

# **Avaliação de práticas gestoras para garantia de sustentabilidade em Organizações da Sociedade Civil (OSC): Um Estudo de Caso no Instituto dos Cegos de Campina Grande - PB**

**Daniel Ferreira de Queiroz** (UEPB) - queiroz.daniel@live.com

**Lúcia Silva Albuquerque de Melo** (UEPB/ UFCG) - luciasalbuquerque@gmail.com

**Vânia Vilma Nunes Teixeira** (UEPB) - vaniateix@hotmail.com

**Janayna Rodrigues de Moraes Luz** (uepb) - janarodrigluz@ig.com.br

## **Resumo:**

*Para assegurar sua sustentabilidade organizacional, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) necessitam desenvolver estratégias mobilizadoras visando diversificar suas fontes de recursos. Este estudo de caso, portanto, tem como objetivo avaliar as práticas de gestão adotadas pelo Instituto dos Cegos de Campina Grande - PB, tendo em vista a mobilização de recursos e garantia de sustentabilidade, considerando suas potencialidades e desafios. A metodologia utilizada classifica-se como bibliográfica, exploratória, descritiva e de natureza qualitativa. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se, além de análise documental, entrevista semiestruturada. Os principais resultados revelaram por parte da instituição pesquisada uma estrutura administrativo organizacional eficiente, uma vez que corresponde aos modelos apresentados pelo Código Civil Brasileiro. Com relação a capacitação dos funcionários, bem como ao planejamento, monitoramento e avaliação de suas atividades, verificou-se a necessidade de fortalecimento de tais práticas, posto sua realização de forma escassa. Quanto à mobilização de recursos financeiros, evidenciou-se a necessidade de expandir suas fontes arrecadadoras, incentivando a instituição à utilização de estratégias de marketing e ampliação de exposição midiática, visando maior aproximação da sociedade civil e, com isso, sensibilização para possíveis colaborações. Sobre a prestação de contas, constatou-se a não utilização de demonstrativos contábeis, no entanto, a entidade revelou-se transparente, uma vez que exerce tais prestações por meio de formulários próprios, ou relatórios específicos solicitados por órgãos parceiros. Por fim, sugere-se que futuras investigações relacionadas à temática sejam desenvolvidas, visando a ampliação da amostra e, conseqüentemente, a obtenção de maior volume de dados a serem analisados e comparados com esta pesquisa.*

**Palavras-chave:** Terceiro setor. Práticas gestoras. Sustentabilidade.

**Área temática:** Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

## **Avaliação de práticas gestoras para garantia de sustentabilidade em Organizações da Sociedade Civil (OSC): Um Estudo de Caso no Instituto dos Cegos de Campina Grande - PB.**

### **Resumo**

Para assegurar sua sustentabilidade organizacional, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) necessitam desenvolver estratégias mobilizadoras visando diversificar suas fontes de recursos. Este estudo de caso, portanto, tem como objetivo avaliar as práticas de gestão adotadas pelo Instituto dos Cegos de Campina Grande - PB, tendo em vista a mobilização de recursos e garantia de sustentabilidade, considerando suas potencialidades e desafios. A metodologia utilizada classifica-se como bibliográfica, exploratória, descritiva e de natureza qualitativa. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se, além de análise documental, entrevista semiestruturada. Os principais resultados revelaram por parte da instituição pesquisada uma estrutura administrativo organizacional eficiente, uma vez que corresponde aos modelos apresentados pelo Código Civil Brasileiro. Com relação a capacitação dos funcionários, bem como ao planejamento, monitoramento e avaliação de suas atividades, verificou-se a necessidade de fortalecimento de tais práticas, posto sua realização de forma escassa. Quanto à mobilização de recursos financeiros, evidenciou-se a necessidade de expandir suas fontes arrecadadoras, incentivando a instituição à utilização de estratégias de *marketing* e ampliação de exposição midiática, visando maior aproximação da sociedade civil e, com isso, sensibilização para possíveis colaborações. Sobre a prestação de contas, constatou-se a não utilização de demonstrativos contábeis, no entanto, a entidade revelou-se transparente, uma vez que exerce tais prestações por meio de formulários próprios, ou relatórios específicos solicitados por órgãos parceiros. Por fim, sugere-se que futuras investigações relacionadas à temática sejam desenvolvidas, visando a ampliação da amostra e, conseqüentemente, a obtenção de maior volume de dados a serem analisados e comparados com esta pesquisa.

**Palavras chave:** Terceiro setor. Práticas gestoras. Sustentabilidade.

**Área Temática:** Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor.

### **1 Introdução**

Diariamente, no Brasil, é possível observar a ineficiência do Estado diante da não capacidade de atendimento às demandas sociais da população. No entanto, esta situação, não recente no cenário nacional, pode ser constatada desde o início do processo de globalização que, apesar de desencadear um intercâmbio político, social, econômico e tecnológico entre nações, fez emergir o crescimento desordenado da população e sobretudo de sua economia, minimizando a qualidade de vida social (OLIVEIRA, 2012).

Tais fatores originam à instância atualmente denominada Terceiro Setor, que surge com o intuito de atenuar as lacunas deixadas pelo Estado. O terceiro setor, foco de investigação desta pesquisa, portanto, parte de uma premissa da existência de outros dois: o primeiro, representado por atividades estatais com fins públicos e o segundo por atividades privadas com fins particulares (SILVA, 2010). As organizações que o constituem são aquelas caracterizadas por serem privadas, de caráter público, que primam por valores coletivos e não tem o lucro como finalidade, mas como meio para o desempenho de seus exercícios (FRANÇA, 2007).

Apesar de não ser a lucratividade o objetivo principal dessas entidades, elas precisam angariar recursos financeiros, ainda que com um *superávit* mínimo, e utilizá-los de forma consciente para que seja permitido a execução de suas atividades (FRANÇA, 2007). No entanto, apenas a existência de tais recursos é incapaz de assegurar a continuidade da organização.

Desta forma, nasce o conceito de mobilização de recursos que, para Pereira et al (2015), envolve toda uma dinâmica que deve ser efetivada, com a intenção de garantir a sustentabilidade organizacional. Tal efetivação acontece por meio de estratégias de mobilização compreendidas por Oliveira (2012) como o conjunto de ações permanentes e planejadas, objetivando a diversificação de fontes de recursos, sejam estes financeiros, materiais ou humanos.

Diante da contextualização desta temática, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão-problema: **Que práticas são adotadas pelo Instituto dos Cegos de Campina Grande – PB, com vista à mobilização de recursos e garantia de sustentabilidade?**

Assim, o objetivo geral desta investigação é avaliar as práticas de gestão adotadas pela instituição supracitada, tendo em vista a mobilização de recursos e garantia de sustentabilidade, considerando suas potencialidades e desafios.

