentos e ferramentas que tenha como convenientes, podemos encontrar algumas frameworks de maior expressão.

c1) **de acordo com a legislação portuguesa em vigor:** é devida a apresentação, até 31 de março do ano subsequente, à assembleia geral (nos casos em que exista) e ao Instituto de Segurança Social, de um relatório de atividades e contas, cuja estruturação das contas deve obedecer às normas contabilísticas e de relato financeiro para as entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL), com respetivo parecer prévio do conselho fiscal, sendo omissa quanto aos resultados a apresentar em termos de desempenho social e ambiental.

c2) **de acordo com as recomendações do modelo de avaliação da qualidade das respostas sociais proposto pelo Instituto de Segurança Social:** devem ser previstas metodologias de envolvimento, participação e avaliação da satisfação dos clientes, colaboradores, parceiros e outras partes interessadas, assim como evidenciados resultados tangíveis em termos de satisfação dessas partes e resultados para a sociedade em termos de desempenho social, ambiental e financeiro.

c3) **AccountAbility AA1000:** apresenta uma família de 3 referenciais: os princípios (AA1000) que servem de base para compreender e alcançar a garantia da sustentabilidade (AA1000AS) e para um envolvimento responsável das partes interessadas (AA1000SES). Foi lançada em 1999 e desde aí tem atualizado continuamente as suas versões. Oferece princípios e padrões para que empresas, organizações de economia social e da administração pública incorporem responsabilidade ética, ambiental, social e de governação no seu ADN organizacional (AccountAbility, 2018). Na sua versão mais recente, o referencial é estruturado em 4 princípios fundamentais: (1) inclusão - as pessoas devem ter voz nas decisões que as afetam; (2) materialidade - quem toma decisões devem identificar e ser claro sobre os tópicos de sustentabilidade que importam; (3) capacidade de resposta - as organizações devem agir de forma transparente no âmbito da sustentabilidade e dos impactos relacionados; e (4) impacto - as organizações devem monitorizar, medir e prestar contas de como é que as suas ações afetam os ecossistemas mais amplos (AccountAbility, 2018). A partir destes princípios, o envolvimento das partes interessadas, idealmente, deverá acontecer ao nível das operações, da estratégia e da governação da organização, sendo que cada um desses âmbitos conta com uma descrição das atividades-chaves para a sua satisfação que oferece pistas sobre o modo de proceder. Este referencial é bastante completo e a limitação à sua implementação poderá estar relacionada com o pensamento e ação estratégicas a que obriga. Realidade que nos atrevemos a dizer distante, para a maioria das organizações de economia social, designadamente as IPSS. A auditoria que o re-conhecimento da implementação exige, poderá desmotivar as organizações. De qualquer forma, é possível optar pela implementação do referencial, que se encontra disponível gratuitamente<sup>3</sup>, sem chegar à fase da auditoria de certificação.

c4) **G4 da GRI – Global Reporting Initiative:** apresenta, desde 1997 uma estrutura modular e inter-relacionada de padrões globais para relatórios de sustentabilidade, em termos de impactos económicos, sociais e ambientais “triple bottom line”. Contém uma estrutura genérica e módulos específicos de acordo com cada setor. Na estrutura genérica podemos encontrar 3 padrões universais que se aplicam a qualquer organização que prepara um relatório de sustentabilidade: fundação, divulgações gerais e formas de gestão. A seguir, para cada tópico essencial são desenvolvidos standards específicos: económico, social e ambiental. Em relação aos aspetos económicos, podemos encontrar: a performance

<sup>3</sup> <https://www.accountability.org>

económica, a presença no mercado, os impactos económicos indiretos, as práticas de compras / fornecedores, anti-corrupção e comportamento anti-competitivo. Em termos ambientais, são considerados fundamentais os seguintes tópicos: materiais, energia, água e efluentes, biodiversidade, emissões, efluentes e lixos, conformidade ambiental, avaliação ambiental dos fornecedores. Para os aspetos sociais: colaboradores, relações laborais, saúde e segurança no trabalho, formação e desenvolvimento dos recursos humanos, diversidade e igualdade de oportunidades, não-discriminação, liberdade de associação e sindicalização, trabalho infantil, trabalho forçado, práticas de segurança, direitos dos povos indígenas, direitos humanos, comunidades locais, responsabilidade social dos fornecedores, políticas públicas, saúde e segurança dos consumidores, marketing, privacidade do consumidor, conformidade socioeconómica. Para além destes standards aplicáveis a qual-quer organização, a GRI ainda disponibiliza 10 divulgações específicas por setor, nomeada-mente para as organizações não governamentais. Os princípios para a definição do conteúdo do relatório, que indicam: a inclusão dos stakeholders, o contexto de sustentabilidade, a materialidade e a integralidade; e princípios para definir a qualidade do relatório, tais como a precisão, o equilíbrio, a clareza, a comparabilidade, a confiabilidade e a pontualidade (Global Sustainability Standards Boards, 2018).

