
Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de *strategic accounts*

Evaluation of performance in the third sector: a theoretical approach of strategic accounts

June Alisson Westarb Cruz^[a], Humberto Stadler^[b], Tomás Sparano Martins^[c],
Daniela Torres da Rocha^[d]

^[a] Doutorando em Administração do programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: june.cruz@ymail.com

^[b] Doutor em Administração, professor titular da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Ponta Grossa, PR - Brasil, e-mail: stadlerplatao@uol.com.br

^[c] Doutorando em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), professor do grupo Uninter, Curitiba, PR - Brasil, e-mail: tomas.sparano@gmail.com

^[d] Doutoranda em Administração do programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: daniela.torres_149@hotmail.com

Resumo

As organizações do terceiro setor apresentam sua base de recursos por meio de subvenções oriundas de pessoas físicas, organizações públicas e privadas. Nesse sentido vale destacar a importância do correto entendimento das abordagens contábeis como ferramenta de publicação social do contexto econômico/financeiro dessas instituições, que embora sejam de direito privado tratam e desenvolvem ações voltadas ao interesse público. O presente estudo propõe uma discussão teórica sobre alguns dos principais indicadores econômico-financeiros de análise desse tipo de organização, com base em relatórios contábeis e dados qualitativos. O objetivo principal desse artigo é contribuir no estabelecimento de uma metodologia de análise de organizações do terceiro setor com base em suas demonstrações contábeis e forma de gestão, possibilitando a comparação entre diferentes organizações parceiras ou concorrentes. Dentre outras contribuições, os indicadores sugeridos estabelecem um quadro comparativo que tem o objetivo de auxiliar os *stakeholders* na melhor decisão de destinação de subvenções. Como resultado, pôde-se apresentar a importância da adaptação de indicadores predominantemente utilizados para análise de desempenho em organizações públicas e privadas para o terceiro setor, possibilitando perceber algumas formas de mensuração de *performance* institucional visando à sustentabilidade da organização e consequentemente de seus projetos.

Palavras-chave: Desempenho. Terceiro setor. Estratégia e indicadores.

Abstract

The third sector organizations is based on resources granted from individuals, public and private organizations. In this sense it is worth highlighting the importance of the correct understanding of the accounting approach as a tool for the social publishing of these institutions economic / financial contexts, even though they being private in terms of law, they deal and develop actions geared to the public interest. The present study proposes a theoretical discussion about some of the main economic and financial to analyze this type of organization, based on accounting reports and qualitative data. The main goal of this paper is to contribute in establishing a methodology to analyze third sector organizations, based on their financial statements, allowing a comparison between different aligned organizations or competitors. Among other contributions, the suggested indicators establish a comparative chart that has the objective of helping the stakeholders on the best investment decision. As a result, it was possible to present the importance of indicators adaptation predominantly used for performance analysis in public and private organizations for the third sector, enabling the understanding some forms of institutional performance measurement, aiming the sustainability of the organization and consequently of its projects.

Keywords: Performance. Third sector. Strategy and indicators.

Introdução

Caracterizadas como organizações nem públicas e nem privadas, as organizações do terceiro setor apresentam estrutura de direito privado com finalidades públicas, o que as remete à necessidade de prestação de contas periodicamente e consequentemente à análise de suas formas de desempenho por parte de seus *stakeholders*. A crescente demanda do terceiro setor junto à sociedade nos remete à importância do desenvolvimento da discussão acerca do contexto geral dessas instituições que representam um relevante e crescente papel na economia mundial.

Essa crescente demanda reforça a apresentação do seguinte problema de pesquisa: como mensurar o desempenho organizacional das instituições do terceiro setor sob uma ótica integrada que estabeleça uma relação econômico-financeira sustentável entre os projetos desenvolvidos, possibilitando diferenciar as organizações em seus aspectos estratégicos de gestão das origens a aplicações das subvenções recebidas?

Inicialmente, propõe-se uma discussão teórica sobre o estabelecimento de indicadores voltados à mensuração de desempenho econômico/financeiro das organizações do terceiro setor, objetivando propor um conjunto de indicadores que possibilitem analisar a sustentabilidade institucional do terceiro setor, sob a ótica da gestão econômico-financeira e seus respectivos riscos.

O presente estudo apresenta-se estruturado nos seguintes temas: marco histórico do terceiro setor

no Brasil; aspectos conceituais do terceiro setor; contexto geral do terceiro setor; aspectos contábeis do terceiro setor; formas de avaliação de desempenho; propostas e abordagens de avaliação de desempenho no terceiro setor; e considerações finais.

