



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LEANDRO SANTOS DA SILVA

**ASPECTOS E DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR:
INVESTIGAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES PESSOENSES**

**JOÃO PESSOA
2023**

LEANDRO SANTOS DA SILVA

**ASPECTOS E DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR:
INVESTIGAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES PESSOENSES**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Ma. Mirza Cunha Saraiva

**JOÃO PESSOA
2023**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação Classificação

S586a Silva, Leandro Santos da.

Aspectos e desafios na gestão financeira do terceiro
setor: investigação em associações pessoenses / Leandro
Santos da Silva. - João Pessoa, 2024.
65 f. : il.

Orientação: Mirza Cunha Saraiva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Terceiro Setor. 2. Gestão Financeira. 3.
Associações. 4. João Pessoa - PB. I. Saraiva, Mirza
Cunha. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Leandro Santos da Silva, matrícula n.º 20180100242, autor do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **ASPECTOS E DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: INVESTIGAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES PESSOENSES**, orientado pela professora Mirza Cunha Saraiva, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis, no período letivo 2023.1 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel. Declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmo que, em hipótese alguma, representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 23 de Outubro de 2023.



Assinatura do(a) discente

LEANDRO SANTOS DA SILVA

**ASPECTOS E DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR:
INVESTIGAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES PESSOENSES**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **MIRZA CUNHA SARAIVA**
Data: 30/04/2024 21:15:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Presidente: Prof.(a) Me.(a) Mirza Cunha Saraiva
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **KARLA KATIUSCIA NOBREGA DE ALMEIDA**
Data: 01/05/2024 15:30:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Karla Katiuscia Nobrega de Almeida
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **VALDERIO FREIRE DE MORAES JUNIOR**
Data: 01/05/2024 20:17:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Valdério Freire de Moraes Junior
Instituição: UFPB

João Pessoa, 29 de abril de 2024.

Dedico este trabalho a minha mãe (Darcir), por toda a proteção, carinho e assistência, que me proporciona até hoje.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por estar sempre guiando os meus passos e me protegendo de todo o mal;

A todos os meus familiares, amigos e colegas de trabalho, que sempre me deram força e me incentivaram na busca por uma educação em meio a tantas adversidades;

A minha professora orientadora, mestra Mirza Cunha Saraiva, por ter acreditado no meu trabalho e por ter aceitado participar dessa jornada muito desafiadora para mim, que foi a construção desse TCC.

A professora Dra. Victoria Puntriano Zúniga de Melo, que acreditou neste meu projeto desde o início, me incentivou e me fez ver que valeria a pena;

Aos professores do Departamento de Finanças e Contabilidade que com grande zelo passaram o necessário conhecimento para minha vida acadêmica.

A todas as entidades que se propuseram a responder o questionário de pesquisa, tornando possível a realização deste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar os principais aspectos e desafios enfrentados na gestão financeira em associações pessoenses, considerando a importância destas organizações como agente transformador para a sociedade, visto que existem cerca de 194.033 organizações da sociedade civil ativas no Nordeste, sendo aproximadamente 597 delas, caracterizadas como associações de apoio às comunidades carentes pertencentes à cidade de João Pessoa, no Estado da Paraíba. Utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, quanto aos procedimentos se caracteriza como pesquisa de campo. A amostra desta pesquisa compreende cinco associações privadas de apoio às comunidades carentes. As respostas foram obtidas através de questionário aplicado por meio eletrônico, o critério escolhido foi por acessibilidade. Esta pesquisa é justificada pelo fato das pessoas que trabalham em entidades do terceiro setor considerarem que a administração dos recursos financeiros correspondem à parte mais complicada e importante de todo o processo de gestão, ressaltando ainda a necessidade de prestar contas da utilização de recursos empregados em seus projetos. Observou-se quanto ao perfil dos participantes que todos possuem formação superior e ocupam o cargo em posições gerenciais há pelo menos dois anos. Todas as associações pesquisadas possuem objetivos voltados à transformação social de crianças e adolescentes em condições de vulnerabilidade. Ao levantar informações referentes aos processos, constatou-se que a doação ainda é a principal fonte de captação de recursos destas organizações e que existe a preocupação com relação ao planejamento estratégico e a transparência, porém estas práticas ainda são pouco executadas. Também, identificou-se que o orçamento é a principal ferramenta de gerenciamento financeiro, contudo, ainda não existem parâmetros concretos para a correta medição do desempenho. Conclui-se que os principais desafios vivenciados pelas associações estão ligados a falta de mão de obra voluntária capacitada, o que dificulta a prática e o uso de ferramentas gerenciais assertivas.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gestão Financeira. Associações.

ABSTRACT

The aim of this research was to identify the main aspects and challenges faced in financial management in people's associations, considering the importance of these organizations as a transformative agent for society, as there are around 194,033 civil society organizations active in the Northeast, approximately 597 of which are , characterized as associations supporting needy communities belonging to the city of João Pessoa, in the State of Paraíba. Descriptive research was used as a methodology, with a qualitative approach, in terms of procedures it is characterized as field research. The sample for this research comprises five private associations supporting needy communities. The answers were obtained through a questionnaire administered electronically, the criterion chosen was accessibility. This research is justified by the fact that people who work in third sector entities consider that the administration of financial resources corresponds to the most complicated and important part of the entire management process, also highlighting the need to account for the use of resources used in their activities. projects. Regarding the profile of the participants, it was observed that they all have higher education and have held management positions for at least two years. All associations researched have objectives aimed at the social transformation of children and adolescents in vulnerable conditions. When gathering information regarding the processes, it was found that donations are still the main source of fundraising for these organizations and that there is concern regarding strategic planning and transparency, but these practices are still poorly implemented. Also, it was identified that the budget is the main financial management tool, however, there are still no concrete parameters for the correct measurement of performance. It is concluded that the main challenges experienced by associations are linked to the lack of trained volunteer labor, which makes the practice and use of assertive management tools difficult.

Keywords: Third Sector. Financial management. Associations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A tríade entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor.....	19
Figura 2 – Classificação das pessoas jurídicas de acordo com o código civil.	20
Figura 3 – Conjunção dos setores (modelo trissetorial).....	28
Quadro 1 – Atores do terceiro setor.....	24
Quadro 2 – Tipos de organizações do terceiro setor.....	25
Quadro 3 – Qualificações das entidades do terceiro setor.....	26
Quadro 4 – Estudos sobre gestão financeira em associações.....	34
Quadro 5 – Organizações participantes da pesquisa	38
Quadro 6 – Perfil das associações participantes	41
Quadro 7 – Estrutura e funcionamento das associações	43
Quadro 8 – Captação de recursos	45
Quadro 9 – Gestão financeira	48
Quadro 10 – Prestação de contas	50
Quadro 11 – Medição do desempenho	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFC	Conselho Regional de Contabilidade
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ESFL	Entidade sem Fins Lucrativos
FBC	Fundação Brasileira de Contabilidade
FIA	Fundação Instituto de Administração
GAPS	Termo em inglês que significa lacuna
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICNPO	International Classification of Non-profit Organizations
MOSC	Mapa das Organizações da Sociedade Civil
ONGs	Organizações não governamentais
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	TERCEIRO SETOR	19
2.1.1	Legislação e normas contábeis	22
2.1.2	Características das entidades do terceiro setor	23
2.1.3	Associações	25
2.2	GESTÃO FINANCEIRA	27
2.2.1	Planejamento orçamentário	28
2.2.2	Captação de recursos e controle interno	30
2.2.3	Prestação de contas	33
2.3	ESTUDOS ANTERIORES	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	38
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	39
3.4	MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	40
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	O PERFIL DOS ENTREVISTADOS	41
4.2	ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DAS ASSOCIAÇÕES	43
4.3	CAPTAÇÃO DE RECURSOS E GESTÃO FINANCEIRA	45
4.4	PRESTAÇÃO DE CONTAS E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	50
5	CONSIDERAÇÕES	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido	63
	APÊNDICE B – Questionário	65

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor é composto por entidades privadas que desempenham atividades a fim de complementar o primeiro e o segundo setor, sendo eles o Estado e o mercado, respectivamente. De um modo geral estas atividades estão relacionadas às áreas de educação, saúde e assistência social sendo muito relevantes para o desenvolvimento econômico e social do país.

Segundo Alves *et al.* (2018), o terceiro setor desempenha atividades sem fins lucrativos e tem como objetivo principal a ação social. De acordo com Ribeiro (2015), a sociedade encontra nas entidades sem fins lucrativos, alternativas para amenizar problemas que afetam a coletividade. Dentro do grupo de entidades do terceiro setor existem as Organizações não governamentais (ONG) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), sendo compostas por pessoas que prestam trabalho voluntário, ou seja, não recebem remuneração pela sua mão de obra. Todas estas características que compõem o terceiro setor são pautadas pela autogovernança e pela obrigatoriedade de uma função social. (SCHEUNEMANN; RHEINHEIMER, 2013).

A diferença entre os três setores encontra-se na óptica da captação dos recursos financeiros, sendo este o fator mais importante entre eles. A fonte de recurso do primeiro setor advém dos tributos cobrados, dentre outros meios, o segundo setor movimenta recursos, sendo um gerador de meios para ele mesmo e para o Estado. No entanto, as entidades do terceiro setor, geralmente lidam com a administração de poucos recursos, como doações, ou aqueles captados através de seus próprios serviços (KOTHER, 2008 apud ALVES, 2019).

Com relação às associações voltadas à área socioeducativa, a sua importância se deve ao fato de atender ao público em condições de vulnerabilidade socioeconômica, por meio de ações que incentivam o exercício da cidadania. Desta forma, auxiliam na melhoria da qualidade de vida e criam oportunidades para o desenvolvimento social.

No tocante a administração destas entidades, segundo Chiavenato (2022), a gestão financeira é a área que cuida dos recursos financeiros, gerenciando decisões orçamentárias e estruturais com relação ao capital da entidade, essas decisões

geralmente são abrangentes e extremamente variadas. Com isso, a gestão financeira trata de processos e instrumentos relacionados à transferência de recursos entre pessoas, empresas e governos.

Desta forma, percebe-se a importância de todas as funções da gestão financeira para o desenvolvimento estrutural das associações, mesmo possuindo a característica de não ter finalidade lucrativa. Neste sentido, com relação a análise deste trabalho, as atividades de controle, prestação de contas e medição do desempenho serão consideradas como as principais práticas de gestão financeira nesta pesquisa.

Fato é que a principal fonte de captação recursos financeiros da maioria das associações são referentes a doações, a prestação de contas da aplicação destes recursos se mostra de extrema importância para garantir a continuidade das suas operações.

Szazi (2005) relata que a prestação de contas das entidades do terceiro setor envolve informações sobre as suas atividades, estando relacionada com a avaliação do desempenho e desenvolvimento da organização. A importância do detalhamento das informações financeiras tem como objetivo avaliar a correta aplicação dos recursos. Para Gimenes (2010), a prestação de contas é uma ferramenta de fiscalização das entidades, visto que estas devem atender a alguns requisitos em sua elaboração para, assim, conseguirem receber recursos estatais e privados.

Portanto, ainda que as atividades relacionadas às associações sejam direcionadas às causas sociais, existe a necessidade de uma administração bem planejada para gerar resultados. Nesse sentido, Pereira *et al.* (2019) acrescenta que para estas entidades o indicador de bom desempenho objetiva demonstrar resultado positivo em uma atividade ou ação, tendo em vista que estas organizações sobrevivem de arrecadações, doações e parcerias.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As organizações do terceiro setor, outrora, realizavam o trabalho e a captação de recursos financeiros de forma voluntária, ou seja, apenas de acordo com o tempo disponível dos seus fundadores. Entretanto, com o passar do tempo e o aumento da

visibilidade destas organizações, houve um consequente aumento na demanda, e muitas delas tiveram a sua atuação limitada por falta de recursos físicos, humanos e principalmente financeiros. A partir daí, a captação de recursos de um modo geral passou a ser maior e a ser considerada uma necessidade (ALBUQUERQUE, 2006). Contudo, Cardoso (2010), afirma que a captação de recursos nas entidades sem fins lucrativos não é estabilizada, sendo marcada por grandes desafios, como a falta de estratégias para a sua obtenção.