Apesar de cada uma das frameworks apresentadas ter vantagens e desvantagens, cada uma delas por si, poderá constituir-se como uma base para tornar as organizações *accountables*, na medida em que servem os propósitos do *accountability*. Isto é, o relato voluntário apresentado por qualquer organização que corresponda àquilo que qualquer uma das frameworks sugere, contribuirá para:

- 1) Converter a comunidade num potencial contribuinte voluntário (Bogart, 1995; Greenlee & Keating, 2004);
- 2) Manter a confiança no setor (Fremont-Smith, 2007; Benjamin, 2008; Carvalho & Blanco, 2007; Gray et. al, 2006)
- 3) Resolver problemas de legitimidade pelas causas pois precisam de transparência, exatidão e reforço de responsabilidade (Lee, 2004; Gray et. al, 2006)
- 4) Por razões de moral, ética e de transparência (Franco, 2004; Smith, 1998)

#### **d) o envolvimento das partes interessadas – uma lógica colaborativa**

Parecendo consensual que uma relação efetiva e estrategicamente orientada para as partes interessadas traz ganhos e melhorias quer operacionais quer estratégicas (Roque, 2010) (*AccountAbility*, 2015), a necessidade dos stakeholders receberem informação que lhes facilite a avaliação do desempenho e tomada de decisão face às organizações da economia social está longe de ser satisfeita (Francisco & Alves, 2010). Digamos que o que está na base do envolvimento das partes interessadas, será a ideia de parceria e colaboração que remete para intervenções e interações que fomentam a troca de informações para benefício mútuo, a conjugação de esforços para a resolução de problemas comuns onde cada membro é uma parte constituinte de uma rede onde os graus de poder são equivalentes.

Nas organizações de economia social, há, tradicionalmente, problemas de informação assimétrica sobre o que se é e sobre o que se faz, muito facilitados pelo seu modo de governo. Com efeito, problemas de risco moral e de seleção adversa acompanham as relações entre associados e direção; direção e staff; organização e doadores; clientes e organização (Mendes, 2015). Também se identifica, nestas organizações, alguma tendência para o estabelecimento de relações de colaboração (uma das partes prevalece) em vez de relações de cooperação, que serão aquelas que alimentarão o envolvimento dos stakeholders (Mendes, 2015). Outro aspeto a ter em atenção será a gestão dos riscos inerentes às parcerias, ou melhor, ao envolvimento das partes interessadas. Quanto mais robusto for o processo de identificação, avaliação e gestão dos riscos, melhores decisões tomarão as organizações. No que diz respeito ao envolvimento das partes interessadas, esta gestão do risco traduz-se no planeamento efetivo desse envolvimento, o que não se esgota mas inclui a antecipação de cenários.

O envolvimento das partes interessadas é indispensável à vida de qualquer organização, nenhuma existe só, todas nascem, crescem, desenvolvem-se e findam num determinado ambiente próximo, contextual e transacional. A prossecução da sua missão implica a satisfação de necessidades e expectativas das partes, sejam elas quais forem. A forma como cada uma põe em prática as interações com os diferentes contextos e diversas partes interessadas, poderá, no âmbito da economia social, ser um dos fatores diferenciadores da

sua ação contribuindo, decisivamente, para uma gestão mais profissional que alavanque a capacidade das organizações e se expresse no seu impacto económico, social e ambiental.

#### **f) em conclusão:**

De uma forma resumida, podemos considerar que nas organizações do terceiro setor, o *accountability* estará relacionada com prestar contas, definir os objetivos, verificá-los e assumir responsabilidades perante os cidadãos (Hammack, 1995); esclarecer que as ações que desenvolve vão de encontro à missão, aos objetivos e ao desempenho esperado para a organização (Ebrahim, 2003), constituindo-se assim como um filtro de responsabilidade para a realização de determinadas ações (Fry, 1995; Benjamin, 2008) e demonstrando a eficácia e os resultados (Lee, 2004; Benjamin, 2008). Portanto, interessamos reter que *accountability* se trata não só de uma prestação de contas a financiadores, mas de uma comunicação, que pode adotar diferentes formatos e será tanto mais credível quanto mais participada, transparente, completa, compreensível e atempada for (ou seja, quanto melhor envolver as partes interessadas). Isto é, deve, o processo de *accountability*, ser visto como um veículo de divulgação transparente que poderá minimizar as oportunidades de fraude (Holtfreter, 2008), os desvios de fundos (Trussel, 2003) e o comprometimento das missões (Young, 2002) em (Carvalho, 2016).