Marco histórico do terceiro setor no Brasil

A sociedade brasileira passou por uma série de transformações nos últimos anos em função do processo de democratização política, das comodidades tecnológicas, do aumento da capacidade de escolha e qualidade no consumo, da estabilidade econômica, da liberação dos mercados e das privatizações (CASAROTTO; PIRES, 2001). Camargo et al. (2001) afirmam que a chamada “crise do Estado” brasileiro, ou a implementação do “Estado mínimo” (CRUZ, 2006, p. 1) inviabilizaram algumas funções governamentais no intuito de prover o bem-estar social, oferecendo ao terceiro setor maior autonomia para lidar com a causa pública. Observa-se uma tendência à descentralização da responsabilidade social numa nação caracterizada pela complexidade de culturas, extensão territorial e uma série de necessidades sociais oriundas das mais diversas origens.

Para Mendes (1999), no final do século XX, diante das surpreendentes contradições e mudanças estruturais e conjunturais da sociedade superando as experiências até então acumuladas, surgem as

crises denominadas *sociedade pós-capitalista, Estado pós-fordista, globalização da economia, pós-modernidade, entre outras*. Processa-se então uma crise que estabelece o macrocenário em que se desenvolve o terceiro setor no Brasil, estabelecendo uma crise de identidade do Estado e, conseqüentemente, a (re)construção da sociedade civil a partir do reposicionamento dos atores sociais, observando-se uma maior participação da sociedade civil na gestão de si própria.

Na América Latina, as organizações do terceiro setor surgiram na década de 50, inicialmente por meio das organizações sociopolíticas ou dos grupos pastorais da Igreja Católica. Antes do início da ditadura militar, a sociedade civil brasileira começou a se organizar em projetos de associativismo relativamente autônomos e políticos, surgindo um grande número de associações civis e sindicatos atrelados ao Estado (MENDES, 1999).

Aparentemente inovador, o terceiro setor partilha um importante papel histórico no Brasil, pois, segundo Bava (1994), essas organizações existem há muito tempo, sendo novo apenas o nome de organizações não governamentais dado pelo Banco Mundial e pelas Nações Unidas.

Atualmente, a crescente absorção de atividades sociais pelo denominado Terceiro Setor tem sido uma marca recorrente em processos de reforma do Estado nas democracias contemporâneas. Trata-se de um novo modelo de administração pública, baseado no estabelecimento de alianças estratégicas entre Estado e sociedade.

Aspectos conceituais do terceiro setor

As organizações do terceiro setor tem se apresentado como um tipo de organização nem pública e nem privada, sendo, segundo Salvatore (2004), definidas como organizações de natureza privada e finalidade pública, portanto, sem fins lucrativos, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral. Para Junqueira (2000), o terceiro setor não pode ser considerado Estado, nem mercado, sendo organizações que não têm seu foco voltado à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, e sim ao atendimento de interesses públicos. Dessa forma, o terceiro setor vem comportando uma série de organizações sociais, porém com características próprias, pois cada organização tem independência para determinar seu futuro.

Segundo Mendes (1999), os principais termos para designar uma organização do terceiro são: sociedade civil sem fins lucrativos, ou simplesmente organizações ou entidades sem fins lucrativos; associações; entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade; fundações; e organizações não governamentais.

Reconhecidas pelo Código Civil (Lei 3.107 de 1916), as entidades da sociedade civil sem fins lucrativos são pessoas jurídicas de direito privado que não objetivam lucro. Já as associações são organizações baseadas em um contrato livre entre indivíduos com o objetivo de exercer atividades de interesse comum, como clubes recreativos, esportivos, sindicatos, associações de moradores, grupos comunitários, entre outros. As entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade, são organizações voltadas para servir o público externo (asilos, orfanatos, abrigos etc.), não havendo diferenças jurídicas entre as organizações filantrópicas e as associações, sendo as primeiras as que têm objetivos filantrópicos. As fundações são organizações de direito privado sem objetivo de lucro, cuja composição interna resulta da doação de um patrimônio vinculado a um fim específico. Por fim, as organizações não governamentais são entidades civis sem fins lucrativos, podendo ser juridicamente constituídas em forma de associação ou fundação (MENDES, 1999).

Contexto geral do terceiro setor

A importância dessas organizações é destacada por Queiroz (2004) quando afirma que, na medida em que a sociedade reconhece a necessidade de transformação social, ela vem legitimar o terceiro setor como veículo desse processo, acentuando a responsabilidade das organizações com qualidade da gestão e eficácia das ações e projetos sociais. Nesse sentido, as organizações não governamentais sem fins lucrativos de finalidade social, cultural, ambiental ou afim (organizações que caracterizam o terceiro setor) movimentam mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, cerca de US\$ 10 bilhões deles no Brasil. Estima-se que o número de entidades que compõem o terceiro setor seja superior a 540 mil, incluindo organizações não governamentais, associações civis, unidades assistenciais e fundações, gerando cerca de 5% dos empregos do mundo (TACHIZAWA, 2004, p. 21). A Tabela 1 apresenta o panorama geral das organizações do terceiro setor no Brasil.