A elaboração deste trabalho se justifica pelo fato do crescente advento das OSCs a cada ano e, por consequência, dos desafios que estas encontram em busca de seu fortalecimento como condição de sustentabilidade em face deste progresso. Tal situação é confirmada através de estudo elaborado pelo IBGE (2012), que apresentou um aumento da ordem de 8,8% no número das Entidades sem Fins Lucrativos, as quais no ano de 2006 somavam 267,3 mil e, no ano de 2010 totalizavam 290,7 mil. Carneiro, Oliveira e Torres (2011), ratificam esta afirmação quando elucidam que o contínuo crescimento das organizações suscita competitividade para captação de recursos, necessitando destas, constante desenvolvimento de estratégias de mobilização. Este estudo, portanto, visa descobrir e avaliar quais estratégias são utilizadas pelas OSCs por meio da instituição em análise.

Como melhor forma de identificar as características sustentáveis nas organizações do terceiro setor, este estudo se subdivide em cinco seções. Além desta parte introdutória, identifica-se na próxima seção um levantamento teórico capaz de subsidiar a pesquisa ao longo de seu desenvolvimento. A seção terceira contém os procedimentos metodológicos utilizados, e é seguida pela apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Terceiro Setor e Organizações da Sociedade Civil**

O emprego da terminologia Terceiro Setor é relativamente novo. Originada nos Estados Unidos, entre os anos 50 e 70, faz menção a organizações privadas, de caráter público, cuja predominância vem dos valores coletivos, e não econômicos. Desta forma, estas organizações não reconhecem o lucro como finalidade, mas como um meio para alcançar o desempenho de suas atribuições, visando sempre promover mudanças sociais (SLOMSKI et al., 2012; OLAK, NASCIMENTO, 2010; RENGEL et al., 2012).

No Brasil, desde meados dos anos 90, o termo “Organizações da Sociedade Civil” (OSCs) é também utilizado para referenciar as entidades do terceiro setor. Albuquerque (2006, p.19) entende estas instituições, “como um conjunto de associações e organizações livres, não pertencentes ao estado e não econômicas que, entretanto, têm comunicação com o campo público e com os componentes sociais”. Em suma, o mesmo autor as denomina como “instituições que se distingue do estado – embora promova direitos coletivos – e do mercado”.

Essas entidades são caracterizadas por possuírem ações paralelas às do Estado, pela ausência de finalidade lucrativa, por apresentar-se como alternativa às desvantagens manifestadas pelo mercado e pela burocracia do governo, propiciando maior flexibilidade e eficiência ao mercado com o caráter previsível da burocracia pública (MANAS; MEDEIROS, 2012; RENGEL et al. 2012; PORTULHAK; DELAY; PACHECO, 2015). Desta forma, seu espaço é construído a partir de iniciativas da participação cidadã e, sendo o cidadão agente ativo da sociedade civil torna-se, por conseguinte, precursor das ações destas organizações.

## **2.2 Aspectos Regulatórios de Organizações da Sociedade Civil**

Um considerável avanço no que diz respeito a legislação das OSCs se deu através do “marco regulatório do terceiro setor”, pela criação da Lei 9.790/1999, regulamentado pelo decreto 3.100/1999 que dispõe sobre a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Entretanto, apesar dos avanços normativos deste marco, após mais de uma década de sua regulação, a exemplo da regra para os convênios, pelo decreto 6.170/07, ou a Lei 12.101/09 conhecida como Lei da Filantropia, observa-se que sua agenda de aperfeiçoamento ficou estagnada (VIEIRA; LOPES, 2013).

Tal fato fomentou à criação de um Novo Marco Regulatório para as OSCs, culminando com a implementação da lei 13.019/2014, modificada pela lei 13.204/2015, que estabelece normas para regular parcerias entre a Administração Pública e tais organizações, definindo ainda diretrizes para a política de fomento e de colaboração, envolvendo ou não transferência de recursos financeiros para a execução de projetos de interesse público (BRASIL, 2015).

Se por um lado a mencionada lei conferiu alguns privilégios às OSCs, por outro, foram-lhes impostas exigências para sua participação em processos seletivos, tais como, a atuação mínima de três anos comprovada por meio do CNPJ em atividade, além da comprovação de experiência na área e capacidade técnica e operacional para o desenvolvimento de suas tarefas (BRASIL, 2015; FERNANDES, 2014).

Desta forma, cumprir tais exigências e manter os livros contábeis será essencial, não somente para obedecer a nova legislação e ter o devido controle das finanças da organização, mas sobretudo, para garantir transparência no uso dos recursos financeiros e, por conseguinte, estar apto a recebê-los em ocasiões futuras.

## **2.3 Sustentabilidade Organizacional nas Organizações da Sociedade Civil**

Embora o termo “autossustentação” seja utilizado desde as origens das OSCs, apenas com o advento do terceiro milênio tal temática obteve maior projeção e concretude por meio de avanço nas discussões sobre sustentabilidade, bem como na construção de estratégias de sustentação destas organizações (ARMANI, 2004).

Ao trazer o conceito de sustentabilidade ao Terceiro Setor, Kisil (2005, apud SILVA, 2008) o define como a permanência e continuidade de longo prazo dos esforços realizados por estas organizações para atingir seu constante desenvolvimento. Contudo, mesmo estas não produzindo bens ou serviços com finalidade lucrativa, característica do setor privado, tampouco tendo a função de controle, reservado ao governo, para que seja assegurada sua continuidade, tais organizações também precisam gerir recursos materiais para alcançarem seu fim, através de um *superávit* mínimo (FRANÇA, 2007).

Cruz e Estraviz (2000) complementa a citação supra descrita, afirmando que, um sistema arrecadador bem planejado que envolva diversas fontes a serem captadas, favorece a sustentabilidade das OSCs. No entanto, Oliveira (2012) adverte que as instituições captadoras devem sempre criar e renovar estratégias, a fim de adequar-se às exigências impostas por tais fontes, ajustando-se a seus modelos e sendo capazes de interagir com contextos cambiantes, transformando-os em oportunidades de recursos financeiros para a instituição.