De forma ampla, a atenção que as práticas de *accountability* têm merecido, levam-nos a aceitar a necessidade de uma atitude avaliativa, não no seu sentido escolar, mas no sentido da gestão das organizações. Com isto dizemos que se pretende que as organizações, para além do cumprimento de determinadas regras de funcionamento e cumprimento processual e correção de situações não-conforme, tenham a predisposição para examinar, analisar e melhorar, adotando uma atitude avaliativa que seja um elemento implícito do seu sistema de valores

(Teixeira, 2010), e que o façam numa atitude de gestão socialmente responsável, envolvendo as partes interessadas (Roque, 2010), entendida esta, como a análise, avaliação e reporte dos impactos positivos e negativos, na comunidade, decorrentes das suas decisões, atividades e ações (APEE, 2011) (AccountAbility, 2018).

### **3. Perguntas para a discussão**

**Pergunta 1.** *A CNIS evidencia o respeito pelo ciclo de gestão estratégica quando presta informação sobre a gestão dos recursos que lhe são confiados e sobre os resultados alcançados?*

Pela revisão da literatura percebemos que o início do processo de *accountability* está relacionado com a identificação clara dos objetivos a alcançar e os resultados conseguidos. Na análise do mecanismo de reporte selecionado (Relatório de gestão e cotas de 2018), percebemos que, anualmente e nas datas legalmente previstas a CNIS apresenta em assembleia geral, depois de validado pela Direção, o seu programa de ação para o ano seguinte e o relatório de gestão e contas do ano transato, dando conta, primeiramente, das atividades que pretende desenvolver, em cada eixo de atuação (3 em 2017 e 2018 e 4 em 2019) e relatando, posteriormente, o realizado ou não realizado face às atividades previstas, descrevendo o que foi e não foi concretizado. Em termos de demonstrações financeiras, estão disponíveis nos relatórios as peças legalmente previstas e as mesmas estão de acordo com a norma contabilística para o relato financeiro de entidades do setor não lucrativo (NCRF - ESNL). Para além disso, a entidade, prevê e anuncia explicitamente, em orçamento, as suas fontes de financiamento, as receitas previstas de cada um e a afetação das mesmas aos gastos, descrevendo a afetação de recursos humanos a cada linha de financiamento. Salientamos, neste âmbito, o facto das rubricas outros, na desagregação dos valores contarem com um volume financeiro significativo.

O relatório de 2018 conta com 94 páginas. A extensão do documento está relacionada com a duplicação da informação (escrevem textualmente cada ação prevista no programa de ação), e com a falta de métricas associadas. Isto é, no programa de ação para 2018 são previstos eixos de atuação e ações para a concretização de cada eixo, sem que sejam previstos objetivos estratégicos e/ou operacionais. Portanto, a falta de indicadores e metas que permitam esperar determinado desempenho por parte da organização não estão disponíveis, fazendo com que o relato do desempenho fique circunscrito à descrição das atividades realizadas. E mesmo estas, feita comparação entre o número de atividades que se esperavam realizar em cada eixo e aquelas que foram efetivamente levadas a cabo, temos taxas de execução magras, que, no nosso entender, são indicativas da oportunidade de melhoria do planeamento. Apesar da extensão do documento e do respeito pela NCRF - ESNL, não é possível, através da análise do relatório de gestão e contas

perceber ou ligar de forma direta os gastos / rendimentos com as atividades, e os resultados com os objetivos. O que nos impede de saber, concretamente, que valor social acrescentou a CNIS no decurso do ano. E apesar de não haver consenso relativamente ao que se entende por valor social, aceitamos, conforme sugere Mulgan (2010) em Azevedo (2010) que este seja o encontro entre a procura efetiva (o que alguém está disposto a pagar por um serviço ou por um resultado) e a oferta efetiva (serviço ou resultado acessível e implementável), o que, não é explícito nos documentos estruturantes da CNIS.

Salientamos também, que pela forma como a informação é apresentada, quer ao nível do programa de ação e orçamento previsional, quer ao nível do relatório de gestão e contas (ambos de 2018) é pouco explícito o processo estratégico adotado, necessitando de serem identificadas as fases fundamentais, sobretudo ao nível da análise e diagnóstico, processo de tomada de decisão na seleção da estratégia e controlo. Em relação à análise, ainda que os objetivos globais da CNIS estejam anunciados, o diagnóstico interno necessita, na nossa opinião, de ser mais direto e a envolvente externa da organização considerada para além de justificativa das ações não implementadas. Recomendamos que sejam apontadas, em termos genéricos, estratégias que estejam relacionadas por exemplo com a redução dos custos, a manutenção da posição, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a expansão quantitativa da organização, o envolvimento e desenvolvimento de parcerias, entre outros. Com efeito, a CNIS ao não divulgar, de forma direta, metas, indicadores e objetivos estará a comprometer o conhecimento das suas prioridades. Associando isto, a um enunciado de missão e visão extenso, teremos, desde logo, fortes condicionantes à divulgação de informação que corresponda aos princípios propostos pelas AA1000 e GRI. Consideramos que, apesar do esforço em partilhar com as partes interessadas um documento que relate o desempenho da organização, a falta de objetividade em termos de planeamento condicionou irremediavelmente a prestação de contas, entendida, esta, para além das demonstrações financeiras.