Desde então, são várias as dificuldades enfrentadas pelas entidades do terceiro setor, para Armani (2001), as entidades sem fins lucrativos são desafiadas a se manterem sustentáveis levando em consideração que para alcançarem seus objetivos enquanto organizações é preciso contar com o apoio de voluntários, parcerias, empresas e ainda, gerar renda própria. Outro ponto relevante, conforme Tenório (2006), pode estar associado à fragilidade da equipe de funcionários e voluntários, pelo fato de nem todos possuírem todas as competências e habilidades exigidas no desempenho de suas funções.

Dentre estas limitações, uma das mais importantes é a gestão financeira, por estar ligada ao principal instrumento que sustenta as operações, o recurso financeiro. Gerir financeiramente uma organização requer ao mínimo entendimento prático em áreas multidisciplinares como economia, administração, contabilidade, gestão ambiental, dentre outras. De acordo com Cherobim (2016), a administração financeira é interdisciplinar, assim como todas as áreas administrativas, e envolve basicamente a gestão de recursos financeiros, como obtê-los e onde aplicá-los.

No tocante às pesquisas realizadas, em nível de Brasil, contribuições como o estudo de Silva (2010) retratam os aspectos relativos à perspectiva histórica da gestão, legislação e fontes de recursos do terceiro setor. Com relação ao Estado da Paraíba, Gonçalves (2008) abordou em seu estudo a importância de ferramentas que contribuem com o desempenho assertivo no processo gerencial das OSCIP, contudo, para a cidade de João pessoa existe a necessidade de disponibilização de mais estudos que explorem olhares e percepções das associações locais sobre questões voltadas aos desafios na sua gestão financeira, sinalizando, portanto, a pertinência do presente estudo.

Desta forma, para que a administração destas organizações seja assertiva, é importante que os gestores tenham capacidade técnica e conceitual para gerir corretamente os recursos financeiros, considerando a correta aplicação em seus projetos, tudo isso atrelado às boas práticas de gestão e controle.

Levando em consideração a realidade do processo de gestão das associações pessoenses, se faz necessário investigar os aspectos e desafios que envolvem a problemática da gestão financeira deste importante agente econômico e social que é o terceiro setor.

Com isso, esse trabalho se propõe a responder a seguinte questão: **Quais os principais aspectos e desafios na gestão financeira das associações pessoenses?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar quais os principais aspectos e desafios na gestão financeira em associações da cidade de João Pessoa, no Estado da Paraíba.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a gestão financeira das associações estudadas;
- b) Identificar os desafios na gestão financeira das associações pesquisadas, na percepção dos seus gestores;
- c) Compreender de que forma estes desafios afetam os processos e as atividades das associações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo a pesquisa Censo (2022), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de João Pessoa possui uma população de cerca de 833.932 pessoas, atingindo o índice de desenvolvimento humano IDH de 0,763, sendo considerado o mais elevado do estado da Paraíba.

Assim sendo, com relação às entidades do terceiro setor, de acordo com os dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, (IPEA, 2023) existem cerca de 194.033 organizações da sociedade civil ativas no Nordeste, 14.831 estão localizadas no estado da Paraíba, sendo aproximadamente 597 delas, caracterizadas como associações de apoio às comunidades carentes pertencentes à cidade de João Pessoa. Estas associações prestam serviços de caráter assistencial e educacional a crianças e adolescentes em condições de vulnerabilidade socioeconômica, garantindo-lhes educação complementar, alimentação, cidadania e qualidade de vida. Com isso, percebe-se a importância destas organizações para o desenvolvimento econômico e social, não somente das crianças e adolescentes, mas também das comunidades pessoenses em geral.

No tocante a sua administração, as associações necessitam de uma atenção maior por estarem diretamente envolvidas com o manuseio de capital advindo de outros entes e setores, como o setor público através de subvenções e convênios; e o setor privado, através de aportes e parcerias ou até mesmo da própria sociedade em geral pelo recebimento de doações.

Neste sentido, ressalta-se que as associações precisam prestar contas acerca de toda a movimentação de recursos financeiros que empregam em seus projetos e atividades tanto quanto as entidades dos outros setores. Corroborando a isso, Santos (2021) concluiu em sua pesquisa, que o setor financeiro de uma associação não pode ser administrado de maneira simplificada, devendo ser observado como a organização considera suas finanças e realiza seus controles, pois, mesmo não tendo lucro como finalidade, têm a responsabilidade de proceder com a sua gestão financeira de forma eficiente.

Deste modo, Albuquerque (2006), afirma que as pessoas que trabalham em entidades do terceiro setor consideram que a administração dos recursos financeiros correspondem à parte mais complicada e importante de todo o processo de gestão. Arelado a isso, Tozzi (2014), observou através de seus estudos, que as maiores dificuldades destas organizações se encontram nas rotinas de gestão de recursos desde a sua fase inicial de planejamento até a prestação de contas.

Levando em consideração os fatos citados, esta pesquisa se justifica por buscar investigar os principais aspectos e desafios enfrentados pelas associações

peçoenses acerca do gerenciamento de recursos financeiros de seus projetos e atividades, desde a fase de seu planejamento até a sua prestação de contas, levando em consideração o cenário socioeconômico e as capacidades técnicas e conceituais sobre gestão de todos os que administram as associações. A relevância deste trabalho se faz evidente por corroborar com as pesquisas abordadas e como forma de contribuição com estudos que objetivem propor o uso de ferramentas que possam auxiliar a gestão financeira das associações, tornando-as cada vez mais assertivas e eficientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

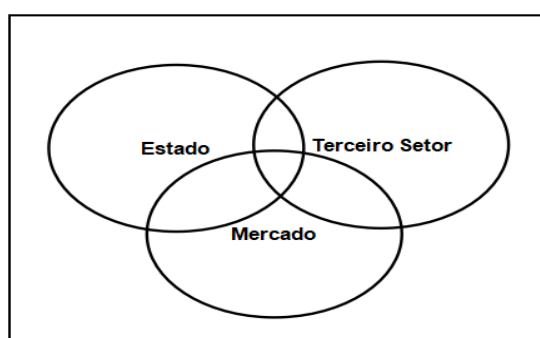
O embasamento teórico deste trabalho estrutura-se na primeira seção tratando da conceituação das entidades do terceiro setor, com abordagem nas suas principais características; a segunda seção fala sobre os processos e os instrumentos de gestão financeira destas entidades; a terceira e última seção foca nas abordagens realizadas por estudos anteriores.

2.1 TERCEIRO SETOR

As organizações integrantes do terceiro setor, de um modo geral, nascem em um contexto de assistência à sociedade visando proporcionar melhoria e bem-estar aos indivíduos menos favorecidos por diversos fatores que regem a estrutura econômica, política e governamental dos países. Para Araújo (2005), o terceiro setor é um conjunto de organizações sem fins lucrativos com participação voluntária fora do âmbito governamental, que apoiam a sociedade com práticas de caridade, filantropia e garantia do direito da cidadania.

Assim sendo, Melo Neto (2001) também conceitua o terceiro setor como sendo constituído por iniciativas privadas que desempenham ações particulares com foco no bem-estar social, podendo ser considerado uma nova esfera pública não governamental. Contudo, para entender o contexto em que estão inseridas as organizações do terceiro setor, é primordial entender a diferenciação entre os três setores que compõem a estrutura econômico-social do Brasil.

Figura 1 – A tríade entre o estado, o mercado e o terceiro setor



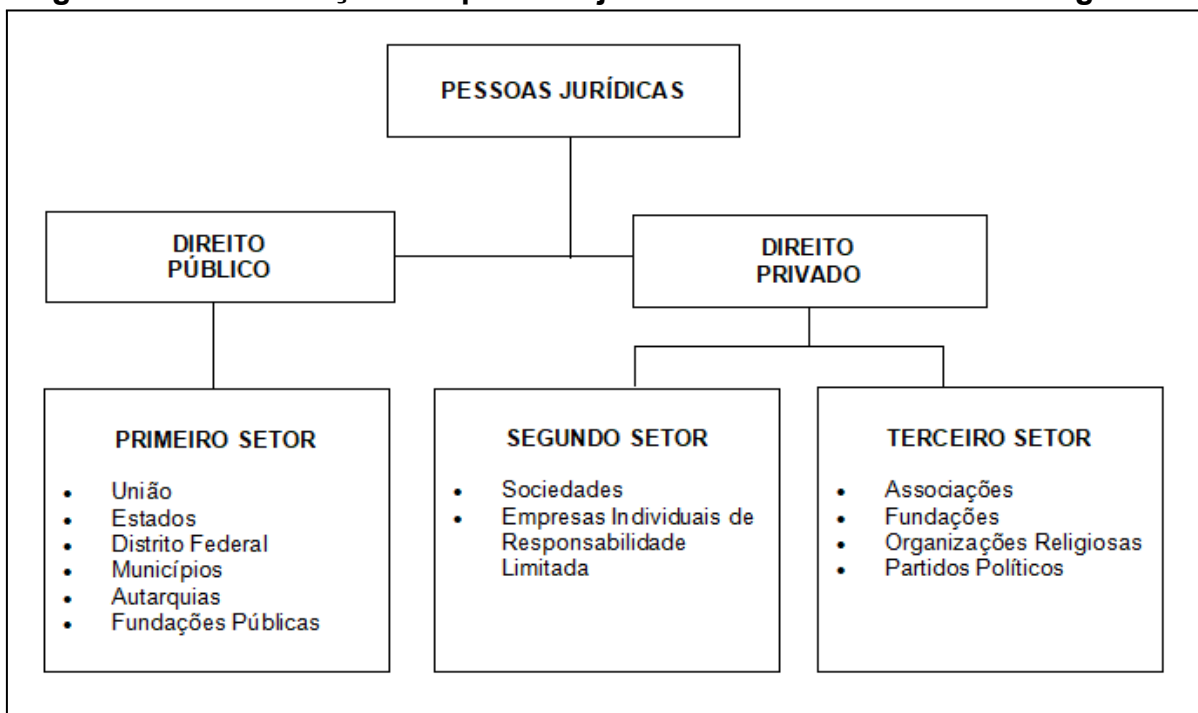
Fonte: Fonseca (2000 p. 5 apud ARAUJO, 2005 p. 7).

Conforme representado pela figura 1, o primeiro setor é o Estado, também denominado de Setor Público. Esse é composto por instituições públicas e órgãos que governam o Brasil, tendo como objetivo principal a arrecadação de tributos e aplicação destes recursos para o desenvolvimento econômico e social do país.

O segundo setor é conhecido como Mercado, onde atuam as empresas privadas dos mais diversos segmentos, como por exemplo, produção e comercialização de produtos. Logo, estas entidades desenvolvem suas atividades visando retorno financeiro. Estes recursos podem ser reinvestidos nas organizações, ou distribuídos aos seus proprietários.

Por fim, o Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos que, em geral, oferecem serviços a favor do desenvolvimento da sociedade. Neste caso, diferente das entidades dos outros dois setores, todos os recursos captados são utilizados nas atividades desempenhadas visando a continuidade de suas operações.

Figura 2 – Classificação das pessoas jurídicas de acordo com o Código Civil



Fonte: Slomski (2012 p. 7).

A figura 2 apresenta os principais tipos de entidades elencadas por setor, separados por área do direito. Conforme mencionado por Santana (2008), apesar dos três setores serem autônomos entre si, e desempenharem papéis específicos, interagem entre si de maneira complementar com o objetivo de prestar serviços à sociedade.

De acordo com Paes (2004), o terceiro setor pode ser conceituado como um conjunto de organizações sem fins lucrativos com administração própria com objetivo principal de atuar voluntariamente, prestando serviços de aperfeiçoamento à sociedade.

Por sua vez, Fernandes (1997), define o terceiro setor como sendo a composição de organizações sem fins lucrativos em âmbito não governamental, que tem suas atividades sustentadas pelo voluntariado. As suas práticas são pautadas pelos princípios da caridade e filantropia, sobretudo incorporando o conceito de cidadania através de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

A expressão Terceiro Setor foi usada inicialmente por pesquisadores nos Estados Unidos em 1970, passando a ser utilizada também pelos europeus a partir de 1980. Segundo Tenório, (2002), o terceiro setor cresceu com o aumento das desigualdades sociais às quais foram fortalecidas pelo advento da globalização que colaborou com a geração de riquezas ao passo que acentuou a pobreza dos menos favorecidos. Estas consequências deveriam ter sido reparadas pelo Estado, porém o mesmo se mostrou ineficiente nesse propósito.