Consiste ainda como obrigação da organização comunicar a seus financiadores a forma de aplicação dos recursos auferidos, uma vez que, segundo Armani (2004) as legalidades dessas entidades, por vezes, são duvidosas e, uma organização que não apresenta suas contas gera desconfiança. E, de acordo com Lopes et al (2012), organizações que não são capazes de imprimir confiança a seus financiadores quanto a utilização dos montantes recebidos, certamente não obterão êxito em uma próxima tentativa de captá-los, podendo acarretar o seu insucesso, ou até mesmo o fim de suas atividades por falta de recursos financeiros capazes de suprir os dispêndios necessários.

Nesta conjuntura, é empregado o termo *Accountability* que, segundo Nakagawa (2007) representa a obrigação que as organizações têm de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Daí surge a necessidade da contabilidade dentro da instituição, uma vez que, através de seus instrumentos de comunicação, além de fornecer informações que elucidam a transparência da gestão ao comunicar-se com seus financiadores e sociedade em geral, realiza uma prestação de contas das atividades da entidade (FRANÇA, 2007).

Apesar de, até então, os conceitos apresentados estarem direcionados à mobilização de recursos monetários, Armani (2004, p.10) relembra que “a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira de uma organização, mas sim a um conjunto mais amplo de fatores de desenvolvimento institucional cruciais para as chances de ‘êxito. duradouro’”, entre estes, o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos.

Desta forma, a mobilização de recursos humanos de maneira eficaz é imprescindível para o bom andamento das OSCs, exigindo que os indivíduos que executam quaisquer atividades, estejam bem organizados, tendo clareza de seu papel, assim como da missão da organização a qual representa, frente à sociedade.

O trabalho desenvolvido no terceiro setor pode ser contemplado por duas especificidades: o serviço remunerado, voltado unicamente para o desenvolvimento da entidade, e o serviço voluntário, apontado por Drucker (1994, apud RUWER; CANOAS, 2009) como vital para a sobrevivência das Organizações do Terceiro Setor, uma vez que além de representar a interface entre a organização e a comunidade, este difunde, exemplifica e respalda a missão da entidade. Ruwer e Canoas (2009), por sua vez, qualifica este serviço como a força motriz destas instituições, na medida em que profissionais voluntários contribuem com o seu conhecimento e capacitação através das atividades de curto e médio prazo que ali desempenham.

#### **2.4 Estudos relacionados ao tema**

Para subsidiar a construção deste trabalho, coletou-se algumas pesquisas que abarcam a temática “Sustentabilidade em OSCs”, entre as quais merecem destaque:

A investigação de Santos, Felix e Carvalho (2008) teve como objetivo identificar as características relevantes para a sustentabilidade de entidades do terceiro setor, entre as quais abrange estratégias de mobilização de recursos, ferramentas de gestão, planejamento e avaliação de suas atividades, seus pontos fortes e fracos, comparando uma com a outra. Os resultados revelam que ambas organizações se empenham num processo de gestão voltado à sustentabilidade, no entanto, precisam aprimorar suas práticas administrativas em diversos segmentos, sobretudo no que diz respeito à profissionalização daqueles que atuam no desempenho de suas atividades.

O estudo feito por Lopes et al (2012), buscou verificar de que maneira as organizações do terceiro setor realizam o controle financeiro dos recursos recebidos. Foi realizado um estudo multicaso aplicado a sete organizações do Estado de Pernambuco. A pesquisa evidenciou falhas no processo de gestão financeira, sobretudo pela ausência de segregação de funções entre os membros da equipe que atuam nos projetos, além da falta do uso da contabilidade para acompanhamento e controle dos recursos.

Oliveira (2012) realizou um estudo em oito Organizações Não Governamentais (ONGs) que atuam na defesa de direitos humanos, localizadas nas cidades de Belém, Salvador e Recife, visando analisar suas estratégias de captação de recursos, bem como identificar fatores determinantes que interferem em tais estratégias. O estudo demonstrou que a captação de recursos se revela altamente dependente de doações internacionais, o que sugere instabilidade e fragilidade na sustentabilidade destas entidades.

A pesquisa desenvolvida por Khieng (2013), buscou identificar as estratégias para a mobilização de recursos em ONGs de diferentes setores de Camboja. Para sua consecução, foram realizadas investigações de abrangência nacional, por um período longitudinal compreendido pelos anos de 2006 a 2016, que revelavam as atuais fontes de financiamento das ONGs, e suas futuras tendências. Os seus principais resultados traduzem que, embora as subvenções e doações estrangeiras sejam as principais fontes de recursos, de cada cinco ONGs pesquisadas, apenas uma desenvolve atividades capazes de gerar renda e, diante disso, se espera uma maior implementação desta prática nos próximos cinco anos.

Ogliastri, Jager e Prado (2015) apresentaram a mútua influência da estrutura organizacional e as estratégias de gestão em Organizações sem fins lucrativos ibero-americanas com alto rendimento, baseando-se numa análise de 20 casos de investigação não publicados pela *Social Enterprise Knowledge Network*. Seus resultados revelaram a existência de quatro tipos de padrões organizacionais que auxiliam o alto rendimento destas instituições: nascimento de forma estruturada, profissionalização, descentralização e conglomeração.

Os estudos supracitados demonstram diferentes sistemáticas de investigação, no entanto, todas abordam estratégias de práticas gestoras que favoreçam sua sustentabilidade, entre elas, de suma importância, a implementação de profissionalização em seu corpo gestor e seus colaboradores.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa, de abordagem qualitativa, caracteriza-se como um estudo bibliográfico. Quanto aos objetivos específicos, além de exploratória, a mesma aponta seu caráter descritivo. Seu delineamento configura-se por Estudo de Caso, tornando, por consequência, sua amostra como não probabilística e por acessibilidade. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se, como método primário entrevista semiestruturada e, como método secundário pesquisa documental.

A estrutura da entrevista foi construída a partir da análise dos estudos de França (2007) e Oliveira (2012), com a finalidade de elaborar perguntas que visavam responder a problemática deste estudo. A mesma era contida por 32 questionamentos, subdivididos em cinco blocos descritos no quadro a seguir, os quais serão tomados como categorias para análise dos dados:

Quadro 1 - Estrutura da entrevista realizada para obtenção dos resultados da pesquisa

1º Bloco	2º Bloco	3º Bloco	4º Bloco	5º Bloco
Dados pessoais dos entrevistados	Dados da instituição	Da estrutura organizacional da instituição	Das atividades desenvolvidas	Dos recursos financeiros

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O primeiro bloco busca obter informações pessoais dos sujeitos entrevistados. O segundo bloco versa sobre os dados da instituição, quanto a seu histórico de fundação, sua classificação jurídica, missão, visão, além da clientela assistida. No terceiro bloco questiona-se a estrutura organizacional, quanto as suas instâncias administrativas e corpo colaborador. O quarto bloco indaga acerca das atividades desenvolvidas e possíveis práticas de planejamento, monitoramento e avaliação. Por fim, o último bloco aborda questões sobre os recursos financeiros.