**Perguntas 2.** *Em que medida a CNIS evidencia às partes interessadas os seus contributos para o desenvolvimento sustentável?*

Pelo facto dos corpos sociais da CNIS serem constituídos por pessoas em representação de organizações associadas e porque a CNIS tem assento nos órgãos e organismos máximos de decisão, leva-nos a crer que o envolvimento e participação dos stakeholders estará na fase mais avançada (stakeholder engagement). Pela análise dos rendimentos da organização, percebemos que para um total de rendimentos igual a 754 186€, pelo menos 76% provém de subsídios do Estado e somente 11% provém da prestação de serviços da entidade. Estes dados cruzados com a análise da informação relatada onde a CNIS escreve que “reflexo do que já havia acontecido em 2017, com a assinatura da adenda para 2018, o ano foi marcado por um permanente acompanhamento do (in)cumprimento global do Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário - Protocolo para o biênio 2017-2018, celebrado com os Ministérios do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Saúde e Educação, operacionalidade diariamente pelas IPSS. Um sentido défice de cooperação, de parceria, de confiança e de respeito, que não dignifica os princípios previstos no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social celebrado em 1996”, permitem-nos concluir que será urgente a revisão do envolvimento das partes interessadas estruturando-a em 4 princípios fundamentais (AccountAbility, 2018): (1) inclusão (as pessoas devem ter voz nas decisões que as afetam); (2) materialidade (quem toma decisões devem identificar e ser claro sobre os tópicos de sustentabilidade que importam); (3) capacidade de resposta (as organizações devem agir de forma transparente no âmbito da sustentabilidade e dos impactos relacionados); e (4) impacto (as organizações devem monitorizar, medir e prestar contas de como é que as suas ações afetam os ecossistemas mais amplos) (AccountAbility, 2018). A partir destes princípios, o envolvimento das partes interessadas, idealmente, deverá acontecer primeiro ao nível das operações, depois da estratégia e, finalmente, da governação da organização, sendo que primeiramente há que identificar quem são partes interessadas, porque é que o são e para quê o são. Ao longo do documento de relato e reporte do seu desempenho, a CNIS evidencia e enuncia os seus principais financiadores, indica o número e tipologia de associadas e identifica o número e afetação de recursos humanos. Estão também identificadas nominalmente as pessoas que constituem a direção estatutária e a estrutura organizacional da entidade. Parece-nos, por isso, que reconhecem algumas das suas partes interessadas, conforme conceito acima enunciado. Aceitando as 3 fases do envolvimento das partes interessadas anunciadas na AA1000SES, a análise do relatório de 2018 sugere-nos que a relação da CNIS com os stakeholders é motivada pelo alívio de uma “dor” / problemas concretos e respostas a pressões. Estarão, por isso, na primeira fase. Idealmente, as relações evoluirão no sentido de usarem o envolvimento da parte interessada como um mecanismo pre-ventivo e não reativo (como parece que acontece presentemente), ouvindo e reconhecendo, tentando responder às preocupações das partes interessadas,

descobrimos, assim, que um melhor entendimento resultará num ambiente operacional mais fácil e recetivo, o que melhorará o seu desempenho. Depois disso, terão a oportunidade de considerar que se melhora o desempenho operacional também poderá ter contributos para a melhoria estratégica. E assim, o envolvimento das partes interessadas será feito como fonte de inovação e de novas parcerias, estrategicamente planeadas. Com isto, reforçam a confiança e geram uma competitividade responsável. No fundo, estamos a valorizar o facto da CNIS nomear de forma explícita os seus financiadores, associadas e organismos parceiros, mas não podemos deixar de recomendar que a informação seja disponibilizada de forma mais direta, nomeadamente pelo mapeamento das partes interessadas com a distinção entre os stakeholders estratégicos a curto e médio prazo, daqueles que não afetam a sua sustentabilidade (stakeholder mapping). Depois deste, seriam claramente assumidas as expectativas e exigências das partes interessadas e reconhecidas as questões colocadas por cada uma delas o que permitiria evidenciar os contributos na CNIS no equilíbrio das posições (*stakeholder management*). E assim, construíram caminho para que os stakeholders estratégicos fossem envolvidos nas tomadas de decisões, fazendo deles participantes na gestão e modelo de governação, partilhando informação, dialogando e criando um modelo de responsabilização mútua (*stakeholder engagement*) (Manetti & Toccafondi, 2014). Por-tanto, considerando que as fases relativas à identificação e envolvimento das partes interessadas são referidas como uma prática fundamental em termos de responsabilidade social (APEE, 2011), e, por isso, conhecer as expectativas das partes interessadas, dar-lhes resposta e prestar-lhes contas, são aspetos fundamentais da gestão socialmente responsável e da transparência das organizações (Roque, 2010), aceitamos que a CNIS, para demonstrar a sua responsabilidade social e indissociavelmente o seu contributo para o desenvolvimento sustentável (APEE, 2011), terá de fazer alterações consideráveis, pelo menos em termos de gestão e envolvimento das partes interessadas, dando, desde o primeiro momento, expressão a um processo cíclico que obedeça a 4 passos fundamentais (AccountAbility, 2015): planear, preparar, implementar e rever / melhorar.