Tabela 1 - Panorama das organizações do terceiro setor no Brasil

Principais beneficiários	%
Organizações populares e movimentos sociais	61,73
Crianças e adolescentes	40,31
Mulheres	39,29
População em geral	29,08
Trabalhadores e sindicatos rurais	25,00

Fonte: TACHIZAWA, 2004.

Nos Estados Unidos, segundo Drucker (1999), cerca de 6% do PIB americano no início dos anos 90 era proveniente das atividades do terceiro setor, envolvendo cerca de 9% da população ocupada do país (RIFKIN, 1995). Demonstrando uma crescente movimentação, Bradley et al. (2003) salientam que os ativos das organizações do terceiro setor atingiram cerca de 2 trilhões de dólares com uma receita anual acima de 700 bilhões de dólares no ano de 2000.

Para Dias e Rodrigues (2002), o crescimento das organizações do terceiro setor é consequência das várias pressões sociais aliadas às mudanças tecnológicas e à contínua desconfiança da capacidade do Estado em atender às demandas sociais. Salamon (1998) destaca quatro crises que convergem para a limitação do papel do Estado e do aumento de ações do terceiro setor:

- *crise do bem-estar social (welfare state)*: refere-se a uma suposta expansão da capacidade do Estado em atender ao bem-estar social até o momento em que os gastos públicos superam a arrecadação, diminuindo a capacidade de atender a população em suas necessidades e pressionando a diminuição da dependência dos indivíduos em relação ao Estado;
- *crise de desenvolvimento*: sugere a reflexão do desenvolvimento por meio de novos parâmetros, envolvendo a sociedade civil representada pelas organizações do terceiro setor e destacando a limitação do Estado como agente de desenvolvimento;

- *crise ambiental global*: o crescimento econômico em detrimento das questões sociais e ambientais estimulou iniciativas público-privadas voltadas à intermediação de políticas e ações dirigidas ao consumo sustentável de recursos naturais;
- *crise do socialismo*: contribuiu para o aumento da participação do terceiro setor na busca de satisfazer necessidades sociais e econômicas, incentivando novas iniciativas cooperativas orientadas pelo mercado e pelo terceiro setor (DIAS; RODRIGUES, 2002).

Outras características relevantes das organizações do terceiro setor são observadas por Amat e Gomes (1995), como: 1) ambiguidade de objetivos; 2) variações nas possibilidades de mensuração dos resultados; e 3) repetitividade ou não repetitividade das ações exercidas. Nesse tipo de organização, a ambiguidade de objetivos é um critério crucial para o projeto do sistema de controle da organização. Pessoas com percepções e valores diferentes ou divergentes, principalmente com relação a decisões estratégicas, podem dificultar a existência de mecanismos de controle.

Fischer (2004) destaca que a gestão no terceiro setor trata de um novo desafio para pesquisas na Administração, pois, segundo a autora, até a década de 90 as organizações do terceiro setor puderam manter-se em padrões de uma administração pouco estruturada em função de alguns condicionantes que no cenário atual estão se alterando rapidamente, como descreve a Tabela 2.

Tabela 2 - Condicionantes do terceiro setor

Antigamente	Atualmente
Ambiente de baixa competitividade, em que não eram exigidos resultados de impacto.	Escassez de recursos em geral, condicionando que tanto os financiadores quanto a clientela e a sociedade como um todo passem a exigir que a eficiência e a efetividade do desempenho organizacional sejam visíveis e comprováveis.
A invisibilidade do terceiro setor era pouco percebida pela mídia e pelos formadores de opinião.	Em função da eficiência no atendimento a necessidades sociais, essas organizações estão expostas à opinião pública e são diretamente requeridas para realizar alianças e parcerias que implicam novos padrões de desempenho e articulação.
A oferta de mão de obra abundante e o emprego do trabalho voluntário permitiam um desempenho regular dessas organizações, ainda que sempre fragilizado pela precariedade e pelo inesperado.	Alavancadas em sua importância e na expectativa de que apresentem bom desempenho, essas organizações requerem trabalhadores com um perfil de competências mais exigente e passam a competir com as empresas privadas na busca de profissionais, em que o trabalho voluntário passa a constituir atividade específica, que apoia a geração dos resultados organizacionais, mas não substitui o quadro profissional.