As referidas entrevistas, com caráter formal, foram realizadas de forma presencial com a presidente e tesoureira da instituição, responsáveis concomitantemente pela gestão administrativa e recursos financeiros da entidade. Estas foram gravadas e posteriormente transcritas, com o objetivo de viabilizar o processo de análise e interpretação de dados.

Foram ainda averiguados documentos internos, a exemplo do regime estatutário e atas de conselhos da instituição lavrados em cartório, talões de notas fiscais diversas e formulários de prestação de contas, que compuseram a pesquisa documental. Acessos ao site da entidade

foram realizados com o intuito de complementar as informações obtidas através destes instrumentos de coleta de dados.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir da transcrição da entrevista já fragmentada de acordo com os objetivos e a problemática deste estudo, atrelada as informações geradas pela pesquisa documental. Diante destes dados, os autores destacaram aspectos relevantes, articulando-os ao arcabouço teórico utilizado para investigação, o que resultou em informações interpretadas e apresentadas de maneira descritiva.

## 4 Apresentação e Análise dos Resultados

### 4.1 Aspectos concernentes ao perfil da organização e de seu corpo gestor

A atual responsável pela gestão da organização, a Sra. Adenize Queiroz de Farias, 39 anos, casada, doutoranda em Educação, atuante na gestão da instituição no cargo de presidente, é o sujeito entrevistado para a execução do presente estudo. Realizou-se ainda entrevista com a Sra. Elisangela Soares Arruda, 36 anos, solteira, pedagoga, tesoureira da entidade, responsável desde 2012 por seus recursos financeiros.

O Instituto de Educação e Assistência aos Cegos do Nordeste (IEACN), também conhecido como Instituto dos Cegos de Campina Grande, é constituído juridicamente como uma associação de direito privado de uso público (IEACN, 2011).

Atualmente, o Instituto dos Cegos de Campina Grande atende cerca de 148 pessoas residentes em municípios de todo compartimento da Borborema, cuja faixa etária varia entre 03 e 70 anos de idade e, tem como missão preparar pessoas com deficiência visual para sua inclusão na escola, no espaço de trabalho e na sociedade.

Esta missão é garantida por meio dos seguintes eixos de atuação:

Figura 1 - Eixos de Atuação do Instituto dos Cegos de Campina Grande, conforme Mapa 3º Setor - Classificação Internacional de Organizações Não lucrativas – ICNPO.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 4.2 Aspectos concernentes a estrutura organizacional

Conforme seus estatutos, a estrutura administrativo organizacional do Instituto dos Cegos de Campina Grande encontra-se disposta da seguinte forma: (i) assembleia geral, (ii) diretoria executiva e (iii) conselho fiscal. A assembleia geral, órgão máximo e soberano da entidade, é responsável pelo equilíbrio e harmonia das demais instâncias e integrado pelos sócios efetivos da organização, que são pessoas cegas ou com baixa visão, maiores de 18 anos, ou seus responsáveis legais quando menores desta idade, além de pessoas que enxergam, desde que possuam vínculo com a instituição, e estejam quites com suas obrigações (IEACN, 2011).

A diretoria executiva, por sua vez, é a instância a qual compete a direção da entidade e administração do patrimônio social, além da garantia do cumprimento dos objetivos e finalidades de seu estatuto e das decisões da assembleia geral. Tal órgão é eleito pelos membros da assembleia geral quites com suas obrigações, a cada 3 anos, e composto pelo presidente, responsável por exercer as funções inerentes à administração, representar o Instituto judicial ou extrajudicialmente, presidir assembleia geral e reuniões da diretoria; vice-presidente, responsável por substituir o presidente em suas ausências ou impedimentos; primeiro e segundo secretários, cuja missão é secretariar reuniões da diretoria e assembleia geral, além de publicar as atividades da entidade; primeiro e segundo tesoureiros que tem por função arrecadar e contabilizar as contribuições dos sócios, rendas, auxílios e donativos, efetuar o pagamento de

contas, apresentar relatórios de receitas e despesas, entre outras funções relativas aos recursos financeiros; além do superintendente cujo papel é cuidar da rotina da instituição, superintendendo todos os trabalhos do Instituto, opinando sobre admissão, demissão e remuneração dos diversos cargos, e representando a entidade em eventos afins (IEACN, 2011).

Já ao Conselho Fiscal, composto por três membros titulares e três suplentes, compete a função da fiscalização dos atos administrativos da diretoria executiva (IEACN, 2011).

Para melhor visualização destas instâncias, apresenta-se a figura 2:

Figura 2 - Instâncias Administrativas do Instituto dos Cegos de Campina Grande.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Além dos membros que compõem os órgãos supracitados, o Instituto dos Cegos de Campina Grande possui em seu corpo de funcionários 43 colaboradores, sendo estes cedidos pelas administrações públicas municipal e estadual, além de pessoal remunerado e voluntário, próprios da instituição, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 - Quadro de funcionários do Instituto dos Cegos de Campina Grande

Cedido pelo poder Municipal	Cedido pelo poder Estadual	Voluntários	Próprios da instituição
11 professores	07 professores	02 professores	02 cozinheiras
01 psicóloga	01 secretária	05 estagiários de comunicação	02 professores
01 auxiliar de serviços gerais	01 auxiliar de serviços gerais	05 profissionais de telemarketing	01 auxiliar de serviços gerais
			01 motorista
			01 porteiro
			02 vigilantes

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A capacitação dos colaboradores é um aspecto necessário às organizações. Qualquer instituição que enseje sua sustentabilidade precisa estar efetivamente direcionada ao profissionalismo, uma vez que a capacitação profissional, desde o gerenciamento até a execução das atividades é fundamental para garantir resultados positivos (SILVA, 2008).

Além disso, a prática de planejamento, monitoramento e avaliação das ações desempenhadas nas OSCs é crucial para o bom desenvolvimento de seus exercícios. Albuquerque (2006) entende por planejamento a antecipação de acontecimentos, fazendo permitir um levantamento das possíveis dificuldades a serem enfrentadas na execução dos projetos. No entanto, Junqueira (2004) julga tal prática inútil quando não acompanhada de processos de monitoramento, visando verificar se resultados esperados e alcançados se assimilam, e de avaliação, quando é capaz de oferecer medidas corretivas para atingir os resultados não alcançados. Desta forma, tais práticas configuram intensas oportunidades de aprendizagem e propiciam ganhos crescentes na capacidade de gestão da organização.