O motivo de sua existência se dá ao fato da complexidade no atendimento às demandas e necessidades sociais que eram feitas unicamente por parte do Estado. Neste sentido, a própria cidadania impõe que os indivíduos atuem na minimização de problemas e carências, além disso, a dignidade humana e a solidariedade é missão de toda a Nação, não sendo apenas compromisso de instituições governamentais (JUSTEN FILHO, 2005).

Dessarte, Grazioli *et al* (2013) entendem o terceiro setor como a junção de entidades que objetivam o bem comum da coletividade, com marcante interesse público. Sendo definidas por Fonseca Dias (2008), como pessoas jurídicas de direito privado, institucionalizadas e constituídas de acordo com a lei civil. Neste sentido, a

subseção 2.1.1 a seguir, apresenta a natureza jurídica das organizações do terceiro setor de acordo com a lei nº 10.406 de 2002.

2.1.1 Legislação e normas contábeis

As organizações do terceiro setor possuem sua natureza jurídica instituída conforme o art. 44 do Código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I - as associações;

II - as sociedades;

III - as fundações.

IV - as organizações religiosas; (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003)

V - os partidos políticos. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003).

No tocante a sua estrutura patrimonial, a base contábil para as entidades do terceiro setor é definida pela Lei das Sociedades por Ações (Lei 6404/1976), sendo esta a principal regulamentação contábil no Brasil.

Araújo (2005), discorre que apesar desta lei se referir às sociedades anônimas, que possuem características voltadas ao seu capital social, essa lei também se aplica às demais entidades que utilizem recursos para alcançar seus objetivos organizacionais.

Quanto às regras de conduta profissional e procedimentos técnicos a serem observados para realização dos trabalhos contábeis, as entidades do terceiro setor são regidas pela NBC T 10.19 – Entidades Sem Finalidade de Lucros criada pelo CFC através da Resolução CFC nº. 1.328/11 e a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 (R1), é a norma que regulamenta a contabilidade das entidades do Terceiro Setor, foi aprovada pela Resolução CFC nº 1.409/2012.

Estas normas são relevantes no processo de transparência das entidades sem fins lucrativos, pois estabelecem critérios e procedimentos de registros e estruturação das demonstrações contábeis, e informações a serem divulgadas em notas explicativas, além disso, fornecem orientações para o atendimento às exigências legais especialmente para entidades beneficentes de assistência social,

que desejam obtenção do certificado de entidade de fins filantrópicos, de competência do Conselho Nacional de Assistência Social. (CFC,2008).

Slomski *et al.* (2012) expõe que estas entidades podem obter certificados e qualificações de reconhecimento em todas as esferas governamentais.

Assim, os principais títulos no âmbito federal são: Qualificação como Organização Social (OS) instituída pela Lei no 9.637/1998 e qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Lei no 9.790/1999, regulamentada pelo Decreto no 3.100/1999. Além disso, ambas podem obter o título de Utilidade Pública Federal (UPF) instituída pela Lei nº 91 de 1935 (alterada em 1979 pela Lei no 6.639) e o (CEBAS) Certificado de Entidade Beneficente – Lei no 12.101/2009 e Decreto 7.237/2010.

2.1.2 Características das entidades do terceiro setor

Segundo Araújo (2005), existem duas características principais que diferem as organizações do terceiro setor das demais. A primeira delas é a não distribuição de lucros aos seus proprietários e a segunda é que não estão sujeitas ao controle estatal como é o caso das organizações do setor privado. Conforme conceituado na seção anterior, é possível identificar que a característica mais importante das entidades do terceiro setor é a ausência de finalidade lucrativa, ou seja, não há qualquer tipo de distribuição, pagamento ou repasse de lucros aos dirigentes da organização.

Partindo deste entendimento, Olak e Nascimento (2009), relatam que o lucro é apenas o meio necessário para garantir a continuidade dos propósitos institucionais que são promover mudanças na sociedade. Os membros destas sociedades não possuem nenhuma participação econômica com relação ao patrimônio que é pertencente a elas como um todo. As principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais para as entidades do terceiro setor são constituídas por contribuições, doações e subvenções.

Um segundo ponto a ser destacado é caracterização das entidades do terceiro setor, quanto às suas áreas de atuação. Araújo (2005), relata ainda, que o ICNPO (International Classification of Non-profit Organizations) as classificou dentro

dos segmentos de Cultura e recreação; Educação e pesquisa; Saúde; Serviços sociais; Meio ambiente; Desenvolvimento e habitação; Atividades internacionais e intercâmbio; Amparo, organizações pacifistas; Religião, Promoção de voluntários; por fim, Associações profissionais e sindicatos. A seguir, o quadro 1 apresenta os principais tipos de instituições e alguns exemplos de suas mais variadas formas.

Quadro 1 – Atores do Terceiro Setor

Tipo de Instituição	Exemplos
Entidades tradicionais religiosas e laicas	Igrejas, templos de qualquer culto e entidades sem fins lucrativos, criadas e por elas mantidas.
Entidades paraestatais	Partidos políticos e sindicais.
Organizações não governamentais	Organizações de defesa dos direitos humanos e as atividades mais bem descritas pelo termo inglês <i>advocacy</i> .
Entidades associativas	Associações dos moradores de bairro e outras que se caracterizam por atuarem em benefício de associados agregados ou por apoiarem uma causa comum.
Entidades de iniciativa empresarial	Fundações empresariais e pela filantropia individual dos empresários.
Empreendimentos de serviços no terceiro setor	Clubes de futebol, instituições culturais e nos campos da saúde e educação.

Fonte: Adaptado de Fernandes (1994). Falconer (1999) e Fischer (2002) apud Stomski *et al.* (2012, p. 5-6).

Outra característica inegável de auxílio ao cumprimento dos objetivos sociais das organizações do terceiro setor é o serviço voluntário, que segundo Peyon (2004), são atividades não remuneradas desempenhadas por pessoas físicas, que colaboram com as entidades sem fins lucrativos, atuando nas áreas de cultura, educação científica, recreativa e assistência social.

Neste sentido, o quadro 2 a seguir, apresenta os objetivos das entidades do terceiro setor que se encontram enumeradas no Art. 44 da Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, atual Código Civil Brasileiro:

Quadro 2 – Tipos de Organizações do Terceiro Setor

Tipo de Organização	Objetivo
Associações	Oferecer conhecimento e serviços em torno de um mesmo ideal, tendo o mesmo objetivo em comum, voltados para as mais diversas possibilidades de qualificar a vida em sociedade.
Fundações Privadas	O foco é em função dos bens destinados à universalidade para um fim determinado de interesse coletivo - bens que saem da esfera privada e são destinados ao fim social.
Organizações Religiosas	Vivência e propagação de uma fé fundamentada em uma ideologia, doutrina ou filosofia religiosa.

Fonte: Scheunemann e Rheinheimer (2013).

Com relação às associações, o código civil admite ainda, que estas organizações sejam constituídas por pessoas físicas ou mediante agrupamento de pessoas jurídicas, contanto que não objetivem à lucratividade. A seção 2.1.3 a seguir, destaca as principais características das associações, por serem objeto de estudo desta pesquisa.

2.1.3 Associações

Segundo Szazi (2003), a associação é uma pessoa jurídica constituída pela junção de pessoas em torno de um propósito sem fins lucrativos . São criadas para atuar em causas de caráter social, tais como a defesa dos direitos humanos, do meio ambiente e das minorias étnicas.

Andrade et al. (2015) afirma que a associação é a forma pela qual as pessoas se congregam, para realizar serviços e atividades em prol do mesmo ideal, com ou sem capital, mas sem intuítos lucrativos. Diante disso, Scheunemann e Rheinheimer (2013) relatam que o foco principal das associações está nas pessoas, com o intuito de qualificar a vida em sociedade.

As associações podem ter uma grande diversidade de objetivos, conforme o inciso XVII do art.5º, capítulo I, título II, da Constituição Federal de 1988: "[...] é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar".

Quanto à atuação, Scheunemann e Rheinheimer (2013) expõem que elas podem ser de caráter associativo, como clubes recreativos, de futebol, de moradores, de empregados, como também atuar em caráter beneficente, que é o caso das organizações e instituições de educação, saúde e de assistência social.

As entidades de interesse social são as associações sem fins lucrativos com objetivos de natureza social. Estas organizações são constituídas visando atender aos interesses e necessidades sociais nas áreas de educação, saúde, assistência social e cultura, sendo estas finalidades, portanto, o requisito indispensável para caracterizar uma associação como entidade de interesse social podendo ser fiscalizadas pelo Ministério Público.

Ainda conforme Andrade *et al.* (2015), caso a associação tenha objetivos estatutários voltados especificamente para seus associados, como as associações de classe ou associações comunitárias, não serão consideradas como entidades de interesse social e, portanto, não poderá haver intervenção estatal em seu funcionamento, conforme vedação constitucional estabelecida no Art. 5º, XVIII. O quadro 3, sintetiza a base legal para obtenção das principais qualificações das entidades do terceiro setor.

Quadro 3 – Qualificações das entidades do Terceiro Setor

Qualificações	Base Legal
Organizações Sociais (OS)	Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998
Organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP)	Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999

Fonte: Scheunemann e Rheinheimer (2013).

Corroborando com o exposto, França (2015) afirma que para receber o título de Organização Social (OS), as fundações e associações precisam desempenhar atividades nas áreas de ensino, cultura, saúde e atender os requisitos previstos na lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998. Além disso, algumas entidades do terceiro setor podem ser qualificadas com o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse

Público (OSCIP), uma vez atendidos os requisitos da lei nº 9.790 de 23 de março de 1999. Ambas as qualificações têm como principal benefício a possibilidade de parcerias e recebimento de recursos do poder público.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

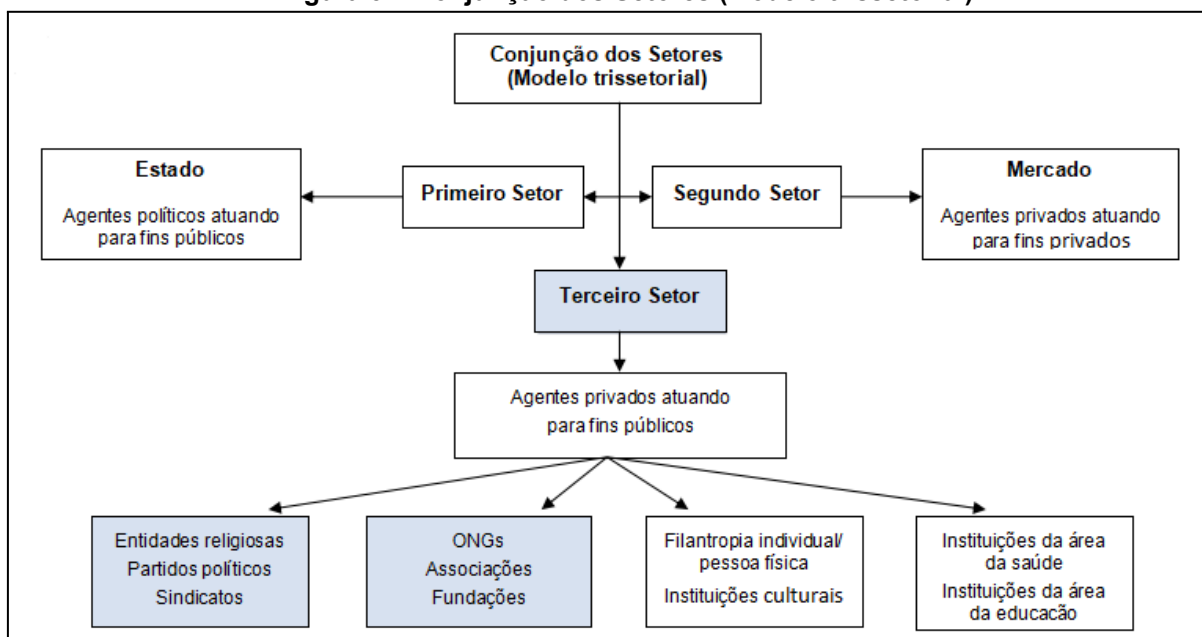
Os processos e ações direcionados para a gestão dos recursos financeiros de uma organização podem ser considerados de importância imensurável para a perenidade de qualquer entidade. A sobrevivência de uma organização é resultado de uma gestão eficiente, eficaz e efetiva independente de sua finalidade ser lucrativa ou não. Segundo a Fundação Instituto de Administração (FIA, 2006), a gestão financeira é conceituada como um conjunto de atividades que estão ligadas ao objeto da organização e objetiva controlar os seus recursos, utilizando-os de forma proveitosa em suas atividades.