Fonte: Adaptado de FISCHER, 2004.

Em decorrência das condicionantes apresentadas por Fischer (2004), algumas mudanças sofridas por essas organizações são descritas por Armani (1997 apud RODRIGUES, 2004) como:

- 1) a ampliação da escala de trabalho, articulando o local com o regional, com o nacional e com o internacional;
- 2) a necessidade de saber desenvolver e tirar proveito de formas de trabalho em redes organizacionais;
- 3) a exigência de um elevado grau de profissionalismo e especialização, condições para uma postura mais propositiva e menos reivindicatória;
- 4) a necessidade de combinar ações de resistência, denúncia e proposição política com a experimentação de alternativas e a geração de benefícios concretos para a população.

Segundo Machado, Francisconi e Chaerki (2007), o perfil das organizações do terceiro setor brasileiras parece confirmar a percepção de que um dos grandes problemas relacionados ao setor é essencialmente a competência de gestão. Dentre esses problemas, Falconer (1999) destaca a importância do desenvolvimento da percepção dos *stakeholders* e da *accountability*, possibilitando a proximidade do terceiro setor com os preceitos de estratégia e a avaliação de desempenho (MACHADO et al., 2007).

Para Heckert (2001), a relação de gestão e avaliação de desempenho emerge como um dos principais fatores emergentes da atualidade no terceiro setor, pois as avaliações de desempenho dessas organizações devem procurar evidenciar as relações de estrutura e de gestão na busca de perspectivas de comparação entre a criação de valores sociais e o direcionamento de recursos financeiros.

Aspectos contábeis do terceiro setor

Conceitualmente, por ser uma organização de direito privado com atividades voltadas ao interesse público, espera-se que o terceiro setor cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos, suas origens e aplicações de recursos (OLAK; NASCIMENTO, 2008). Nesse sentido, os autores destacam a importância do diagnóstico *ex-ante* e da avaliação *ex-post* para a determinação de estratégias futuras e a angariação de novas fontes de recursos.

Segundo Olak e Nascimento (2008), a base de informações do estabelecimento do diagnóstico e da avaliação de desempenho corresponde na análise das demonstrações contábeis e sua disseminação constitui importante instrumento de comunicação social.

Marcovith (1997) apresenta uma emergente postura de gestão voltada ao terceiro setor que corresponde a três abordagens distintas e complementares:

- 1) transparência (*accountability*);
- 2) mensuração constante de desempenho (relatórios de avaliação);
- 3) comunicação social (relatórios contábeis).

Segundo Araújo (2006), as demonstrações contábeis previstas na legislação vigente e passíveis de análises são: balanço patrimonial; demonstração do superávit ou déficit do exercício; demonstração das mutações do patrimônio social; e demonstração das origens e aplicações de recursos.

Formas de avaliação de desempenho

Para Dias e Rodrigues (2002), cada vez mais as organizações do terceiro setor enfrentam o desafio de apresentar seus resultados e seu desempenho para seus potenciais financiadores. Esse processo de avaliação de desempenho sugere a construção de uma boa reputação perante seus *stakeholders*. A boa imagem perante os *stakeholders* parece mostrar-se cada vez mais relevante em decorrência da crescente relação do terceiro setor perante as demandas sociais e na concorrência interna do setor em busca de financiamentos.

Algumas abordagens mostram que a avaliação é um controle realizado após a execução de determinado projeto, possibilitando estabelecer uma série histórica, sobre determinada instituição, que sugere um comportamento futuro, não interferindo diretamente no desenvolvimento de um projeto já iniciado. Sendo assim, a avaliação serve como um indicador de variação de desempenho em relação aos resultados pretendidos, podendo ser inferiores, iguais ou superiores a esses resultados (TENÓRIO, 2002). Da mesma forma, Maximiano (1995) afirma que a avaliação deve ter como objeto a crítica aos objetivos estabelecidos e aos resultados alcançados, separando os objetivos em duas abordagens: quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa, são definidos os objetivos que podem ser mensurados numericamente, enquanto os objetivos na abordagem qualitativa são de difícil mensuração.

Para Tenório (2002), as avaliações de impacto sobre o bem-estar social são mais complexas, pois fica difícil conhecer a própria demanda e a expectativa dos envolvidos. Assim, surgem as avaliações dinâmicas de desempenho, que, segundo

Roche (2000), devem ser alocadas aos projetos e organizações a serem estudados. Tais avaliações se tornam mais complexas na medida em que o terceiro setor, em sua maioria, trabalha com demandas que devem considerar as opiniões e anseios das pessoas e comunidades envolvidas, além da mensuração dos custos envolvidos no alcance dos objetivos.