**Perguntas 3.** *Qual o nível de correspondência do Relatório de Gestão e Contas de 2018, da CNIS, às recomendações propostas pela GRI - Global Reporting Initiative, nos aspetos estratégia e análise, perfil organizacional, envolvimento das partes interessadas, governance e ética e integridade?*

O documento de divulgação específico para as ‘nonprofit’ foi emitido em 2010 e atualizado conforme as diretrizes gerais sofreram alterações. As divulgações propostas por este referencial abrangem aspetos-chave do desempenho que são significativos e relevantes. Considerando as recomendações gerais e também as específicas para o setor, criámos a checklist seguinte que orientou a procura de informação no relatório de gestão e contas da CNIS, do ano de 2018:

Dos 58 indicadores analisados, 19 encontram correspondência no relatório de gestão e contas. Destes consideramos que 7 poderiam ser mais diretamente identificáveis. Identificamos uma correspondência muito satisfatória em relação à norma contabilística em vigor. Por conseguinte, e dado que a natureza, dimensão e histórico das entidades do terceiro setor não foram impeditivas da criação de uma norma contabilista que orientasse as organizações no seu re-portal financeiro, cremos que caminho semelhante é possível ser percorrido para a normalização do relato geral da organização e também do seu desempenho social, económico e ambiental, tanto mais porque muitos dos indicadores sugeridos nas frameworks identificadas são já reportados em termos legais (por exemplo no relatório único e respetivos anexos ou no preenchimento da carta social). Portanto, muita da informação já é do conhecimento das instituições, faltando, somente, a compilação orientada dessa informação para uma divulgação mais sucinta e direta e, também, o uso da mesma para um planeamento mais objetivo e participado, que comprometa, interna e externamente, dirigentes, diretores e equipas de trabalho.

ASPETOS	INDICADOR	OBSERVAÇÃO NO RELATÓRIO DA CNIS, 2018
<b>Estratégia e análise</b>	Desempenho em relação às metas, objetivos e normas	Ausente
	Descrição de impactos chave, riscos e oportunidades	Ausente
<b>Perfil de Relatório</b>	Nome da Organização	pag 1
	Atividades principais relacionadas com a missão e principais metas estratégicas	Pag 83 e ---
	Localização principal e secundárias	pag 1
	Período de relatório (fiscal ou calendário anual)	Pag 1
	Data no relatório anterior mais recente	Ausente
	Ciclo em reporte (anual, semestral, ...)	Pag 2
	Disponibiliza contactos para questões e dúvidas	Pag 1 c/ oportunidade melhoria
	Reporta opções de conteúdos de acordo com guidelines ou faz referencia a garantia externa	Ausente
Relata política ou pratica de verificação externa	Ausente	
<b>Governance</b>	Relata estrutura de governance; identifica órgãos e comités responsáveis pela tomada de decisão sobre impactos sociais, económicos e ambientais	Pag 4 c/ oportunidade melhoria
	Relata processo de delegação de autoridade para tópicos económicos, sociais e ambientais	Ausente
	Relata se há órgão executivo com responsabilidades em questões económicas, ambientais e sociais, e a quem ele reporta	Pag 4 com oportunidade de melhoria
	Eficácia do programa	Ausente
	Processos para consulta das partes interessadas pelo órgão de governance mais alto ou em quem este delegue	Pag 5 e seguintes, c/ oportunidade melhoria
	Relata a composição da direção e dos seus comités (executivo ou não, independência, posições e compromissos significativos de cada indivíduo e natureza dos compromissos, género, composição de grupos / órgãos sociais, competências relacionadas com impactos economicos, sociais e ambientais; representação das partes interessadas	Ausente
	Divisão de poderes entre órgãos de governance e executivos	Ausente
	Processo de nomeação, demissão, duração da posse de membros ou colaboradores do mais alto órgão de governance	Ausente
	Relação entre qualificações e conhecimentos dos membros e eficácia do programa	Ausente
	Processo para garantir a prevenção e gestão de conflitos de interesse	Ausente
	Funções dos órgãos de governance na aprovação e atualização da missão, estratégias, políticas e metas relacionadas com imoactos económicos, sociais e ambientais	Ausente
	Medidas para o desenvolvimento do conhecimento dos órgãos de governance sobre questões económicas, sociais e ambientais	Ausente
	Processos de avaliação independente do desempenho dos órgãos de governance, indicar se auto-avaliação, indicar medidas perante resultados, incluindo mudanças nos membros e nas práticas organizacionais	Ausente
	Procedimentos para supervisionar a eficácia do programa ou conformidade da organização com acordos, normas, códigos de conduta e princípios, nacionais e internacionais	Ausente
	Papel dos órgãos de governance na análise da eficácia dos processos de gestão os riscos e impactos	Ausente
	Frequência de análise dos órgãos de governance sobre impactos, riscos e fatores economicos, sociais e ambientais	Ausente
	Relata o mais alto cargo, comité ou órgão que analisa e aprova formalmente o relatório de sustentabilidade da organização e que garante que todos os aspetos materiais / relevantes são abordados	Pag 24; Pag 81 e 82; Pag94;
	Relata o processo de comunicação de preocupações críticas ao mais alto órgão de governance	Pag 5 e seguintes, c/ oportunidade melhoria
	Relata a natureza e o nr total de preocupações críticas que foram comunicadas ao mais alto órgão de governance e mecanismos usados para tratar e resolvê-los	Pag 5 e seguintes, c/ oportunidade melhoria
	Relata políticas de remuneração para governance e executivos (remuneração fixa e variável, baseada no desempenho, nas ações, bónus e benefícios, ...)	Ausente
	Relata processo para determinar remuneração e relações entre consultores /assessores, administração, etc	Ausente
	Relata como as percepções/ opiniões das partes interessadas são recolhidas e levadas em consideração em relação às remunerações (incluindo resultados das votações nas políticas e propostas de remunerações)	Ausente
Relata a proporção da remuneração total anual do indivíduo mais bem pago da organização à media anual total de todos os funcionário (excluindo o mais bem pago)	Ausente	
Relata taxa de aumento perentual da remuneração total anual do indivíduo ais bem pago na organização em cada uma das operações mais significativas para o aumento percentual médio da remuneração total anual de todos os funcionários (excluindo o mas bem pago)	Ausente	