Para Tenório et al. (2006), a gestão financeira consiste na ação de definir metas e de alocar recursos para atingimento de objetivos pré-determinados. Esta se faz necessária para elaboração das informações acerca dos recursos obtidos, utilizados e aplicados em todas as áreas de atuação da empresa objetivando a prevenção da rentabilidade e liquidez dos recursos (CHIAVENATO, 2022). Apesar disso, Drucker (1994), discorre que esse controle de desempenho e de resultados tendem a não ser priorizados pelas organizações do terceiro setor, por serem muito difíceis de se medir e controlar.

Um dos principais objetos da gestão financeira para as entidades do terceiro setor é o capital de giro, visto que o seu manuseio é fundamental para o funcionamento no curto prazo. Chiavenato (2022) relata que a sua gestão tem por objetivo administrar o ativo circulante e o passivo circulante, garantindo um nível aceitável de circulação de dinheiro nas operações da organização. Além disso, ela propõe estratégias para a captação de recursos essenciais à validação de projetos e serviços. Para tanto, estes recursos financeiros podem ter origem governamental ou advindo de doações e parcerias.

A figura 3 demonstra a estrutura e a conjunção entre os três setores da economia, também chamado de modelo trissetorial.

Figura 3 – Conjunção dos Setores (Modelo trissetorial)



Fonte: Slomski (2012 p. 4).

Tachizawa (2014) menciona que a gestão financeira das organizações do terceiro setor é relevante para a continuidade das entidades sem fins lucrativos, pois está diretamente ligada ao controle dos custos dos projetos. A ausência desse controle pode incorrer na insuficiência desses recursos financeiros, refletindo negativamente nas atividades desenvolvidas. A gestão financeira propõe estratégias para a captação de recursos essenciais à validação de projetos e serviços. Estes recursos financeiros podem ter origem governamental ou advindo de doações e parcerias.

2.2.1 Planejamento orçamentário

Para Castro (2018), planejamento é o ponto de partida para a execução de tarefas, pois possui a finalidade de previsão, programação e administração, imprescindíveis para o atingimento de metas. Além disso, pode ter planos

relacionados com procedimentos financeiros, também denominado orçamento, ou planos relacionados com programações, denominados regulamentos.

Chiavenato (2022) menciona que o projeto precisa ser elaborado de forma que os gestores possam observá-los antecipadamente e acompanhar quais serão os resultados previstos, se terão superávit ou déficit. Evitando assim, assimetria informacional. O projeto é o indicador de um caminho claro a ser seguido, auxiliando no processo de previsão de oportunidades; adequação a novas realidades e correção do curso de ações com vista ao longo prazo. Portanto, o projeto financeiro é muito importante para as organizações, pois as direciona aos seus objetivos e resultados. O planejamento financeiro pode ser dividido em estratégico e operacional, sendo que o primeiro modelo tem vista ao longo prazo, enquanto o segundo é direcionado ao curto prazo.

O orçamento, enquanto ferramenta de gestão financeira, é um instrumento de planejamento e controle, onde é possível realizar previsões e avaliar resultados. Segundo Tenório *et al.* (2006) com o seu uso, os gestores podem identificar onde os recursos estão sendo concentrados, e assim, decidir entre a manutenção ou descontinuação de projetos e atividades.

Para Frezatti (2007) o orçamento é considerado uma ferramenta fundamental para a gestão financeira, pois ajuda a implementar estratégias e por este motivo deve estar alinhado com as metas a serem alcançadas pela entidade, além disso, proporciona informações para uma correta avaliação de desempenho da organização.

Referente à importância do orçamento quanto a aplicação de recursos financeiros, é recomendado utilizar a análise (orçamento previsto x realizado) levando em consideração que o orçamento é essencial para o bom funcionamento, sendo este a base para a aprovação de doadores.

França (2015) relata que apesar de o orçamento ser comumente utilizado pelas organizações sem fins lucrativos para a captação de recursos junto ao setor público e privado, a análise de sua execução ainda é realizada de maneira muito incipiente.

O orçamento tem como ponto de equilíbrio o objetivo traçado e os recursos disponíveis para realizá-lo. Lopes (2004) discorre que as organizações do terceiro

setor, geralmente, utilizam dois tipos de orçamento. O orçamento de custos, realizando a previsão de custeio das transações das atividades, e o orçamento de investimentos, este último, refere-se à aquisição de bens para a execução dos serviços da organização.

Sanvicente e Santos (2013) relatam que são muitas as vantagens na utilização desta ferramenta, dentre elas, definir diretrizes para um correto fluxo financeiro, atuar conforme os objetivos e contribuir com o controle de desperdícios.

2.2.2 Captação de recursos e controle interno

Através de parcerias e alianças firmadas estrategicamente, é possível iniciar e desenvolver projetos, ampliar conhecimentos, captar recursos e reduzir custos. Com isso, as organizações adquirem capacidade de superar desafios importantes e solucionar gaps que inviabilizam seus processos. (TACHIZAWA, 2004).

Conforme menciona Paes (2004), existem muitas formas de participação e contribuição com o desenvolvimento das sociedades sem fins lucrativos. Dentre elas, a captação de recursos mediante incentivos fiscais, subvenções, apoios, patrocínios e auxílios são formas de participação do poder público, das empresas e dos cidadãos.

Partindo desse entendimento, Tachizawa (2014) explica que a gestão é fundamental para o desenvolvimento das entidades não governamentais. Visto isso, a gestão operacional auxilia a administração dos custos operacionais e estabelecimento de parcerias com outras organizações, objetivando a implementação de projetos, ações e serviços a serem oferecidos à sociedade. Esse processo envolve atividades de criação de equipes e definição de atribuições com vista ao alcance dos objetivos estabelecidos, portanto, a gestão operacional é um processo de monitoramento das ações, viabilizando a comparação dos recursos utilizados e resultados atingidos com o planejamento financeiro estabelecido anteriormente.

No que diz respeito aos controles internos, estes aprimoram a qualidade dos processos das associações, conforme Castro (2018) afirma, o controle interno enquanto ferramenta gerencial tem a finalidade de proteger os ativos da entidade,

auxiliando no cumprimento de metas definidas pela organização, sendo de extrema relevância, pois transmite segurança aos seus gestores e auditores.

Neste sentido, Crepaldi (2008), demonstra a relevância desse controle através de vários aspectos, como a proteção de ativos e o acesso a informações que representem a posição da entidade. Estas práticas são de grande importância, pois fornecem segurança para o atingimento de objetivos, dentre eles, fidedignidade das informações; cumprimento de normas e eficiência nas atividades.

Contudo, as organizações do terceiro setor encontram dificuldades no controle interno em diversas áreas, as principais delas são compras e financeira. Estas áreas estão mais dispostas a irregularidades, merecendo atenção especial, pois, em geral, são o pilar do funcionamento das organizações. (CREPALDI, 2011).

Corroborando a isso, Crepaldi (2008) menciona que o controle interno, precisa seguir critérios de procedimentos estabelecidos de forma adequada e fundamentados em pessoas qualificadas, tendo o acompanhamento de seus gestores. O autor ainda expõe que este controle pode ser dividido em: Controle administrativo que está relacionada de forma indireta com o controle contábil, tem por finalidade controles como verificação física, contratos, convênios, e ações desenvolvidas. O Controle contábil, por sua vez, está ligado ao plano de controle de registro de todos os fatos que ocorrem na organização, gerando números que embasam os demonstrativos elaborados pela entidade.

De acordo com a norma ITG 2002 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015) as entidades sem fins lucrativos devem apresentar as seguintes demonstrações contábeis: balanço patrimonial, demonstração do resultado do período, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração dos fluxos de caixa, e notas explicativas. Este último sob recomendação da norma NBC TG 26.

Neste sentido, Araújo (2005) relata que apesar da gestão das entidades do terceiro setor ainda serem muito diversificadas de acordo com o seu campo de atuação, estas necessitam de controles contábeis enquanto ferramenta informacional, visto que a contabilidade é indispensável para uma correta gestão do patrimônio, principalmente para empresas que lidam com o manuseio de recursos escassos.

Desta forma, a contabilidade é responsável por registrar as movimentações patrimoniais independente da finalidade da organização, se lucrativa ou sem fins lucrativos, objetivando o controle econômico-financeiro e o auxílio a gestão decisória (ALMEIDA; ESPEJO, 2012). Atrelado a esta questão, o controle tributário tem por finalidade o monitoramento de cálculos de impostos para emissão de guias. As associações, assim como todas as entidades do terceiro setor, precisam observar a legislação a respeito de imunidades e isenções de tributação em suas atividades. Com esse controle é possível maximizar resultados, utilizando meios lícitos de reduzir ou eliminar pagamento de impostos.

Partindo deste entendimento, Olak *et al.* (2009) afirma que a demonstração do déficit ou superávit do exercício, para entidades sem fins lucrativos, se faz importante por evidenciar as atividades desenvolvidas pelos gestores em um período. Não obstante, Olak *et al.* (2000) relata que a contabilidade encontra dificuldades em explicar o fato das receitas não terem proporção direta com o volume de serviços prestados quando analisados e relacionados com o trabalho voluntário e as doações recebidas.

Com relação a auditoria independente, (CREPALDI, 2004) afirma a sua importância por ter como objetivo identificar a real posição patrimonial e financeira da entidade, realizada por um profissional externo à organização, através da análise detalhada e emissão de relatório com recomendações, opiniões e providências a serem tomadas pelos gestores para se adequarem às normas legais. Para o autor, o objeto da auditoria é o conjunto de informações de controle do patrimônio, como por exemplo: registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos procedimentos e fatos realizados.

Aguilar e Ander-egg (1994) explicam que avaliar o desempenho de uma organização é buscar identificar informações relevantes que sirvam de base para a tomada de decisão e promovam o conhecimento dos fatores relacionados ao êxito ou fracasso dos resultados atingidos. Estes indicadores proporcionam informações importantes quanto ao processo decisório da empresa e impactam diretamente no comportamento das pessoas envolvidas, tendo como principal ideia o fato de que o que não pode ser medido escapa a qualquer forma de ação e retroação (CHIAVENATO, 2022). Contudo, Drucker (1994) relata que a avaliação de

desempenho financeiro ainda é considerada uma das áreas mais difíceis para os gestores das entidades sem fins lucrativos.

2.2.3 Prestação de contas

A prestação de contas, de acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2008, p. 78), é “[...] o conjunto de documentos e informações disponibilizadas pelos dirigentes das entidades aos órgãos interessados e autoridades de forma a possibilitar a apreciação, conhecimento e julgamento das contas”.

Esta definição também foi abordada por Fulgencio (2007), como sendo a apresentação de informações disponibilizadas pelos gestores da organização, que representem a real situação financeira da entidade, sendo uma obrigatoriedade legal, principalmente para as aquelas que se utilizam de recursos públicos.

Esta ferramenta é muito importante para a promoção da transparência na gestão das entidades. Grazzioli *et al.* (2015), afirma que a prestação de contas, quando realizada adequadamente, minimiza a má comunicação entre a entidade e seus doadores de recursos, sendo este, considerado o principal obstáculo na sustentabilidade dessas organizações.

Szazi (2005) discorre que a prestação de contas pode ter informações técnicas, tendo como objetivo a avaliação do desenvolvimento de uma organização ou projeto, ou informações financeiras que objetivam a análise do desempenho referente a correta aplicação de recursos.

Para Olak *et al.* (2009), as informações do relatório de prestação de contas correspondem à junção de indicadores financeiros e econômicos que expõem a produtividade da entidade, comparando as metas estabelecidas anteriormente com os resultados atingidos no período. Este relatório também apresenta informações que identificam aspectos referentes à gestão estratégica da entidade. Além disso, Gimenes (2010) relata que a prestação de contas enquanto ferramenta de transparência e fiscalização, precisa atender alguns requisitos em sua elaboração para que seja possível receber recursos estatais e privados como, por exemplo, o plano de trabalho, apresentando as ações previstas em comparação com as

realizadas e relatórios com o detalhamento das atividades com comprovação de sua efetiva realização.