Diante disto, a diretoria é ciente de que, para manter o bom funcionamento da gestão da organização, faz-se necessário desenvolver momentos de capacitação, além de planejamento, monitoramento e avaliação das atividades executadas. Na instituição, junto aos professores, tais planejamentos ocorrem mensalmente e, na mesma reunião realiza-se uma avaliação dos

resultados obtidos, havendo, quando necessário, um replanejamento das ações, cujos resultados são avaliados no mês subsequente. Além desta prática, semanalmente, a direção costuma monitorar e certificar a eficácia e cumprimento do planejamento realizado, fazendo-se presente nas salas de aula.

Contudo, em se tratando dos demais funcionários, a diretoria reconhece a existência de certas lacunas, uma vez que para estes, além de inexistir a prática de capacitação, a avaliação de seu desempenho e planejamento de suas atividades ocorrem em menor frequência, sendo realizado apenas semestralmente ou quando a diretoria julgar necessário uma reunião extraordinária, em face de eventuais problemas.

Embora ciente das fragilidades encontradas, sobretudo no que diz respeito a capacitação de seus membros, a equipe gestora considera os resultados de suas ações satisfatórios, tendo em vista a credibilidade que o nome da instituição demonstra possuir na sociedade campinense em geral. Além disso, observa-se sua aceitação no universo midiático e em ambientes empresariais diversos, o que facilita a continuidade de suas ações e o cumprimento da missão.

Tal cumprimento é visualizado de forma positiva por seus usuários e familiares, haja visto a crescente busca das pessoas com deficiência visual para sua escolarização e inclusão social, sobretudo no que se refere ao esporte, uma vez que a entidade sempre se faz representar em competições nacionais e regionais, através de seu alunado.

### **4.3 Aspectos concernentes aos recursos financeiros**

#### **4.3.1 Mobilização de recursos**

O Instituto dos Cegos de Campina Grande, assim como grande parte das OSCs espalhadas pelo Brasil, tem sofrido impactos relacionados à auto sustentabilidade devido à escassez de recursos financeiros. Atualmente, em virtude da carência de pessoal capacitado, a instituição não dispõe de uma equipe dedicada à mobilização destes recursos, o que acarreta sérios prejuízos para viabilização dos mesmos, constituindo uma lacuna na captação de fundos para manutenção da entidade.

Quando indagado a respeito da existência de projetos para mobilização, foi dito que seu desenvolvimento acontece unicamente através da abertura de editais ou em função das necessidades da instituição, elaborado pela diretoria executiva em parceria com algum profissional capacitado que possa contribuir.

Os dados analisados se similarizam aos verificados por Oliveira (2012) que, ao investigar o Movimento de Promoção à Mulher – MOPROM, identificou sérias complicações relacionadas à sua sustentabilidade, pois a organização apresenta número reduzido de profissionais que possam demandar tempo às atividades diversas de captação de recursos.

Apesar desta ausência, verifica-se no Instituto dos Cegos de Campina Grande um plano de mobilização de recursos, formatado a partir de diversas propostas da diretoria executiva, o que se dá, principalmente, em função de suas necessidades cotidianas.

Nesse sentido, diversas iniciativas são empreendidas visando a captação de receitas para a entidade, entre as quais destaca-se o serviço de *telemarketing* que, apesar de seu funcionamento incipiente, devido a precarização de profissionais neste segmento, é uma das fontes geradoras de recursos para a organização, arrecadando em média um montante de R\$17.000,00 anual.

Para que a prática de doações seja majorada, a instituição tem buscado ampliar o seu material midiático, seja na mídia televisiva, radiofônica e sobretudo nas redes sociais, uma vez que esta se tornou um instrumento de larga divulgação (TOSTER; VASARHELYI, 2005) e a presença da organização neste ambiente é bastante escassa.

Neste sentido, em entrevista, a presidente da instituição assegura que:

[...] nós sempre procuramos, no melhor dos sentidos, nos expor à mídia. Fazer campanhas. Promover eventos. Porque nós entendemos que mobilizar não é só pedir,

mas é fazer com que a sociedade nos veja e, uma vez nos vendo, ela vai se abrir e vai contribuir com essa (nossa) necessidade (FARIAS, 2015).

Desta forma, através dos recursos midiáticos supramencionados, a organização busca sobretudo expor seu trabalho à comunidade campinense e circunvizinha e, a partir deste fato, sensibilizá-la para possíveis colaborações. O resultado desta prática é percebido através das contribuições advindas dos sócios mantenedores, grupo de contribuintes identificado no estatuto da entidade. Esta categoria de sócios é composta por pessoas que se dirigem ao Instituto e fazem uma ficha declarando que querem contribuir mensalmente para a manutenção da instituição. Tal prática é bastante rentável para a economia da entidade, uma vez que, arrecada-se um valor aproximado de R\$4.000,00 mensal.

A organização se mantém ainda de eventuais doações pecuniárias, que são fundos oriundos de infrações cometidas por terceiros e destinada à instituição através de recursos financeiros, equipamentos, materiais, alimentação, ou prestação de serviços, cedido pelo infrator sob determinação judicial.

Finalmente, a instituição tem como fonte arrecadadora as contribuições de seus sócios efetivos. De acordo com seu estatuto, estes têm por obrigação contribuir financeiramente com a manutenção das atividades da entidade, a fim de que estejam aptos à participação na assembleia geral, mencionado anteriormente neste estudo, bem como de gozar de todos os direitos estabelecidos no documento regulador da instituição. Tal categoria oferece um rendimento médio de R\$600,00 mensais para a mesma.

No entanto, ao observar o quadro de sócios efetivos cadastrados na secretaria da entidade, verificou-se que apenas 46% destes encontravam-se quites com suas obrigações estatutárias, o que, de acordo com a gestora, implica em um desafio a ser superado pela instituição, pelas perdas financeiras que o fato representa e, sobretudo porque, uma vez inadimplentes, estes sócios são impedidos de opinar sobre processo de tomadas de decisão.

Além da utilização de todos estes mecanismos para mobilização de recursos, a instituição conta com parcerias firmadas com a administração pública, tendo-as como principal fonte financiadora de recursos, uma vez que o montante arrecadado com ações próprias é insuficiente para custear suas atividades.