ASPETOS	INDICADOR	OBSERVAÇÃO NO RELATÓRIO DA CNIS, 2018
Ética e integridade	Descreve valores, princípios, padrões e normas de comportamento como códigos de conduta e códigos de ética	Ausente
	Relata mecanismos internos e externos de procura de aconselhamento sobre comportamento ético e legal e assuntos relacionados com a integridade organizacional (linhas de apoio ou linhas de aconselhamento)	Ausente
	Relata mecanismos internos e externos para denúncia de preocupações sobre comportamento antiético ou ilegal e assuntos relacionados com a integridade organizacional	Ausente

#### 4. Conclusões

A redução da prestação de contas a relatos financeiros, está esgotada e ultrapassada, quer para as empresas, quer para o estado, quer para as organizações de economia social: nenhuma organização é somente um sistema financeiro. Apesar disto, é notória a correspondência da CNIS às exigências da norma contabilística em vigor para o setor.

As estruturas GRI e AccountAbility, entre outras, oferecem uma variedade de abordagens práticas para a avaliação da sustentabilidade e elaboração do respetivo relatório, que pode facilitar a transição para uma nova era de melhorar a prestação de contas e o desempenho destas organizações a nível mundial (Jones & Mucha, 2013). Muita da informação que estas normas recomendam que seja publicitada é do conhecimento destas organizações e, até, é reportada pelas mesmas a autoridades legais, como acontece por exemplo com o relatório único e os respetivos anexos. Acontece que razões de conveniência, transparência ou desconhecimento, essa mesma informação não é vertida para o relatório e este documento é o mais comumente usado.

Sob uma perspetiva interpretativa os relatórios, se baseados nos princípios da materialidade e relevância, poderiam representar a crescente atenção das organizações da economia social à sua responsabilidade externa por uma visão mais construtivista do impacto social e influência (Manetti & Toccafondi, 2014) cit Dart, 2004; Gray, 2002; Kendall & Knapp, 2000; Nicholls, 2009; Paton, 2003). Esta realidade associada ao aumento do tamanho e da influência do setor e à forte dependência por parte do Estado (que pode comprometer a necessária independência das mesmas desviando-as da sua missão), levam-nos a aceitar a argumentação de (Pinto, 2012) cit Edwards & Hulme (1996): a única forma que estas organizações têm de assegurar que o desvio não acontece é serem capazes de construir fortes sistemas de accountability, que permitam monitorizar a sua governação, estratégia e performance. Compromissos sérios de transparência e desempenho efetivo são intrínsecos a práticas responsáveis e basilares. Para além disto, pelo facto de gerirem, maioritariamente, dinheiro público, estas organizações devem ter preocupações concretas em demonstrar e evidenciar a sua atividade, também como forma de responder, diferencialmente, às crescentes denúncias públicas que reportam negócios ilícitos, conflitos de interesses, gestão danosa e falta de transparência. Acredita-se que a transparência e a prestação de contas são aspetos-chave para a mobilização de recursos, uma vez que os processos transparentes podem contribuir para o aumento da captação de recursos, enquanto a prestação de contas apresenta, de forma clara, a origem e aplicação dos recursos (Dall'Agno, Tondolo, Tondolo, & Sarquis, 2017).