Não obstante, Chiavenato (2022) destaca que o terceiro setor vem sendo bastante estimulado e investido pela sociedade e pelo Estado através de doações e contribuições devido ao fato de atender as necessidades dos cidadãos, desta forma é esperado que elas utilizem corretamente os recursos aplicados às suas operações, prestando conta de seu desempenho operacional.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Esta seção apresenta os estudos anteriores que evidenciaram aspectos importantes sobre a gestão financeira das associações e do terceiro setor, sendo utilizados para nortear a elaboração desta pesquisa, conforme o quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Estudos sobre gestão financeira em associações

Objetivo	Contribuições	Fonte
Analizou os processos de gestão financeira da Associação de Proteção à Maternidade e a Infância de Castro Alves – BA. Realizou pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, utilizando entrevista semiestruturada complementada com análise documental.	Identificou que o setor financeiro do terceiro setor não pode ser administrado de maneira simplificada, devendo ser observado como a organização considera suas finanças e realiza seus controles, pois, mesmo não tendo lucro como finalidade, têm a responsabilidade de proceder com a sua gestão financeira de forma eficiente.	SANTOS, E. R. J. Gestão financeira no terceiro setor : estudo de caso na associação de proteção à maternidade e a infância de Castro Alves. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, 2021.
Realizou um estudo de caso acerca da Gestão Financeira na entidade Casa do Menino Jesus de Praga de Porto Alegre, RS, uma instituição filantrópica que oferece atendimento a crianças portadoras de lesão cerebral e deficiência motora. O estudo realizou uma pesquisa exploratória de abordagem	Identificou-se que a gestão financeira de uma entidade do terceiro setor não deve ser encarada de maneira simplista apesar de não visar lucro, pois somente através de uma financeira assertiva, é possível atingir os resultados pretendidos,	MEIRELES, L. Gestão financeira no terceiro setor : Estudo de caso aplicado à casa do menino Jesus de praga. Monografia (Bacharel em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do

Objetivo	Contribuições	Fonte
qualitativa utilizando entrevista semiestruturada e análise documental.	neste caso, o bem-estar social.	Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
Tratou através de análise com abordagem dedutiva e bibliográfica, os fatores que influenciam a gestão de finanças no terceiro setor, na qual as instituições sem fins lucrativos enfrentam vários desafios, como a captação de recursos e principalmente a dificuldade para geri-los. Objetivou verificar e apontar as fragilidades dos controles financeiros utilizados pela entidade Lar do Idoso Betânia, bem como relatar os bons resultados e otimização que uma gestão de informações úteis com uso de ferramentas eficazes.	Os resultados demonstraram as dificuldades encontradas pelo terceiro setor em gerir os recursos captados de maneira eficiente.	SANTOS, A. A. P. dos; SILVA, M. G. GESTÃO DE FINANÇAS NO TERCEIRO SETOR. Revista Visão: Gestão Organizacional , Caçador (SC), Brasil, v. 4, n. 1, p. 22–35, 2016. DOI: 10.33362/visao.v4i1.264. Disponível em: https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/264 . Acesso em: 18 set. 2023.
Avaliou as dificuldades da estruturação financeira em pequenas organizações não governamentais, através de uma pesquisa aplicada em instituições filantrópicas de Caxias do Sul - RS.	Foi analisado o funcionamento financeiro dessas organizações, identificando quais os obstáculos mais recorrentes que impedem um bom controle financeiro Além disso, os conceitos da gestão financeira no terceiro setor foram abordados com o intuito de refletir e sugerir alternativas que possam melhorar o cenário econômico dessas entidades.	SANTOS, A. P. Análise sobre a importância da estruturação financeira em organizações do terceiro setor na serra gaúcha. Monografia (Bacharel em Administração) - Área do conhecimento de Ciências Sociais, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2020.
Buscou verificar se o orçamento era utilizado como ferramenta de gestão financeira das organizações de sociedade civil de interesse público (OSCIP) do semiárido da Paraíba. Foi realizada pesquisa bibliográfica, descritiva e de campo com aplicação de questionário em 5	Identificou-se que a maior parte das organizações entrevistadas utilizam o orçamento apenas como ferramenta de previsão de gastos, não a utilizando no processo de captação de recursos financeiros, nem na	GONÇALVES, L. S. Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas OSCIP do semiárido da Paraíba. 2008. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) -

Objetivo	Contribuições	Fonte
entidades.	tomada de decisão.	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Souza, 2008.
Buscou identificar as melhores formas de viabilizar a sustentabilidade financeira das organizações da organização Vetor Brasil, buscando estudar quais fatores poderiam assegurar a sustentabilidade da mesma. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com trainees e analistas para comparar as motivações destes profissionais.	A partir das análises realizadas, foi recomendado a melhoria de todos os aspectos estudados da gestão financeira. O trabalho concluiu que existe o fato de que a sustentabilidade financeira é um desafio a ser percorrido pelas organizações do terceiro setor, sendo condicionada a profissionalização de sua gestão.	SOBRAL, M. O. A; MOREIRA, T. R. G; OYAKAWA, T. Sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor – O caso vetor Brasil. 2016. TCC (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2016.
Realizou exploração de forma sistêmica dos processos de gestão de recursos de uma organização do terceiro setor, abordando as ferramentas de planejamento, orçamento, gestão financeira, contabilidade e prestação de contas. O objetivo foi tratar a questão da sustentabilidade e transparência a partir de uma visão metodológica.	Foi observado que as maiores dificuldades destas organizações encontram-se nas rotinas de gestão de recursos desde a sua fase inicial de planejamento até a prestação de contas.	TOZZI, J. A. Gestão financeira e orçamentária no terceiro setor . Pensamento & Realidade, São Paulo, v.29, n.2, p.44-62, 2014. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/21227 . Acesso em: 18 set. 2023.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme mencionado por Severino (2017), pesquisas clássicas dificilmente perdem o seu valor de atualidade, visto que trabalhos recentes geralmente retomam contribuições do passado. Desta forma, é importante ressaltar que apesar da abordagem da gestão financeira em associações ser um tema relevante no cenário econômico do país, trata-se de um tema pouco explorado em pesquisas acadêmicas.

3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia descreve o conjunto de caminhos que foram orientados na busca do conhecimento (ANDRADE, 2012). Desta forma, este capítulo apresenta a classificação da pesquisa e os procedimentos para a coleta dos dados, bem como as abordagens metodológicas utilizadas para a realização deste trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo se classifica quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva, visto que conforme Lira (2014), descreve um determinado fenômeno ou população tentando uma interpretação e objetivando estudar características de um grupo, levantando opiniões, crenças e atitudes de uma determinada população.

No tocante à abordagem, a pesquisa traz características qualitativas, visto que, de acordo com Lira (2014), busca a compreensão dos fenômenos e o modo de interpretá-los, não utilizando instrumentos estatísticos para o processo de análise de um problema. Desta forma, não pretende numerar ou medir as variáveis do problema, mas deseja entender, de modo bem mais descritivo, o fenômeno social. Além disso, a pesquisa qualitativa é sempre descritiva, pois as informações obtidas não são quantificadas necessariamente, mas interpretadas. Nesse ato de interpretar, o autor atribui significados aos fenômenos observados e coletados em campo, apoiando-se em teóricos que já estudaram a temática.

Por fim, quanto aos procedimentos, este estudo é classificado como pesquisa de campo, visto que em concordância com Severino (2017) aborda o objeto de estudo em seu ambiente próprio, coletando informações nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, não existindo interação por parte do pesquisador, abrangendo desde levantamentos descritivos até estudos mais analíticos. Desta forma, foi realizada coleta de dados junto às associações pessoenses com a finalidade de observar os fatos por meio do questionário. Posteriormente, os dados foram interpretados com base na fundamentação teórica objetivando compreender e explicar o problema objeto de estudo desta pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Lakatos (2021), o universo é o conjunto de seres que apresentam ao menos uma característica em comum. A sua delimitação consiste em explicitar que pessoas ou fenômenos serão pesquisados enumerando suas características comuns. Assim sendo, o universo desta pesquisa compreende 597 organizações sem fins lucrativos, formalizadas, mais especificamente associações privadas de apoio às comunidades carentes, possuindo caráter filantrópico, assistencial, recreativo, cultural e educacional, sem cunho político ou partidário, sendo constituídas por pessoas físicas contando com quadro de colaboradores e/ou voluntários. As organizações estão localizadas na região central do município de João Pessoa, no Estado da Paraíba.

Com relação a amostra, optou-se pela amostragem por acessibilidade, que de acordo com Gil (2008), consiste em um tipo de amostragem aplicado em estudos exploratórios ou qualitativos, na qual não é requerido elevado nível de precisão ou rigor estatístico, no qual os elementos são selecionados de acordo com o acesso do pesquisador, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

Desta forma a amostra estudada nesta pesquisa é formada por associações que aceitaram participar deste estudo, respondendo o questionário enviado por e-mail, totalizando 5 participantes conforme apresentado no quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Organizações participantes da pesquisa

Organização	Tipo de atividade
Associação A	Educação e Religião
Associação B	Educação e Cultura
Associação C	Educação e Lazer
Associação D	Educação e Cultura
Associação E	Educação e Lazer

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Visando preservar a identidade das associações respondentes, as mesmas foram representadas pelas letras do alfabeto em conjunto com o principal tipo de

atividade a qual desempenham. É importante destacar que visando garantir a consistência da análise, todas as organizações têm características semelhantes, executando projetos que visam a educação, a cultura e o lazer da comunidade.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Andrade (2009), os instrumentos de pesquisa são os meios pelos quais as técnicas escolhidas são aplicadas, sendo exclusivos da pesquisa, por atender às suas necessidades em particular.

Desta forma, o instrumento utilizado nesta pesquisa foi o questionário, com questões subjetivas e objetivas que foi enviado por e-mail aos responsáveis pela área de gestão financeira das associações objeto deste estudo, no período de Janeiro a Março de 2024, seguindo os critérios que regem a ética na pesquisa de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apêndice A deste trabalho.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de pesquisa utilizado para coletar dados utilizando estrutura ordenada de perguntas que são respondidas, sem a necessidade da presença do pesquisador. Para tanto, a estrutura do questionário, constante no apêndice B deste trabalho, foi elaborada com base na revisão de literatura e na adaptação dos instrumentos utilizados nos estudos de SANTOS (2020) e ARAÚJO (2021).

As perguntas do questionário estão divididas em 6 blocos. O primeiro bloco busca caracterizar o perfil dos gestores das associações para entender melhor o contexto em que estão inseridos; no segundo bloco a entrevista aborda informações acerca da estrutura da entidade, para entender seu funcionamento; no terceiro e quarto bloco são formuladas por questões relacionadas com a captação de recursos e atividades da gestão financeira. Por fim, o quinto e sexto bloco trazem informações pertinentes à prestação de contas e a medição do desempenho financeiro e organizacional, buscando compreender a forma com que estes processos estão sendo geridos e quais os principais desafios pertinentes a estes processos.

3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados por meio de tabulação utilizando ferramentas do programa Microsoft Office Excel, sendo adotadas medidas descritivas na análise dos mesmos. Os dados foram organizados e apresentados em quadros.

Para a análise, inicialmente, foram verificadas as informações individuais dos gestores traçando o perfil dos respondentes, em seguida foi investigado e obtido esclarecimentos pertinentes à estrutura e ao uso de instrumentos aplicáveis à gestão financeira das organizações. Por fim, identificou-se informações relativas às técnicas e processos de controle, prestação de contas e a medição de desempenho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos no questionário constante no apêndice B deste trabalho, aplicado às associações sediadas na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba.

4.1 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O primeiro bloco do questionário buscou traçar os aspectos relacionados ao perfil dos gestores das associações. Identificar o perfil dos entrevistados auxilia a compreensão do nível de conhecimento dos mesmos, atribuindo confiabilidade às respostas, apesar de não ser possível medir o seu grau de sinceridade. Desta forma, esta seção relaciona o grau de instrução, o cargo e o tempo que estes gestores ocupam tal atribuição.

A seguir, o quadro 6 traz as informações comparativas do perfil dos indivíduos que administram financeiramente as associações estudadas.