Na entidade, tais parcerias se concretizam conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Parcerias com a Administração Pública firmadas pelo Instituto dos Cegos de Campina Grande

Órgão parceiro	Forma de execução
Secretaria de Desenvolvimento Humano do Estado da Paraíba / Fundo Nacional de Combate e Erradicação da Pobreza (FUNCEP)	Firmada desde 2005, através de um convênio e, em consequência da aprovação de um plano de trabalho elaborado pela diretoria executiva com vigência e apresentação de metas por 12 meses, é destinado para a instituição, desde 2014, o montante de R\$11.000,00 mensais, sendo R\$10.670,00 repassado pelo concedente e R\$330,00 uma contrapartida da instituição, exigida pelo projeto.
Prefeitura Municipal de Campina Grande	Existente desde 2007 por meio de uma subvenção social, esta parceria destina, desde 2014, o valor de R\$5.000,00 mensais à entidade.
Secretaria Nacional de Direitos Humanos	A instituição tem buscado consolidar parceria com a União, merecendo destaque a possibilidade de recebimento de emenda parlamentar destinada à capacitação, no valor de R\$150.000,00.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A primeira parceria, firmada junto a Secretaria de Desenvolvimento Humano do Estado da Paraíba, através do Fundo Nacional de Combate e Erradicação da Pobreza (FUNCEP), é considerada a mais significativa para a entidade.

A segunda parceria é solidada com a Prefeitura Municipal de Campina Grande e contempla o valor de R\$5.000,00 mensais. Desta forma, anualmente, a instituição deveria receber desta fonte pagadora um montante de R\$55.000,00, uma vez que o mês de janeiro não

é contemplado devido ao recesso do poder legislativo, no entanto, é recorrente a irregularidade na destinação dos recursos desta subvenção, gerando desequilíbrio em suas contas.

Quanto a parceria junto a União, através da Secretaria Nacional de Direitos Humanos só foi possível a partir da realização do cadastramento da entidade no Portal de Convênios SICONV, habilitando-a ao recebimento de recursos federais.

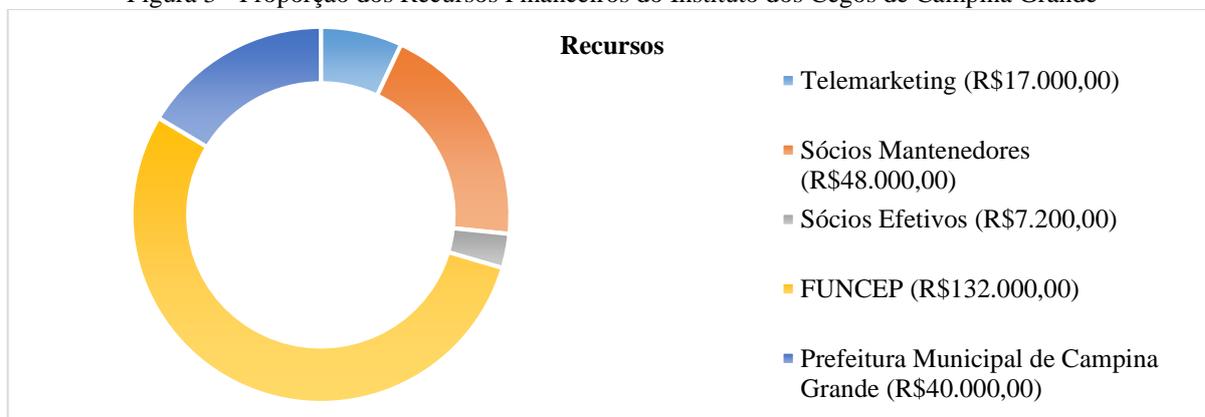
Sobre parcerias firmadas junto a outras organizações ficou esclarecido que, esporadicamente a instituição recebe donativos financeiros de empresas particulares. Já com as entidades de terceiro setor estas parcerias acontecem com associações ligadas às próprias questões de deficiência, na troca e apoio mútuo de serviço, mas não em donativos.

Assim, tais parcerias possibilitam o desenvolvimento e continuidade das atividades executadas na instituição, uma vez que os recursos recebidos através destas alianças, sejam financeiros, humanos ou materiais, produzem impacto direto em sua sustentabilidade, contribuindo, desta forma, com o início de novos projetos, mais oportunidades de mobilização de recursos e, conseqüentemente, com melhorias na prestação dos serviços ofertados a seu público alvo, gerando desta forma, espaço e atuação mais fortalecidos na sociedade.

Quando todos estes mecanismos são insuficientes para sanar os dispêndios da organização, esta costuma promover movimentos próprios visando arrecadação de fundos. Entre estes, apresentações artístico-musicais, locação da quadra de esportes, piscina e auditório para eventos, além da venda de rifas ou lanches.

Diante dessa conjuntura, serão descritas as principais receitas efetivamente recebidas pela instituição e seus respectivos valores anuais (2015), em média, bem como a proporção que representam no montante recebido, a seguir:

Figura 3 - Proporção dos Recursos Financeiros do Instituto dos Cegos de Campina Grande



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Diante do exposto, constata-se os esforços empregados pela diretoria executiva, visando a sustentabilidade da instituição. Entretanto, percebe-se que, algumas vezes, os recursos coletados são insuficientes para custear os dispêndios referentes às suas atividades e, diante desse fato merece destaque os avanços da gestão no que diz respeito à atualização de documentos (certidões e certificados) que habilitam a entidade a firmar parceria com o poder público federal.

#### 4.3.2 Aplicabilidades e controle de recursos

O Instituto dos Cegos de Campina Grande destina a totalidade de seus recursos ao custeio das atividades desenvolvidas. A utilização dos recursos advindos das parcerias com entidades públicas é restrita aos itens descritos nos respectivos planos de trabalho, não podendo a entidade adquirir quaisquer materiais ou serviços não relacionados aos segmentos descritos nestes planos. Desta forma, os valores repassados são destinados conforme quadro a seguir:

Quadro 4 - Aplicabilidade dos recursos financeiros do Instituto dos Cegos de Campina Grande

Origem	Utilização
Secretaria de Desenvolvimento Humano do Estado da Paraíba / Fundo Nacional de Combate e Erradicação da Pobreza (FUNCEP)	Aquisição de produtos de gênero alimentício, limpeza, material pedagógico, carne e artigos de panificação.
Prefeitura Municipal de Campina Grande	Despesas com combustível, telefone, água, energia elétrica, internet e serviços de assistência social ao alunado carente da instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

As demais receitas, adquiridas por meio dos outros mecanismos, são determinantes para remunerar os colaboradores da instituição, além de quitar as despesas não abrangidas pelas parcerias apresentadas no quadro acima exposto.