Nesse contexto, Barney (1991) aborda algumas formas de mensuração de desempenho, baseadas em recursos, que podem ser utilizadas em instituições do terceiro setor, são elas: medidas de sobrevivência; desempenho do ponto de vista dos múltiplos *stakeholders*; e medidas contábeis.

Barney (1991) destaca a complexibilidade da mensuração de desempenho nas organizações, levando-se em conta ainda que nenhuma medida aparentemente aborda de modo pleno todas as variáveis de uma organização, destacando que o desempenho de uma organização se dá pela satisfação dos envolvidos em relação aos recursos inicialmente aplicados.

Essa visão é semelhante à visão tradicional da microeconomia que, em um mercado de economia perfeita, considera uma empresa em estado de sobrevivência quando se encontra em situação de equilíbrio. Nessa ótica, o valor obtido – considerado normal – é suficiente apenas para compensar os acionistas pelos recursos investidos. Sob outra ótica está a extinção da empresa, quando os acionistas migram para outras possibilidades, pois a empresa está gerando um valor abaixo do normal. Numa terceira perspectiva, a prosperidade ocorre quando a empresa mantém seus ativos produtivos e é capaz de atrair mais recursos, pois está gerando um valor superior ao normal.

A seguir, algumas abordagens de desempenho organizacional descritas por Barney (1991), que podem ser utilizadas por organizações do terceiro setor:

- 1) *medida de sobrevivência*: nessa abordagem, sugere-se que a própria sobrevivência da empresa é uma medida de desempenho normal. Essa medida é simples e fácil de usar, porém não proporciona a mensuração de um desempenho considerado superior;
- 2) *desempenho do ponto de vista dos múltiplos stakeholders*: nessa abordagem, o desempenho da organização é avaliado em relação às preferências e desejos dos

stakeholders. Nesse caso, para mensurar um tipo de desempenho é necessário primeiro entender o contexto geral dos *stakeholders*, suas expectativas, objetivos e aspirações;

- 3) *medidas contábeis*: as medidas contábeis são uma das principais formas de análise de desempenho. Suas abordagens baseiam-se nos acontecimentos passados, possibilitando o entendimento do histórico da organização. As análises contábeis baseiam-se, em geral, na análise de cientes que abordam diferentes realidades. Essas realidades são separadas em quatro tipos de índices e duas formas de análise: índices de liquidez; índices de endividamento; índices de atividade; índices de rentabilidade; análise vertical; e análise horizontal. Trata-se de relações simples extraídas de cálculos matemáticos aplicados a partir das informações apresentadas basicamente pelas duas principais demonstrações contábeis: balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício.

Propostas e abordagens de avaliação do terceiro setor

Neste item, propõe-se a apresentação de índices, adaptados ao terceiro setor, já aplicados em organizações públicas e/ou privadas e também alguns novos indicadores, com o objetivo de estabelecer uma matriz de avaliação de desempenho desse tipo de organização.

Indicadores de liquidez

São indicadores utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, confrontando os ativos de curto, médio e longo prazo com os passivos de curto, médio e longo prazo. Existem várias formas de liquidez, são elas: liquidez corrente; liquidez imediata; liquidez seca; e liquidez geral (MARION, 2006). Dentre os tipos de liquidez, alguns podem ser utilizados no terceiro setor, são eles: liquidez corrente e liquidez imediata. Os demais tipos (seca e geral) não são indicados para organizações do terceiro setor

por não ser comum a existência de estoques ou de ativos e passivos de longo prazo.

O índice de liquidez corrente sugere o confronto dos ativos circulantes com os passivos circulantes, determinando, segundo Marion (2006), a capacidade de pagamento das obrigações a curto prazo (12 meses), sendo expresso da seguinte forma:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

A liquidez corrente aborda o confronto do total do ativo circulante com o total do passivo circulante, gerando uma pequena limitação de análise, pois, nesse caso, os ativos mensurados no circulante são registrados pelo regime de competência, o que sugere a possibilidade de haver ativos cujo valor não apresenta o valor real correspondente no mercado. Tal limitação pode ser auxiliada pelo cálculo da liquidez imediata que pressupõe o confronto das disponibilidades (caixa e bancos) da organização com as obrigações a curto prazo (passivo circulante), demonstrando a capacidade de pagamento das obrigações de imediato, por meio dos recursos financeiros existentes, sendo esse índice expresso da seguinte forma:

$$\text{Índice de liquidez imediata} = \frac{\text{disponibilidades}}{\text{passivo circulante}}$$