Quadro 6 – Perfil das associações participantes

	Associação A	Associação B	Associação C	Associação D	Associação E
Grau de escolaridade	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior	Ensino superior
Cargo ocupado pelos respondentes	Diretora Geral	Assistente Financeiro	Gerente	Técnico Administrativo	Assistente Administrativo
Tempo de ocupação no cargo	6 anos	2 anos	2 anos	20 anos	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observou-se que todos os respondentes possuem a escolaridade superior, ocupando cargos voltados em grande maioria a setores de auxílio à administração, com exceção da associação A na qual a Diretora é a responsável por gerir as atividades financeiras. No tocante ao tempo de ocupação no cargo, identificou-se que todas as associações possuem gestores financeiros com pelo menos 2 anos de

permanência na entidade, sendo os mais longínquos as associações A e D com 6 e 20 anos respectivamente.

O tempo de ocupação em um cargo é fator muito importante a ser considerado no desenvolvimento das aptidões dos colaboradores, pois segundo Freidson (1996) a qualificação de um indivíduo é consequência de sua experiência na prática de atividades profissionais, decorrente do seu convívio com a organização, sendo dispensável neste sentido, um conhecimento teórico consideravelmente significativo.

Desta forma, é possível concluir que o tempo de experiência e o convívio com as rotinas financeiras específicas da associação influenciam diretamente na forma de condução das atividades, diminuindo assim, o ensejo para ocorrências de gargalos operacionais decorrentes de tomada de decisão que não são assertivas e uso de ferramentas impróprias para a situação.

4.2 ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DAS ASSOCIAÇÕES

A seguir, o segundo bloco de questões tem por finalidade complementar o entendimento acerca da estrutura e do funcionamento das associações estudadas. Desta forma, o quadro 7 traz informações que dizem respeito às principais características das associações como a missão e o quantitativo de membros, voluntários e beneficiários, bem como a faixa etária destes últimos. Aborda ainda, a existência ou não de pré-requisitos/condições para que outras pessoas também possam se tornar voluntários ou beneficiários dos projetos e atividades das entidades em questão.

Quadro 7 – Estrutura e funcionamento das associações

	Associação A	Associação B	Associação C	Associação D	Associação E
Missão da associação	Evangelizar, educar, e alimentar crianças carentes	Transformar socialmente crianças e adolescentes	Assegurar educação, saúde e proteção às crianças	Transformar socialmente e possibilitar qualidade de vida.	Acolher e educar os menos favorecidos
Nº de membros	22	13	8	40	3
Nº de voluntários	22	8	3	13	5
Condição para se tornar voluntário	Não	Disponibilidade de horário e comprometimento	Identificação com a missão da associação	Entrevista com a coordenação pedagógica	Não
Nº de beneficiados	80	30	42	150	50
Idade dos beneficiados	A partir de 3 anos	3 a 9 anos	5 a 11 anos	6 a 19 anos	A partir de 5 anos
Condição para ser beneficiário	Vulnerabilidade socioeconômica	Estudar em escola pública	Vulnerabilidade Social	Morar próximo; estar matriculado em escola formal	vulnerabilidade econômica

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com relação a missão, o fato das organizações possuírem características parecidas contribui para que os seus propósitos também tenham finalidades semelhantes. Conforme o quadro 7, todas as associações buscam por finalidade a transformação social de crianças e adolescentes em condições de vulnerabilidade socioeconômica, assegurando-lhes educação complementar, alimentação, cultura e lazer. Ademais, a associação A possui um diferencial com relação aos projetos propostos pelas outras organizações, por também desenvolver fortemente atividades de cunho religioso e evangelizador.

No tocante à análise geral do funcionamento das entidades, a associação A possui 6 anos de existência contando com quadro de 22 membros, sendo todos eles voluntários, não havendo pré-requisitos para que outras pessoas possam ser voluntárias. A organização atende cerca de 80 crianças com idade acima de 3 anos, sendo a vulnerabilidade socioeconômica o principal requisito para se tornar beneficiário dos projetos.

Com relação à associação B, seus membros totalizam 13 pessoas, sendo 8 voluntários, atendendo a um total de 30 beneficiários com idade entre 3 e 9 anos. A única condição para se tornar voluntário é ter disponibilidade de tempo e comprometimento, e para se tornar um beneficiário é preciso estar matriculado regularmente em escolas da rede pública.

A associação C, por sua vez, possui um quadro de 8 membros sendo 3 voluntários, sendo pré-requisito principal ter identificação com as ações dos projetos. No total são atendidas cerca de 42 crianças com idade de 5 a 11 anos. Já o pré-requisito para ser beneficiário é estar em condição de vulnerabilidade socioeconômica.

Para se tornar membro na associação D, é preciso passar por entrevista com a coordenação pedagógica da associação, que atualmente possui 40 membros, sendo 13 voluntários. A organização possui mais de 25 anos de existência, atende cerca de 150 pessoas com idade entre 6 e 19 anos, sendo condição principal para participar dos projetos ser morador em comunidades circunvizinhas, estar regularmente matriculado em escola pública e ser beneficiário do programa bolsa família. Estes pré-requisitos se justificam ao fato da associação D receber incentivos governamentais sendo a única dentre as entidades pesquisadas que recebe tais

benefícios. A associação E conta com quadro de 8 membros, sendo 5 voluntários, não existindo nenhum pré-requisito para filiar-se como participante. Atende cerca de 50 crianças com idade acima de 4 anos, sendo exigida apenas a necessidade de que elas sejam membros de famílias com baixa renda.

Acerca da análise evidenciada acima, Rodrigues (2004) corrobora afirmando que a estrutura das organizações é consequência de suas variáveis, sendo necessário entendê-las antes de refletir sobre os seus processos. Validando a importância desta compreensão, Mintzberg (2008), destaca que a complexidade do ambiente do qual as organizações estão inseridas e a forma como elas administram as suas relações externas e internas não podem ser ignoradas. Partindo deste entendimento, a seção 4.3 a seguir, tratará da análise financeira das associações estudadas.

4.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS E GESTÃO FINANCEIRA

Nesta subseção, é apresentada a análise a respeito da captação de recursos e utilização de ferramentas que auxiliam o processo de gestão financeira das associações estudadas. Deste modo, o quadro 8 a seguir, apresenta as principais formas de captação de recursos utilizadas pelas associações estudadas nesta pesquisa e ainda, os principais tipos de recursos adquiridos, a existência de recebimento de incentivos governamentais, bem como a opinião das organizações a respeito dos fatores mais relevantes para tornar os processos de captação de recursos mais eficientes.

Quadro 8 – Captação de recursos

	Associação A	Associação B	Associação C	Associação D	Associação E
Principais formas de captação de recursos	Doações	Doações	Projetos e doações	Doações e prestação de serviços	Projetos e doações
Principais recursos captados	Recursos financeiros, roupas e alimentos	Recursos financeiros, roupas e alimentos	Recursos financeiros, roupas e alimentos	Recursos financeiros e materiais	Recursos financeiros, roupas, brinquedos e alimentos

Recebe incentivo governamental?	Não	Não	Não	Sim (Não especificado)	Não, por não ter selo de qualificação
Principal fator na eficácia dos projetos	Qualidade no atendimento	Planejamento	Planejamento	Planejamento e direção	Planejamento
Fator mais importante para eficiência na captação de recursos.	Transparência na prestação de contas	Transparência na prestação de contas	Transparência na prestação de contas	Transparência, ética e capacitação	Transparência na prestação de contas

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados obtidos permitem identificar que as formas de captação de recursos mais utilizadas pelas associações A, B, C e E são os projetos e as doações de recursos financeiros, alimentos, roupas e brinquedos, em concordância com estes relatos, o estudo de Lemes (2013), fundamenta que a doação é uma das formas de captação de recursos mais importantes, sendo de interesse das organizações que recebem estes recursos, pois as mantém ativas. Já quanto para os doadores, que no caso das pessoas jurídicas podem adquirir benefícios como isenção/dedução de impostos em alguns casos, e para as pessoas físicas, ascensão social para os indivíduos como um todo.

Todavia a Associação D também realiza prestação de serviços como fonte de obtenção de recursos financeiros. Algumas dessas atividades são: aluguel de espaço para eventos, trilhas ecológicas e cicloturismo. Neste sentido, a geração de renda própria representa um desafio para as entidades do terceiro setor, pois exige conformidade legal, além de um planejamento bem estruturado, definindo metas e riscos, controle assertivo de preços e custos e principalmente o cuidado com o foco na finalidade principal deste tipo de organização. Não obstante, esta atividade pode ser considerada uma oportunidade de trazer benefícios financeiros para as associações, sendo necessária atenção aos pontos citados acima, o que demanda tempo, esforço e muito conhecimento (BRANDANI E RAMOS, 2021).

Acerca do recebimento de incentivos governamentais, de acordo com as respostas do questionário, apenas a associação D recebe algum tipo de recurso não especificando qual seria, enquanto que a associação E justificou o não recebimento devido ao fato de não possuir nenhuma titularidade ou selo de qualificação que lhe

proporcione tais benefícios. As demais associações alegam não receberem nenhum tipo de incentivo governamental, não especificando o seu motivo. Neste sentido, o recebimento de incentivos governamentais é considerado um fator muito importante para auxílio no desenvolvimento das organizações do terceiro setor visto que de acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2008), às favorecem reduzindo os obstáculos burocráticos e lhes proporcionando benefícios como a imunidade, a isenção de tributos e a possibilidade do recebimento de recursos públicos, por meio de convênios, contratos, subvenções sociais, auxílios, doações e termos de parceria, desde que atendidos os requisitos legais, dentre eles a prestação de contas e o crivo da auditoria para recursos públicos acima de determinado valor.

A seguir, foi analisada a percepção dos gestores respondentes acerca dos fatores mais importantes a serem levados em consideração para obtenção de eficiência no processo de captação de recursos e eficácia na execução dos projetos. Desta forma, conforme apresentado, a associação A entende que a qualidade no atendimento dos beneficiários é fator essencial neste sentido.

Não obstante, as associações B, C, D e E consideram que o planejamento é o fator mais importante no processo de gestão das operações no terceiro setor, em conformidade com Mañas e Medeiros (2012), ao considerarem que o terceiro setor vem crescendo constantemente, chegando a movimentar mundialmente cerca de 1 (um) trilhão de dólares em recursos sendo necessário um correto direcionamento em sua aplicação. Isso só é possível com a elaboração de um planejamento bem estruturado, pautado na coordenação de assistências que visam tornar as entidades do terceiro setor mais independentes com relação às suas condições de sobrevivência.

Além disso, as associações estudadas consideraram unanimemente que a transparência é o fator mais importante no processo da captação de recursos, de forma que para se exercer transparência é necessário ter processos bem estruturados. Portulhak *et al.* (2015) afirmam essa importância pontuando que é essencial que os entes doadores de recursos acompanhem o processo de doação e a efetiva transparência na aplicação destes recursos, pois isso atribui credibilidade às organizações e legitimidade às informações prestadas.

Por conseguinte, analisou-se o comportamento das associações acerca do processo de gestão financeira e quais os principais instrumentos utilizados nestas rotinas. Nesse sentido, buscou-se identificar se as associações realizavam planejamento estratégico fazendo uso de consultorias na área financeira, as respostas são apresentadas no quadro 9, abaixo.

Quadro 9 – Gestão financeira

	Associação A	Associação B	Associação C	Associação D	Associação E
Qual o principal instrumento na gestão financeira?	Controles contábeis (Não especificados)	Balanco Patrimonial e DRE	Controle de custos e Fluxo de caixa	Orçamento	Fluxo de caixa (Planilhas)
Principal finalidade de controle financeiro?	Evitar inconsistências ou erros nos registros	Não respondeu	Não respondeu	Prestação de contas	Prestação de contas
Realiza planejamento estratégico?	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Utiliza consultoria financeira?	Não	Não	Não	Não	Não
Quais as principais dificuldades na gestão financeira.	A gestão é centralizada no contador	Planejamento do fluxo de caixa	Pouco conhecimento na área financeira	Uso de tecnologias e Obtenção de mão de obra voluntária	Uso de tecnologias e aplicação do capital de giro

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme apresentado no quadro 9, o principal método de controle financeiro adotado pela associação A é decorrente de fontes contábeis, tendo como principal finalidade evitar inconsistência ou erros nos registros. Esta utilização se justifica pelo fato de ser o contador o principal responsável por cuidar de todo o gerenciamento financeiro da organização. A associação B respondeu que utiliza o balanço patrimonial e principalmente a demonstração do resultado do exercício como fonte de auxílio à tomada de decisões financeiras, porém não relatou especificações sobre a finalidade principal.