As organizações de economia social têm a oportunidade e a responsabilidade de contabilizar os seus impactos positivos e negativos no interesse das comunidades com as quais intervêm (Jones & Mucha, 2013), garantindo a construção e partilha de informação rigorosa, compreensível e objetiva que contribua para o aumento da transparência mas também para a tomada de decisões baseadas em factos e evidências. E será este um caminho para a implementação do ciclo de gestão estratégica que permita impactos internos e externos relevantes.

Apesar de várias limitações, a avaliação do desempenho e a elaboração do respetivo relatório têm o potencial de melhorar a prestação de contas e o desempenho das organizações não só em termos económicos, mas também sociais e ambientais (Jones & Mucha, 2013), resultando a elaboração deste relatório dum processo participativo, de envolvimento das partes interessadas. Será, contudo, devido um equilíbrio na divulgação, de modo a que partilhas inadvertidas não fragilizem a estratégia da organização no seu ambiente transacional (Healy & Pa-lepu, 2001 em (Carvalho, 2016)). E para isto, o relatório passaria a ser o compêndio e reflexo de outros mecanismos de accountability (Ebrahim, 2003) que integrariam o dia-a-dia destas organizações e acompanhá-las-ia em momentos privilegiados para o envolvimento das partes interessadas, nomeadamente a avaliação e análise de performance (análise

quantitativa das atividades e dos resultados), a participação (desde a partilha unidirecional de informação até ao desenvolvimento de iniciativas por parte dos próprios beneficiários), a auto-regulação (códigos de conduta e performance desenvolvidos pelas redes e plataformas onde as organizações se inserem) e auditoria social (através do diálogo com os stakeholders, analisa, reporta e melhora a performance e o comportamento ético das organizações).

**O relatório de gestão** e contas que se aproxime ou se transforme num relatório de sustentabilidade, para além de uma ferramenta de gestão indispensável poderá vir a ser **a mais eficiente ferramenta de marketing do setor não lucrativo**. Ou seja, a gestão e o envolvimento das partes interessadas poderá constituir-se como a base para a criação de um sistema de accountability credível que impacte na sustentabilidade destas organizações, quer porque obriga à adoção de práticas de gestão socialmente responsável, quer porque as expõe positivamente a potenciais financiadores e a doadores individuais. Interessará, portanto, perceber em que medida a divulgação dos relatórios de desempenho das organizações sociais são uma questão de transparência ou de conveniência. E para isso propomos a pesquisa de correspondências no âmbito das recomendações nacionais e internacionais nesta matéria, de modo a que, a partir dessa análise, se contribua para a **construção de norma não financeira para o relato destas organizações em termos de desempenho geral e também, económico, social e ambiental**.

### Bibliografia

- AccountAbility. (2015). AA1000 - Stakeholder Engagement Standard.
- AccountAbility. (2018). AA 1000 - AccountAbility Principles.
- Adams, W. M., & Jeanrenaud, S. J. (2008). *Transition to sustainability: towards a humane and diverse world*. Gland, Switzerland: International Union for Conservation and Nature.
- APEE. (2011). *Linhas de orientação para a responsabilidade social*. Norma Portuguesa NP ISO 26000:2011.
- Assembleia da República. (2013). *Lei de Bases da Economia Social (Lei 30/2013, de 8 de maio)*. Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08, pp. 2727 - 2728.
- Assembleia da República. (14 de novembro de 2014). *Decreto-Lei 172-A/2014, de 14 de novembro*. 5ª alteração do DL 119/83, pp. 5882-(2):5882-(26).
- Assembleia da República. (2011). *Decreto-Lei 36-A/2011, de 9 de março*, pp. 1344(2):1344(11).
- Assembleia da República. (2014). *Estatuto das IPSS*. Decreto-Lei 172-A/2014, de 14 de novembro, p. 5882 (2) a 5882 (26).
- Assembleia da República. (2007). *Lei de Bases da Segurança Social (Lei 4/2007, de 16 de janeiro)*. Diário da República, 1.ª série — N.º 11 — 16 de Janeiro de 2007, pp. 345-356.
- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa*. CRP.
- Azevedo, C., & Couto, P. (2010). *Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica nas OSFL*. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 371-408). Lisboa: Imoedições.
- Benjamin, L. M. (2008a). *Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2): 201-223.
- Bogart, W. T. (1995). *Accountability and nonprofit organizations: An economic perspective*. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), 157-170.
- Carvalho, A. O. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*. Porto: Faculdade Economia Universidade do Porto.
- Carvalho, A., & Blanco, D. I. (2007). *Enquadramento Contabilístico e Política Informativa nas Entidades sem Fins Lucrativas Portuguesas: Estudo de Casos*. X Congresso Internacional de Custos Contabilidade, Controlo, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização, Lyon, França: p311-326.
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). *Social Impact measurement: why do stakeholders matter?* *Sustainability accounting, management and policy journal*, pp. 99-124.
- Dall'Agnol, C. F., Tondolo, R. d., Tondolo, V. A., & Sarquis, A. B. (30 de abr/jun de 2017). *Transparency and Accountability in resource mobilization in the third sector: a multiple case study conducted in southern Brazil*. *Revista Universo Contábil*, pp. 187-203.

- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: mechanisms for NGOs. *World Development Elsevier Science*, 813-829.
- Ebrahim, A. (2003b). Making Sense of Accountability: conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership - Wiley Periodicals*, 191-212.
- Francisco, L., & Alves, M.D. (2010). A necessidade de informação dos stakeholders das organizações sem fins lucrativos - uma responsabilidade, um desafio a vencer e a busca de soluções. *Actas do XIV Encontro . Coimbra*.
- Franco, C. R. (2004). Ética e organizações da sociedade civil – a questão da prestação de contas no Terceiro Sector. VIII Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais Coimbra.
- Fremont-Smith, M.R. (2007). Search for greater accountability of nonprofit organizations: Recent legal developments and proposals for change. *Fordham Law Review*, 76(2): 609-646.
- Global Sustainability Standards Boards (GSSB). (2014). G4 - Setor Disclosures NGO. Amsterdam, Netherlands: GRI.
- Global Sustainability Standards Boards (GSSB). (2018). GRI 101: Foundation. Amsterdam, Netherlands: GRI.
- Gray R., Bebbington J., & Collison D. (2006). NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19;3 : 319– 348.
- Greenlee, J., & Keating, E. (2004). Accounting for membership revenues and fundraising costs. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 251-257.
- Jones, K. R., & Mucha, L. (2013). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: accountability "for the public good". *ISTR - Internacional Society for third-sector research and The Johns Hopkins University*, pp. 1465-1482.
- Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 169-185.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2014). Defining the content of sustainability reports in nonprofit organizations: do stakeholders really matter? *Journal of nonprofit & public sector marketing*, pp. 26:35-61.
- Martins, C.M. (2014). A accountability no terceiro setor: o caso de uma organização da atual geração. Porto: Faculdade de Letras - Universidade do Porto.
- Martins, R., Santos, N., & Batalha, S. (2010). Comunicar nas OSFL - comunicar para informar, diferenciar e envolver. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 269-294). Lisboa: Imoedições.
- Mendes, A. (2015). *Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis*. ATES.
- Mendes, A. (2018). A importância económica e social das IPSS em Portugal.
- Meneses, J. W. (2010). Liderança nas organizações sem fins lucrativos. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 135-159). Lisboa: Imoedições.
- National Research Council. (2011). *Sustainability and U.S. EPA*. Washington, DC: The National Academics Press.
- Ornelas, J. H., & Moniz, M. V. (2007). Parceria Comunitárias e Intervenção Preventiva. *Análise Psicológica* (online), pp. 153-159.
- Pavaloaia, L., Dicu, R., Chelariu, G., & Mardiros, D. (2017). Study on GRI Reporting of Non-Profit Organizations in Europe. *Journal of Accounting and Management*, pp. 14-25.
- Pearce, J., & Kay, A. (2005). *Social Accounting and Audit - the manual*. Social Audit Network.
- Pinto, F. (. de . de 2012). *Africana Studia*. Accountability nas ONGD - conceito e perspetivas, tipologias e prioridades, pp. 41 - 64.
- Roque, A. (2010). As partes interessadas e as organizações sem fins lucrativos. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 209-228). Porto: Imoedições.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica - conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Smith, G. S. (1998). Performance evaluation for nonprofits. *Nonprofit World*, v. 6, n. 1: 24-26.
- Teixeira, P. (2010). Avaliação nas OSFL. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação* (pp. 441-463). Lisboa: Imoedições.
- CNIS (2018): Relatório do Programa de Ação 2018, disponível em <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2019/03/Re-lat%C3%B3rio-e-Contas-2018-1.pdf>, consultado a 11.11.2019
- CNIS (2017): Programa de Ação e Orçamento Previsional 2018, disponível em <http://cnis.pt/wp-content/uplo-ads/2016/11/Programa-A%C3%A7%C3%A3o-e-Or%C3%A7amento-2018.pdf>, consultado a 11.11.2019
- CNIS(2015): Estatutos, disponível em <http://cnis.pt/2015/11/14/estatutos-cnis/estatutos-da-cnis/>, consultado a 07.11.2019