Vale ressaltar que os recursos das organizações do terceiro setor são oriundos de projetos previamente financiados por organizações do setor público e/ou privado ou por pessoas físicas e devem ser integralmente aplicados em seus objetivos, em geral, não possibilitando o acúmulo exacerbado de recursos em reais. Esse índice apresentado em elevado valor somente deve ser justificado em casos do recebimento integral dos valores referentes a determinado projeto que deva ser desenvolvido por um longo período de tempo. Nesse caso, a organização pode efetuar aplicações financeiras, mas somente com o objetivo de proteger seus ativos contra os efeitos corrosivos da inflação (ARAÚJO, 2006). Tais indicadores podem ser considerados inadequados na análise, caso apresentem resultantes menor que R\$ 1,00 ou até resultantes exageradamente positivas (acima de R\$ 4,00).

A inadequação negativa mostra que a organização não tem recursos no curto prazo (12 meses) para pagar seus passivos, já a sobra de ativos

pode representar, dentre outras coisas, um acúmulo desnecessário de recursos financeiros e ativos gerais que poderiam ou deveriam estar sendo investidos na

operação e desenvolvimento de projetos da instituição, sendo comum a liquidez imediata apresentar uma resultante menor que a liquidez corrente.

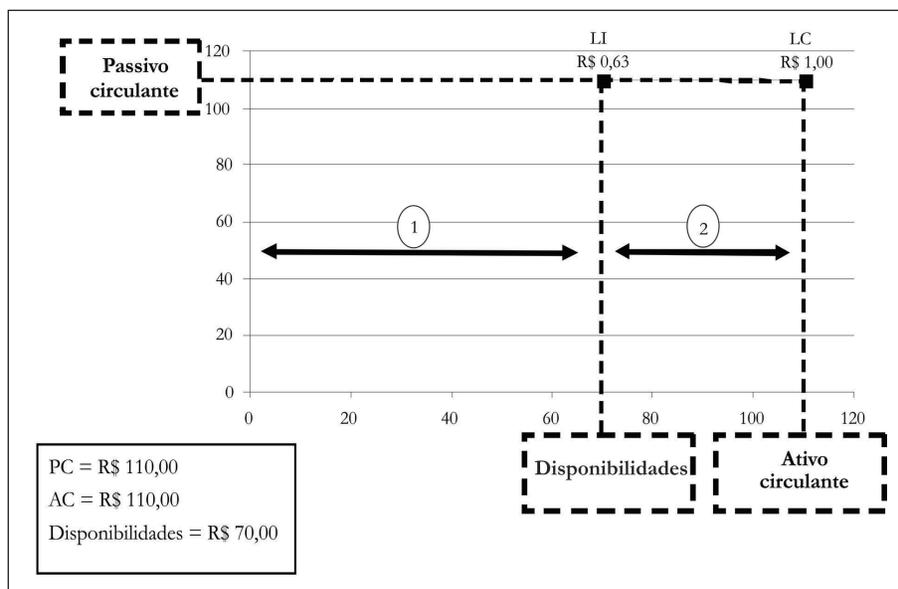


Gráfico 1 - Análise de liquidez proposta

Fonte: Elaboração do autor.

O Gráfico 1 mostra a forma gráfica de análise de liquidez proposta, em que os ativos estão representados no eixo “X” e os passivos no eixo “Y”. Apresentando uma liquidez imediata de R\$0,63 (disponibilidades / PC = 70,00 / 110,00), o espaço representado pela seta (1) corresponde à capacidade imediata de pagamento das obrigações a curto prazo (12 meses), representando ainda a capacidade de pagamento cujo impacto dos possíveis equívocos de avaliação em decorrência do registro contábil pelo regime de competência ou pela possível inadimplência dos recebíveis são nulos, haja vista, nesse caso, serem confrontadas apenas disponibilidades reais contra obrigações reconhecidas dentro do seu valor real de liquidação de acordo com seu vencimento.

Com relação à liquidez corrente R\$1,00 (AC / PC = 110,00 / 110,00), o espaço representado pelas setas (1) e (2) corresponde à capacidade corrente de pagamento das obrigações a curto prazo (12 meses), representando ainda em sua seta (2) o espaço correspondente ao qual as possíveis disfunções oriundas da avaliação dos ativos pelo regime de competência ou pela inadimplência de recebíveis possam gerar disfunções nas análises, podendo representar ativos cujo valor real não esteja de acordo com a avaliação contábil.