Quanto à associação D, o orçamento foi mencionado como ferramenta

essencial no processo de gestão financeira da organização com finalidade principal a prestação de contas, em concordância com Suave et al. (2014), que afirmam ser indispensável a utilização do orçamento como ferramenta de gestão eficiente de recursos, pois desta forma é possível planejar a execução e o controle das operações, sendo muito importante a sua utilização em todos estes processos. Para Almeida (2007), o orçamento é considerado ineficaz quando utilizado somente para prever gastos de projetos, não sendo considerado na tomada de decisão.

As associações C e E responderam que utilizam planilhas de controle de custos e ferramentas de fluxo de caixa nos gerenciamentos financeiros, porém a associação C não especificou qual a sua principal finalidade nesta utilização. Ainda sobre a finalidade, a associação E respondeu que realiza tais controles com vista a fornecer uma melhor prestação de contas aos envolvidos.

No tocante ao planejamento estratégico, as associações A, B e D afirmaram que utilizam a ferramenta. Fato considerado de extrema relevância para o desenvolvimento dos processos. Em concordância com isso, a pesquisa realizada por Fonseca (2021) com 42 entidades do terceiro setor no município do Rio de Janeiro obteve como resultado que 89% dos gestores respondentes entendem o planejamento estratégico como um dos cinco instrumentos mais relevantes e adequados para gerir financeiramente, auxiliando as organizações principalmente na captação de recursos públicos. As associações C e E relataram que não realizam nenhum tipo de planejamento estratégico, sendo considerado um ponto de atenção devido a sua importância. Ainda assim, com relação ao uso de consultorias na área financeira, de acordo com as respostas, nenhuma das associações pesquisadas realizam tal utilização.

Como forma de atingir o objetivo principal deste trabalho questionou-se a percepção das associações acerca dos principais desafios enfrentados no processo de gestão financeira. Desta forma, a associação A mencionou o fato desse controle estar centralizado na sua contabilidade. A associação B respondeu que a sua principal dificuldade se encontra no processo de planejamento e elaboração do fluxo de caixa, enquanto que a associação C relatou que o fato de ter pouco conhecimento na área financeira dificulta a correta utilização das ferramentas. Não obstante, a associação D falou que o uso de tecnologias e a dificuldade em

encontrar mão de obra voluntária qualificada como barreiras a serem vencidas.

A associação E citou que a correta utilização do capital disponível e o uso de tecnologias são diversos desafios. Todos estes relatos concordam com Franco *et al.* (2003) ao identificar em seus estudos que estes fatores estão atrelados a desafios conjunturais, de infraestrutura e de gestão. Como consequência, a dificuldade de firmar convênios e parcerias com o primeiro e segundo setor. Destarte, Massolin (2013) corrobora através de seu estudo que nos anos 2024 está mais difícil atrair novos doadores devido à crise econômica e as altas taxas de desemprego.

4.4 PRESTAÇÃO DE CONTAS E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta subseção são apresentados os resultados da análise acerca da forma em que é realizada a prestação de contas e as impressões das associações sobre a percepção dos doadores.

Quadro 10 – Prestação de contas

	Associação A	Associação B	Associação C	Associação D	Associação E
Destinação	Colaboradores	Doadores	Doadores e colaboradores	Conselho fiscal, financiadores e parceiros	Doadores
Meios de divulgação	Registro das transações	Internet e Redes Sociais	Redes Sociais e Eventos	Redes Sociais e Mapa das organizações	Redes Sociais
Principais aspectos considerados pelos doadores	Desempenho operacional na execução dos programas	Desempenho financeiro na execução dos programas	Desempenho operacional na execução dos programas	Desempenho financeiro na execução dos programas	Número de beneficiários atendidos

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O quadro 10 apresenta que as associações B e E destinam unicamente a sua prestação de contas aos seus doadores, enquanto que as associações A e C também incluem os seus colaboradores no grupo de interessados. A associação D mencionou que além de destinar a sua prestação de contas aos seus parceiros, ainda apresenta tais informações ao seu conselho fiscal, em assembleia geral, e à

sua financiadora. Corroborando a isso, Dall' Agnol *et al.* (2017) concluíram em sua pesquisa que todas as ações mencionadas acima contribuem positivamente com as organizações do terceiro setor na aquisição de novos recursos.

Com relação ao controle, existem expectativas por parte dos envolvidos com relação ao desempenho positivo das organizações. Porém, Barney (1991) menciona a existência de uma maior complexidade na mensuração do desempenho para as entidades do terceiro setor. Em concordância com isso, Souza e Souza (2011) explicam essa dificuldade parte do entendimento na construção dos indicadores a serem observados, visto que o objetivo destas organizações não é alcançar o lucro financeiro, mas sim a mudança nos comportamentos sociais. Neste contexto, buscou-se entender o cenário pertinente a gestão e medição de desempenho das associações estudadas.

Quadro 11 – Medição do desempenho

	Associação A	Associação B	Associação C	Associação D	Associação E
Utilização de orçamento como instrumento gerencial	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Periodicidade de revisão do orçamento	Ao iniciar novos projetos	Mensalmente	Mensalmente	Bimestralmente	Não é revisado
Onde são registradas as informações?	Não especificado	Sistema ERP	Sistema ERP	Não especificado	Planilhas
Frequência na realização de assembleias e reuniões	Conforme necessidade	Conforme necessidade	A cada 3 meses	A cada 2 meses	A cada 3 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme o quadro 11, as associações A, B, C e D afirmaram que utilizam o orçamento como instrumento gerencial, com exceção da associação E, que não utiliza tal instrumento. No tocante à revisão e análise, a associação A afirmou que analisa frequentemente os resultados e revisa o orçamento sempre que pretende iniciar um novo projeto, não especificando onde as informações são registradas.

As associações B e C, estas relataram que revisaram o orçamento mensalmente, registrando as informações em sistemas gerenciais ERP em concordância com Frezatti (2015), a revisão orçamentária periódica se faz importante para que a organização entenda a relação dos resultados concretos com o que foi planejado. Com relação à associação D, a análise e a revisão das informações são realizadas a cada dois meses, porém ainda não existem parâmetros bem definidos para uma correta medição do desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo investigar os principais aspectos e desafios na gestão financeira em associações na cidade de João Pessoa, no Estado da Paraíba. Com o propósito de identificar estes fatores, foram traçados objetivos específicos, a saber: Caracterizar a gestão financeira das associações estudadas, Identificar os desafios na gestão financeira das associações pesquisadas, na percepção dos seus gestores e também, compreender de que forma estes desafios afetam os processos e as atividades da entidade.

Neste sentido, identificou-se que os principais instrumentos utilizados no controle financeiro foram o orçamento, planilhas de custos e fluxos de caixa e os decorrentes de fontes contábeis. Três entre as cinco associações pesquisadas utilizam o planejamento estratégico e admitem a compreensão de sua relevância no processo de gestão, contudo, apesar das dificuldades, nenhuma delas faz uso de algum tipo de consultoria na área financeira.

Com relação a utilização do orçamento, as associações afirmaram entender a importância destas ferramentas de gerenciamento financeiro e a essencialidade de sua revisão periódica para o seu bom funcionamento, contudo, ainda não existem parâmetros concretos e adequados a correta medição do desempenho das organizações estudadas.

Os resultados mostraram que quanto à percepção das associações acerca dos fatores mais importantes a serem levados em consideração para se atingir eficiência no processo de captação de recursos, foram: O planejamento, seguido da qualidade nos atendimentos aos beneficiários. Ainda sobre a captação de recursos, as associações elegeram a transparência como aspecto crucial ao bom funcionamento de todo o processo e observou-se o fato das associações estudadas não receberem incentivos governamentais, sendo um dos motivos o fato de não possuírem titularidade ou selo de qualificação para tanto.

Percebeu-se também, a necessidade de expansão dos meios de divulgação com a finalidade de obter mais transparência em suas operações e consequentemente atrair novos doadores e voluntários.

Diante do resultado desta pesquisa, foram identificados que as principais dificuldades enfrentadas são: o processo de planejamento; pouco conhecimento na área financeira; o uso de tecnologias que possam auxiliar os processos de gestão e a dificuldade em encontrar mão de obra voluntária qualificada.

Os resultados desta pesquisa podem contribuir com futuros estudos que objetivem propor o uso de ferramentas que possam auxiliar as organizações do terceiro setor na sua gestão financeira, tornando os seus processos mais assertivos e eficientes. Como limitações deste trabalho, indica-se o fato da amostra ser muito limitada em decorrência da dificuldade em obter retorno das organizações por meio de respostas em formulários e contatos online.

Sugere-se a realização de novos estudos com um número maior de entidades com o objetivo de verificar se as informações evidenciadas nesta pesquisa ocorrem sistematicamente nas associações, bem como realizar entrevistas em profundidade com os responsáveis diretos pela gestão destas organizações. Também se sugere estender esta pesquisa para outros tipos de organizações integrantes do terceiro setor, como fundações, partidos políticos e organizações religiosas.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, M. J; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor** – História e gestão de organizações. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2006. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 jul. 2023.

ALMEIDA, C. **O orçamento como ferramenta para a gestão de recursos financeiros no terceiro setor**: um estudo nas organizações do estado do Rio Grande do Norte. 2007. 141 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UEPB/UFPE/UFRN, Natal, 2007. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/1831>. Acesso em: 7 abr. 2024.

ALMEIDA, V. E; ESPEJO, Robert Armando. **Contabilidade no Terceiro Setor**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

ALVES, Aline; BONHO, F. T. **Contabilidade do terceiro setor**. Porto Alegre: SAGAH, 2019: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595028593. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028593/>. Acesso em: 31 jul. 2023.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_M D1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf. Acesso em: 19 set. 2023.

ANDRADE, Miriam G. V. **Organizações do Terceiro Setor: Estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ARAUJO, Osorio C. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2001. Acesso: 10/02/2024. Disponível: <http://www.aids.gov.br/biblioteca/sustenta/desenol.htm>

BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, i. 1, p. 99-120, 1991.

BENDER, Aline *et al.* **Uso de orçamento na gestão de entidades do terceiro setor**: um estudo nas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) do Estado da Paraíba. RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 v.15 e-021001 1-24. Pernambuco, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/ricontabeis/article/view/248530>. Acesso em: 7 abr. 2024.

BRANDANI, Danilo T; RAMOS, Cláudio. **Captação de recursos para organizações da sociedade civil: Aspectos Jurídicos**. Comissão de Direito do Terceiro Setor OAB. São Paulo, 2021. Cartilha. Disponível em: <https://jornaldaadvocacia.oabsp.org.br/wp-content/uploads/2021/10/OAB-SP-ebook-comissao-direito-terceiro-setor-aspectos-juridicos-captacao-recursos.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2024.

CALEGARE, Leandra; AUGUSTO, Bruno D. P. **Incentivos fiscais concedidos pelo poder público às entidades sem fins lucrativos**. Atos do congresso internacional responsabilidade e reciprocidade. v. 1, n. 1 Rio Grande do Sul (2012). Disponível em: <https://reciprocidade.emnuvens.com.br/rr/article/download/20/18>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CARDOSO, Tiago. **Terceiro setor e imunidade**. *Revista Catarinense de Ciência Contábil – CRCSC*, v.9, n.25, p.9-18.

CASTRO, D. P. Auditoria, **contabilidade e controle interno no setor público**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHEROBIM, Ana P. **Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. E-book. ISBN 9788595154124. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154124/>. Acesso em: 29 jul. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559772902. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772902/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**. 3 ed. Brasília: CFC, 2008. Disponível em: http://www.portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/.../Livro_Principios-e-NBCs.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução 2015 ITG 2002 (R1). Altera a ITG 2002 que trata de entidades sem finalidade de lucros. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 168, p. 100, 2 set. 2015. Disponível em: [http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002(R1).pdf). Acesso em: 30 jul. 2023.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DALL'AGNOL, C. F et al. **Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: Um Estudo de Casos Múltiplos Realizado no Sul**

do Brasil. Revista Universo Contábil, v.13, n.2, p. 187-203, Blumenau, 2017.
Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/5458>.
Acesso em: 02 abr. 2024.