Nas entidades de terceiro setor, uma das mais relevantes práticas é a prestação de contas e, por conseguinte, a transparência. “A relação transparente é importante para a captação de recursos, pois nenhum agente racional destinaria um valor de seu patrimônio a uma entidade obscura e sem evidências de que sua aplicação está sendo feita de forma apropriada” (SOLDI et al., 2007, p.05)

Nesse contexto, a diretoria tendo ciência de sua importância, a realiza com os sócios da instituição, anualmente, em assembleia geral ordinária, prevista pelo estatuto, e com os órgãos que destinam recursos à entidade, através de formulários próprios de cada parceria, assinado pela tesoureira e presidente, comprovado por meio de notas fiscais, recibos, cópias de cheques e extrato bancário.

A pesquisa buscou investigar ainda se existe um planejamento orçamentário e de que forma é executado na instituição. Pôde-se observar que os recursos financeiros recebidos são imediatamente alocados em necessidades de um determinado período, o que indica a inexistência de práticas sistemáticas de planejamento orçamentário. Apenas no início do ano é realizado na instituição um planejamento racional, o que não é benéfico, uma vez que nesse período não se sabe efetivamente do valor do montante que estará disponível ao curso do ano.

Entretanto, quanto aos recursos do convênio do FUNCEP, exige-se um planejamento que culmina com um plano de trabalho que, apesar de já prever as despesas realizadas durante o prazo de vigência do convênio, dá à instituição a possibilidade de elencá-las.

Desta forma, constata-se que, com exceção dos recursos do FUNCEP, há uma lacuna na instituição acerca dos planos orçamentários. França (2007, p.49) comenta que “O planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações” e, quando não desempenhado ou desempenhado ineficazmente, como ocorre na instituição investigada, esta fica impossibilitada de galgar maiores resultados.

O autor comenta ainda que “não basta comparar os resultados obtidos com o planejado, é preciso ter um conjunto de procedimentos que possibilite a aplicação de medidas corretivas, sobretudo, se as discrepâncias observadas na comparação dos resultados real e orçado são relevantes” (FRANÇA, 2007, p.87).

Neste sentido, foi questionado se os valores planejados são integralmente executados ou existe discrepância na sua realização. A pesquisa revelou que o valor originado das parcerias é executado em sua totalidade, não havendo diferença. Para a execução dos demais recursos, apesar de não haver um planejamento sistemático, existem medidas corretivas na redução de despesas, quando os mesmos são insuficientes.

## 5 Considerações Finais

O objetivo desta investigação consistiu em avaliar as práticas de gestão adotadas pelo Instituto dos Cegos de Campina Grande, considerando suas potencialidades e desafios naquilo que tange a mobilização de recursos e garantia de sustentabilidade.

Ao avaliar o aspecto histórico da organização, pôde-se conferir sua expressiva atuação junto ao universo de pessoas cegas e com baixa visão de Campina Grande e arredores, haja vista sua substantiva interferência nas questões relacionadas à educação, saúde, cultura, serviço social e defesa de direitos desta população, há mais de seis décadas. Sua estrutura administrativo organizacional, composta por Assembleia Geral e Diretoria Executiva foi julgada com eficiência, uma vez que atende aos modelos de gestão apresentados pelo Código Civil Brasileiro. E, quanto ao corpo gestor entrevistado, observou-se que, apesar de não possuírem formação acadêmica específica para gestão de OSCs, possuem conhecimento e maturidade suficientes para o regimento da entidade.

A capacitação dos funcionários, bem como o planejamento, monitoramento e avaliação das atividades, é compreendida como ação relevante para obtenção de resultados positivos nas entidades. A este respeito, foi possível verificar a necessidade do fortalecimento de tais práticas na organização, uma vez que, se por parte do corpo docente este processo ocorre de forma assistemática, para os demais funcionários são ainda mais escassas as oportunidades de planejamento, monitoramento e avaliação de seu fazer cotidiano, acarretando, dessa forma, em menores chances de alcançar resultados satisfatórios às suas atividades.

Com relação as estratégias para mobilização de recursos financeiros, constatou-se que a instituição utiliza um plano de mobilização formatado a partir de suas necessidades cotidianas. Observou-se ainda que, apesar da parceria existente entre a administração pública, em suas esferas municipal e estadual, a entidade necessita maximizar suas fontes arrecadoras, o que a incentiva a ampliar sua exposição midiática, possibilitando maior contato com a população e, por conseguinte, sua sensibilização para colaborações, seja através do acréscimo no quadro de sócios mantenedores, serviço de *telemarketing*, ou até mesmo doações esporádicas.

A respeito da prestação de contas, constatou-se que a organização possui um entendimento positivo do que a mesma representa, haja vista os esforços da diretoria na busca do cumprimento da transparência junto aos seus *stakeholders*. Para tanto, aos financiadores públicos são apresentados formulários próprios e específicos dos respectivos órgãos mantenedores das parcerias. Aos demais doadores, por sua vez, são postos à disposição relatórios financeiros próprios da entidade.

Verifica-se, no entanto, determinada discrepância neste processo, uma vez que as referidas informações não obedecem ao marco normativo existente para esse fim. Assim, observa-se a inexistência de documentos contábeis como o Balanço Patrimonial, Demonstração do *Superávit* ou *Déficit* do Exercício, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social, fato que advém, provavelmente, da não compreensibilidade da comunicação da linguagem contábil por parte de membros de seu corpo gestor, bem como dos elevados custos para utilização destes instrumentos.

Entende-se desta forma que, para superar os desafios em relação a sustentabilidade, torna-se necessário maior rigor da entidade quanto a aplicação de estratégias de planejamento, seja orçamentário, seja de suas atividades. Recomenda-se ainda que, no processo de prestação de contas, realize-se divulgação efetiva junto aos seus *stakeholders* por meio de demonstrações contábeis, tornando-a mais transparente, garantindo, desta forma, maior capacidade instrumental para mobilização de recursos, seja junto aos entes públicos, seja na sociedade civil em geral.

Como limitações desse trabalho, tem-se o fato de que a amostra foi caracterizada como não probabilística e por acessibilidade, uma vez que os resultados foram obtidos a partir de uma única entidade de Terceiro Setor, fato que não permite a realização de generalizações, posto a existência de tantas outras organizações no país que, uma vez entrevistadas, poderiam apresentar resultados diferenciados. No entanto, tal situação se configura em uma oportunidade da realização de novas investigações que alcancem uma maior população e, conseqüentemente, maior volume de dados a serem analisados e comparados com a presente pesquisa.

## Referências

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão das organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ARMANI, Domingos. Sustentabilidade: Desafio Democrático. IN: BRASIL et al. **Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

BRASIL. **Lei nº 13.204**, de 14 de dezembro de 2015, altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm) >. Acesso em 01 mai.2016.