Análise do endividamento

A análise do endividamento tem o objetivo de mostrar a proporção da utilização de capitais próprios e de capitais de terceiros em uma organização (CREPALDI, 2005). Vale lembrar que no caso das organizações do terceiro setor o capital próprio é representado pelo patrimônio social e o capital de terceiros é representado pelo passivo circulante somado ao passivo exigível a longo prazo. No caso do terceiro setor, o capital próprio é composto unicamente pelo Patrimônio Social, que é integralmente formado pelo acúmulo de superávits e déficits durante os exercícios sociais (IUDÍCIBUS; MARION, 2000).

Dentre as observações cabíveis na análise do endividamento das organizações do terceiro setor, três são extremamente importantes para esse setor: índice de participação de capitais de terceiros sobre o ativo total; garantia do patrimônio social ao capital de terceiros; e, por fim, a composição dos exigíveis.

O índice de participação de capitais de terceiros sobre o ativo total dá-se pela divisão do total do capital de terceiros pelo total do ativo da organização (MARION, 2006). Tal índice apresenta o percentual do ativo da empresa que é financiado por recursos de terceiros, que podem ter seus vencimentos

no curto e médio prazo (passivo circulante – até 12 meses) e no longo prazo (passivo exigível a longo prazo – acima de 12 meses).

$$\text{Índice de participação de capital de terceiros} = \frac{\text{capital de terceiros}}{\text{total do ativo}}$$

A garantia do patrimônio social ao capital de terceiros representa a quantidade de capitais de terceiros garantidos pelo patrimônio social da organização (por real). Tal indicador é formado por capitais registrados pelo regime de competência, sugerindo que os valores dos ativos e passivos podem apresentar valorizações e desvalorizações.

$$\text{Garantia do patrimônio social ao capital de terceiros} = \frac{\text{patrimônio social}}{\text{capital de terceiros}}$$

Ainda com relação ao endividamento, cabe identificar a composição dos exigíveis, e essa identificação contempla duas abordagens distintas: a identificação dos passivos onerosos e não onerosos; e a identificação dos passivos por vencimentos.

São considerados passivos “não onerosos” os gastos que geralmente têm relação direta com os objetivos dos projetos geridos pelas organizações do terceiro setor, previamente alocados aos recursos financeiros disponibilizados pelos órgãos financiadores. Já o percentual de passivos “onerosos” (se relevante) deve ser considerado um indicador de risco para a organização (a não ser que esses passivos sejam previstos na dotação orçamentária de algum projeto aprovado e financiado), pois seus valores sofrem aumento pela sua própria existência e geralmente estão relacionados a atividades financeiras de empréstimo.

Tal proporção pode ser identificada por meio da divisão dos passivos onerosos pelo total das obrigações, sendo a resultante o percentual de passivos onerosos da organização e a diferença de 100% o percentual de passivos não onerosos.

$$\text{Composição dos exigíveis (tipo de obrigação)} = \frac{\text{passivos onerosos}}{\text{total das obrigações}}$$

Outra abordagem é a identificação dos passivos por vencimentos, que se dá pela divisão do passivo circulante (12 meses) pelo total das obrigações. Essa resultante proporciona a separação entre

as obrigações de curto e médio prazo (até 12 meses) e as obrigações de longo prazo (acima de 12 meses).

$$\text{Composição dos exigíveis (por vencimento)} = \frac{\text{passivo circulante}}{\text{total das obrigações}}$$

Análise de atividade

A análise de atividade do terceiro setor tem relação direta com as funções principais da organização, buscando evidenciar a dinâmica operacional da instituição, em seus principais aspectos, refletida nas demonstrações contábeis e nos controles gerenciais. De modo geral, os indicadores de atividade devem refletir a forma de gestão da instituição e a estrutura de custos dos projetos, entre outros fatores (PADOVEZE, 2004). Nessa categoria de indicadores, pode-se alocar todo e qualquer indicador específico para a instituição e a sua realidade de atuação. De forma geral, alguns indicadores são essenciais, são eles: composição das origens de recursos por tipo de agente financiador; percentual de gastos administrativos; índice de aplicação em projetos; investimento por projeto; e índice de acumulação de superávit.

A composição das origens de recursos por tipo de agente financiador objetiva identificar o percentual das origens de recursos oriundos de doações de pessoas físicas e de pessoas jurídicas. Esses indicadores possibilitam a identificação do perfil do principal mantenedor da instituição e sua dependência em cada um deles.