DIAS, M. T. F. **Terceiro Setor e Estado**: legitimidade e regulação por um novo marco jurídico. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

FERNANDES, R. C. **O que é terceiro setor?** In: IOSCHPE, E. (Org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997 p. 25-33.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público** – O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume/Dumará, 1994.

FONSECA, G. S. S. **Contabilidade Gerencial e Terceiro Setor**: uma análise sobre os artefatos gerenciais. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Administração e Finanças, Centro de Ciências Sociais, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <http://www.bdt.d.uerj.br/handle/1/18996>. Acesso em: 02 abr. 2024.

FRANCO, J; PEREIRA, M. F; SARTORI, R. **Captação de Recursos para o Terceiro Setor**: um estudo na cidade de Maringá-PR. Anpad, 2003. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2782.pdf>. Acesso em 02 abr. 2024.

FRANÇA, J. A. (coord.). **Manual de procedimentos para o terceiro setor**: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC; FBC; Profis, 2015. Disponível em: http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. Atlas. São Paulo, 2015.

FREIDSON, Eliot. **Para uma análise comparada das profissões**: a institucionalização do discurso do conhecimento formal. Revista Brasileira de Ciências Sociais, n.31, 1996.

FULGENCIO, P. C. **Glossário VadeMecum**: Administração Pública, Ciências Contábeis, Direito, Economia e Meio Ambiente. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

GESTÃO financeira no terceiro setor - apostila para execução do projeto Mata Ciliar. Fundação Instituto de Administração - FIA.v 2, p.90, nov. 2006. Disponível

em:<https://conjunta.org/conteudo/gestao-financeira-no-terceiro-setor/>. Acesso em: 29 jul. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2024.

GIMENES, E. R. **Transparência na prestação de contas por organizações do terceiro setor**. Revista Urutágua, Maringá, n. 20, jan./abr. 2010. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Urutagua/article/view/6493/5220>. Acesso em: 3 jul. 2023.

GONÇALVES, L. S. **Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas OSCIP do semiárido da Paraíba**. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Souza, 2008. Disponível em: <https://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/15393>. Acesso em: 25 set. 2023.

GRAZZIOLI, A; RAFAEL, E. J. **Fundações Privadas – Doutrina e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 6.

GRAZZIOLI, Airton. et al. **Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor**. Disponível em: portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/joao-pessoa/panorama>. Acesso em: 20 fev. 2024.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 30.

KOTHER, M. C. M. F. **Planejamento circunstancial: economia social – terceiro setor**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=y7MJgaFqQiUC&pg=PA29&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 24 out. 2023.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. Atlas. São Paulo, 2003.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Atlas. São Paulo, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 28 fev. 2024.

LEMES, L. R. **Captação de recursos no terceiro setor**. Trabalho de conclusão de curso - Fundação Educacional do Município de Assis, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2013. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811261001.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2024.

LIRA, B. C. **O passo a passo do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2014. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/202142/epub/0?code=dH9ZuRP/jQBbPZ070VxM8wbR6EidKq1Gbhec6orSrygBDINGqv6lmQ1LEqkJoTXqrZfE3aLV9KUWVcUiFJmb+w==>. Acesso em: 25 set. 2023.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, Bauru, v.2, p.10, 2004. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 21 out. 2023.

MAÑAS, A. V; MEDEIROS, E. E. **Terceiro Setor**: Um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 15–29, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12664>. Acesso em: 7 abr. 2024.

MASSOLIN, J. A. **Captação de recursos**. Instituto Federal do Paraná. Curitiba, 2013. Disponível em: <https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1406/Capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Recursos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 7 abr. 2024.

MEIRELES, L. **Gestão financeira no terceiro setor**: Estudo de caso aplicado à casa do menino Jesus de Praga. Monografia (Bacharel em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/29791>. Acesso em: 18 set. 2023.

MELO NETO, F. P; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, A. C. C. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor**: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba. Dissertação (Mestrado) - Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1375>. Acesso em: 18 set. 2023.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- OLAK, P. A; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social**. Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 5. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.
- PAES, J. E. S. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.
- PEREIRA, A. P. C. SOUZA. et al. 2019. **A importância do Terceiro Setor junto a sociedade**. Revista Científica Unilago, v. 1 n. 1, 2019.
- PEYON, L. F. **Gestão Contábil para o Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2004.
- PORTULHAK, H; VAZ, P. V. C.; DELAY, A. J.; PACHECO, V. **A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: Uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais**. Revista Enfoque Contábil, v. 36 n. 1 p. 45-63, jan – abr Maringá, 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/31273>. Acesso em: 02 abr. 2024.
- RIBEIRO, R. R. M. et al. **Gestão Estratégica de Custos em Organização do Terceiro Setor: o Caso do Lar Escola da Criança de Maringá**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22. 2015, Foz do Iguaçu. Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor. Foz do Iguaçu: 2015. p. 1 - 16. Disponível em: <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3939>. Acesso em: 29 jul. 2023.
- RODRIGUES, A. L. **Configurações Organizacionais em Organizações Sem Fins Lucrativos: Reflexões para Além da Simples Adoção de Modelos**. In: VOLTOLINI, R. (Org.). Terceiro Setor: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.
- SANTOS, A. A. P; SILVA, M. G. **Gestão de Finanças no Terceiro Setor**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 4, n. 1, p. 22–35, 2016. DOI: 10.33362/visao.v4i1.264. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/264>. Acesso em: 18 set. 2023.
- SANTOS, A. P. **Análise sobre a importância da estruturação financeira em organizações do terceiro setor na serra gaúcha**. Monografia (Bacharel em Administração) - Área do conhecimento de Ciências Sociais, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/11090;jsessionid=88A4911D4684952FC93054A2CB96AE43>. Acesso em: 18 set. 2023.

SANTOS, E. R. J. **Gestão financeira no terceiro setor: estudo de caso na associação de proteção à maternidade e a infância de Castro Alves**. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, 2021. Disponível em: <http://131.0.244.66:8082/jspui/handle/123456789/2325>. Acesso em: 18 set. 2023.

SANVICENTE, A. Z; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHEUNEMANN, A. V; RHEINHEIMER, I. **Administração do terceiro setor**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 set. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 17 out. 2023.

SILVA, C. E. G. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301 a 1325, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6964>. Acesso em: 5 abr. 2024.

SLOMSKI, V. et al. **Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional**: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo, Editora Atlas, 2012. E-book. ISBN 9788522480166. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480166/>. Acesso em: 30 jul. 2023.

SOBRAL, M. O. A; MOREIRA, T. R. G; OYAKAWA, T. **Sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor: o caso vetor brasil**. 2016. TCC (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17438>. Acesso em: 19 set. 2023.

SOUZA, F. A; SOUZA, B. C. **Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado**. RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade, v. 1, n. 1, p. 21-32, 2011.

SOUZA, M. H; MEDEIROS, R. **Normas Contábeis Aplicáveis ao Terceiro Setor**. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: https://www.crcrs.org.br/arquivos/palestras/241018_normas.pdf. Acesso em: 18 set. 2023.

SUAVE, R. *et al.* **ORÇAMENTO: ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES NAS REVISTAS DE CONTABILIDADE DO BRASIL**. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 641–676, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2074>. Acesso em: 7 abr. 2024.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: temas polêmicos**. São Paulo: Peirópolis, 2005. v. 2.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOZZI, J. A. **Gestão financeira e orçamentária no terceiro setor**. Pensamento & Realidade, São Paulo, v.29, n.2, p.44-62, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/21227>. Acesso em: 19 set. 2023.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento de Pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **ASPECTOS E DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: ANÁLISE EM ASSOCIAÇÕES PESSOENSES**, desenvolvida por **Leandro Santos da Silva**, aluno regularmente matriculado no curso de **Graduação em Ciências Contábeis** do Centro de **Ciências Sociais Aplicadas** da UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, sob a orientação da professora **Mirza Cunha Saraiva**.

Os objetivos da pesquisa são:

Objetivo geral

Investigar os principais desafios na gestão financeira em uma entidade do terceiro setor na cidade de João Pessoa no estado da Paraíba, bem como buscar entender como estes fatores afetam os processos e as atividades das entidades.

Objetivos específicos

- a) Identificar como é realizada a gestão financeira das associações;
- b) Levantar os aspectos positivos no planejamento e quais as dificuldades encontradas;
- c) Compreender de que forma estes desafios afetam os processos e as atividades da entidade.

Justifica-se o presente estudo por se tratar do fato da literatura sobre o tema ser escassa e pouco divulgada, fato que despertou real interesse em estudá-lo e divulgá-lo.

A participação do(a) sr.(a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à

possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder o questionário que lhe será apresentado, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique algum tipo de despesa, as mesmas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano. Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considerem necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, Leandro Santos da Silva, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

João Pessoa-PB, 23 de Outubro de 2023.

Prof.^a Mirza Cunha Saraiva

Leandro Santos da Silva

Pesquisador: Leandro Santos da Silva

Participante da Pesquisa

APÊNDICE B – Questionário

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

QUESTIONÁRIO**1. PERFIL DO GESTOR**

1.1 Grau de instrução

☐ Ensino Médio☐ Ensino Superior☐ Outro. (especificar): _____

1.2 Qual cargo ocupa? _____

1.3 Há quanto tempo ocupa o cargo? _____

2. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

2.1 Qual é a principal missão da associação?

2.2 Número total de membros fixos da entidade? _____

2.3 A organização possui voluntários? Se sim, quantos? _____

2.4 Existe algum pré-requisito para se tornar voluntário?

2.5 Número aproximado de beneficiados diretos da associação. _____

2.6 Qual a faixa etária dos beneficiados?

2.7 Existe algum pré-requisito para se tornar beneficiário do projeto? Se sim, qual(is)?

_____**3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

3.1 Quais as formas de captação de recursos?

☐ Projetos☐ Concursos e parcerias☐ Doações☐ Subvenções governamentais☐ Outros. (especificar): _____

3.2 Que tipo de recursos são captados?

3.3 A entidade recebe algum tipo de incentivo governamental?

Se sim, qual(is)? _____

Se não, porquê? _____

3.4 O que você considera mais importante para tornar os projetos da organização mais eficazes?

☐ Economia de recursos

☐ Atendimento a um maior número de beneficiados

☐ Planejamento

☐ Acompanhamento das atividades durante a execução dos projetos

☐ Outros. (especificar): _____

3.5 Em sua opinião, quais fatores são mais importantes para que a organização consiga captar recursos de forma mais eficiente?

☐ Transparência (prestação de contas)

☐ Ética e profissionalismo

☐ Membros bem capacitados

☐ Projetos bem estruturados

☐ Outros. (especificar): _____

4. GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL

4.1 Quais os principais instrumentos utilizados na gestão financeira pela entidade? Qual você considera mais importante?

4.2 A Organização realiza algum tipo de planejamento estratégico? Se sim, qual(is)?

4.3 Para a organização qual a principal finalidade de controle das informações financeiras?

☐ Para prestar contas para os doadores/financiadores

☐ Para o controle das operações da organização

☐ Não controlamos informações financeiras

☐ Outros. (especificar): _____

4.4 A organização faz uso de consultorias na área financeira? Se sim, qual(is)?

4.5 Assinale as principais dificuldades na gestão financeira da organização?

☐ Correta utilização de capital de giro

☐ Elaboração de relatórios funcionais

☐ Planejamento do fluxo de caixa

☐ Uso de tecnologias

☐ Obtenção de mão de obra/voluntariado

☐ Pouco conhecimento na área

☐ Outras. (especificar): _____

5. PRESTAÇÃO DE CONTAS

5.1 Para quem é destinada a prestação de contas da entidade?

5.2 Quais são os meios de divulgação utilizados para prestação de contas da organização?

5.3 Na sua opinião, quais aspectos são considerados mais importantes pelos doadores na prestação de contas da organização?

- () Desempenho financeiro na execução dos programas (custos/despesas incorridas nos programas)
- () Desempenho operacional na execução dos programas (realização das atividades)
- () Número de beneficiados atendidos pelos programas
- () Outros. (especificar): _____

6. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

6.1 A organização utiliza o orçamento como ferramenta de planejamento e controle?

6.2 O orçamento é revisado periodicamente? Se sim, com que frequência?

6.3 Qual o meio utilizado para registro das informações a serem analisadas na etapa da medição do desempenho?

6.4 Com que frequência são realizadas as reuniões ou assembleias para a prestação de contas?

Obrigado pela colaboração.