CARNEIRO, A. de F.; OLIVEIRA, D. de L.; TORRES, L. C. *Accountability* e a prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. **Sociedade, contabilidade e gestão**. v. 6, n. 2, p. 90-105, jul./dez., 2011. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/viewFile/1206/1142>>. Acesso em 22 mar.2016.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Global Editora, 2000.

FARIAS, Adenize Queiroz de. **Funcionamento do Instituto dos Cegos de Campina Grande**. Entrevistador: Daniel Ferreira de Queiroz. Campina Grande, 2015. Entrevista concedida para elaboração de trabalho de conclusão de curso do entrevistador.

FERNANDES, Regina. **O que muda com o Marco Regulatório do Terceiro Setor?** 14 ago. 2014. Disponível em: <<http://captalsocial.cnt.br/o-que-muda-com-o-marco-regulatorio>>. Acesso em 06 de junho de 2015.

FRANCO, Raquel Campos et al. **The portuguese nonprofit sector in comparative perspective**. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University, Porto, 2005. Disponível em: < [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/Portugal\\_NationalReport\\_2005.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/Portugal_NationalReport_2005.pdf) > Acesso em 04 abr.2016.

FRANÇA, Robério Dantas de. **Sistemas de controle no terceiro setor: Um estudo exploratório das Igrejas Batistas da Grande João Pessoa – PB**. 2007. 118 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Pós-graduação Multiinstitucional e Inter-regional em Ciências Contábeis da UNB/UFPB/UFPE/UFRN, João Pessoa, 2007.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf)>. Acesso em: 22 mar.2016.

IEACN. Estatuto Social do Instituto de Educação e Assistência aos Cegos do Nordeste. 2011.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v.13, n.1, p.25-36, 2004. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n1/04.pdf>> Acesso em 20 mar.2016.

KHIENG, Sothy. Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Ago.,2013. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-013-9400-7>> Acesso em: 03 abr.2016.

LOPES, Leandro da Costa et al. Um estudo multicaso sobre a gestão de recursos financeiros em Organizações do Terceiro Setor. **Revista de Contabilidade e Controladoria**. v.4, n. 3, p. 24-36, 2012 Disponível em: <  
<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/rcc/article/view/29835/19539>> Acesso em 20 mar.2016.

MAÑAS, Antonio Vico; MEDEIROS, Epitácio Ezequiel de. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012. Disponível em:  
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9264/terceiro-setor--um-estudo-sobre-a-sua-importanc--->>. Acesso em 13 nov.2015

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**: inclui capítulos sobre contabilidade por fundos. 3ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

OGLIASTRY, Henrique; Jäger, Urs P.; PRADO, Andrea M. Strategy and Structure in High-Performing Nonprofits: Insights from Iberoamerican Cases. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Fev.,2016. Disponível em:  
<<http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-015-9560-8>> Acesso em: 03 abr.2016.

OLIVEIRA, Paula Renata Pantoja de. **Organizações do Terceiro Setor e Captação de recursos**: Um estudo em ONGs de defesa de direitos diante dos novos modelos de cooperação. 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade da Amazônia – UNAMA, Belém, 2012.

PEREIRA, Mércia de Lima et al. CARACTERÍSTICAS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP) DO BRASIL. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 112-131, 2015. Disponível em:  
<<http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/357/pdf>> Acesso em 20 mar.2016.

PORTULHAK, Henrique; DELAY, Albino Joao; PACHECO, Vicente. Prestação de Contas por Entidades do Terceiro Setor e seus Impactos na Obtenção de Recursos: um Olhar Sobre o Comportamento dos Doadores Individuais. **Pensar Contábil**, Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 14, n. 55, p. 56 - 64, set./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/2622>> Acesso em 15 jan. 2016.

RENGEL, Silene et al. Importância do balanço social para as entidades do terceiro setor sob a ótica dos gestores das APAES da região do Alto Vale do Itajaí/SC. **Pensar Contábil**, v. 14, n. 53, 2012. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/1238/1165>> Acesso em 10 jan. 2016.

RUWER, Leia Maria Erlich; CANOAS, José Walter. Gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor: Especificidades dos Recursos humanos, perspectivas e desafios – Notas introdutórias. **Serviço Social & Realidade**, França, v.18, n.2, p.107-132, 2009. Disponível em: <<http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/132>> Acesso em 15 jan. 2016.

SANTOS, I. de S. P. dos; FÉLIX, R. G. de A.; CARVALHO, T. D. L. **Gestão para a sustentabilidade do Terceiro Setor**: Um Estudo de Caso comparativo entre duas organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabirito-MG. 2008. 56f. Projeto Empresarial (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração de Itabirito – FAI, Itabirito, 2008. Disponível em: <[http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Gest%C3%A3o%20para%20a%20Sustentabilidade%20do%20Terceiro%20Setor\\_Estudo%20de%20caso.pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Gest%C3%A3o%20para%20a%20Sustentabilidade%20do%20Terceiro%20Setor_Estudo%20de%20caso.pdf)> Acesso em: 01 mai.2016.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. **Terceiro Setor Brasileiro**: Em busca de um quadro de referência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 34., 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb468.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

SILVA, Francielle Molon da. **Terceiro Setor e o desafio da sustentabilidade**: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais. 2008. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SLOMSKI, Valmor; REZENDE, Amaury José; CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves. **Contabilidade do Terceiro Setor**: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012.

SOLDI, Alexandra Ribeiro; et al. Transparência no Terceiro Setor: um estudo sobre as organizações filantrópicas. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/Jovens\\_Pesquisadores/06/4.6.14.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/Jovens_Pesquisadores/06/4.6.14.pdf)>. Acesso em 06 jun. 2015.

TOSTER, Fernando Pereira; VASARHELYI, Miklos A. A divulgação de informações contábeis e financeiras no mundo virtual. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.10, n.2, p.51-64, 2005. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/viewFile/672/668>> Acesso em: 04 abr.2016

VIEIRA, Oscar Vilhena; LOPES, José Reinaldo de Lima. Síntese. In: LOPES, José Reinaldo de Lima. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**: Cenário atual e estratégias de avanço. 2013. Disponível em: <[http://biblioteca.participa.br/jspui/bitstream/11451/1000/1/marco\\_regulatorio\\_das\\_oscs.pdf](http://biblioteca.participa.br/jspui/bitstream/11451/1000/1/marco_regulatorio_das_oscs.pdf)> Acesso em: 21 nov.2015.