O índice de doações de pessoas físicas identifica o percentual de doações que a organização recebe de pessoas físicas, relacionando o valor de doações de pessoas físicas com o total de doações recebidas no período.

$$\text{Índice de doações de pessoas físicas} = \frac{\text{doações de pessoas físicas}}{\text{total das doações}}$$

O índice de doações de pessoas jurídicas possibilita analisar o percentual de doações que a organização recebe de pessoas jurídicas, relacionando o valor de doações de pessoas jurídicas com o total de doações recebidas no período.

$$\text{Índice de doações de pessoas jurídicas} = \frac{\text{doações de pessoas jurídicas}}{\text{total das doações}}$$

Geralmente, as organizações do terceiro setor que estabelecem uma estratégia de arrecadação oriunda de pessoas físicas apresentam menor dependência de recursos com um único ator financiador, obtendo uma vasta carteira de agentes financiadores com valores de menor vulto. Já as organizações que estabelecem uma estratégia de arrecadação com base em projetos e parcerias junto a pessoas jurídicas apresentam maior dependência dos atores financiadores, que em geral são em pequeno número, mas representam grandes montantes financeiros (CABRAL, 2008). Nesse caso, para identificar a dependência financeira da instituição com relação a cada uma das organizações mantenedoras, basta confrontar o montante doado por determinada organização com o total das doações, conforme apresentado a seguir:

$$\frac{\text{Índice de dependência do mantenedor} = \text{doações do mantenedor "X"} / \text{total das doações}}$$

O percentual de gastos administrativos possibilita identificar o percentual da receita destinado aos gastos administrativos da organização, tais como despesas com pessoal, financeiras, entre outras. Essas despesas são separadas na demonstração de superávit ou déficit do exercício das despesas dos projetos, representando os gastos da estrutura da instituição, não tendo relação direta com o desenvolvimento de projetos voltados ao objetivo-fim da instituição.

O índice de gastos administrativos é a resultante da divisão das despesas administrativas com a receita operacional bruta, sendo as despesas administrativas as que representam gastos não relacionados aos projetos da instituição, como: folha de pagamento do pessoal da administração, encargos sociais, gastos com manutenção e conservação do patrimônio e compra de materiais de uso e consumo, entre outros (OLAK; NASCIMENTO, 2008). Já as receitas operacionais brutas representam as receitas oriundas de doações (no caso do terceiro setor) das subvenções ordinárias e das possíveis receitas financeiras.

$$\frac{\text{Índice de gastos administrativos} = \text{despesas administrativas} / \text{receita operacional bruta}}$$

Os gastos administrativos em geral devem ser financiados pelas subvenções ordinárias, que devem existir na mesma proporção dos recursos recebidos periodicamente por meio das subvenções

(OLAK; NASCIMENTO, 2008), para que as mesmas não se apropriem indevidamente de recursos destinados a projetos por meio de subvenções extraordinárias.

O índice de aplicação em projetos sociais auxilia na identificação do percentual da receita destinada efetivamente aos projetos sociais da organização, sendo possível ainda identificar o percentual para cada tipo de projeto, possibilitando analisar a prioridade da organização em destinar recursos (subvenções extraordinárias) para seus projetos sociais, além de circularizar a destinação do recurso de acordo com sua origem (em cada projeto).

$$\frac{\text{Índice de aplicação em projetos sociais} = \text{total de aplicação em projetos} / \text{receita operacional bruta}}$$

Outra abordagem importante para a análise das atividades do terceiro setor é a mensuração do investimento unitário por projeto, esse indicador possibilita identificar qual o investimento financeiro realizado para cada objeto (pessoa, animal, instituição, entre outros) atendido pelos diversos projetos da organização, auxiliando na mensuração dos gastos aplicados a determinado objetivo específico.

$$\frac{\text{Investimento unitário por projeto} = \text{gasto total do projeto} / \text{quantidade de pessoas atendidas}}$$

A mensuração do investimento unitário por projeto possibilita a comparação da destinação de recursos entre projetos com características semelhantes, além de servir como ferramenta de análise de viabilidade para expansão de projetos já em desenvolvimento.

Por fim, vale mensurar o índice de acumulação de superávit, que possibilita identificar o percentual de contribuição do superávit do período ao patrimônio social da instituição.

$$\frac{\text{Índice de acumulação de superávit} = \text{superávit do exercício} / \text{patrimônio social}}$$

Em geral, a apresentação de um indicador de acumulação de superávit muito relevante pode apresentar uma tendência negativa para a instituição do terceiro setor, pois seus valores oriundos do recebimento de receitas (subvenções ordinárias e extraordinárias) devem ser integralmente destinados a um fim específico, devendo apresentar um índice

elevado somente em casos de recebimentos antecipados de valores cujo projeto se encontrará em desenvolvimento parcial quando as demonstrações de superávit ou déficit estiverem sendo encerradas. Vale ressaltar que o objetivo principal das organizações do terceiro setor é estabelecer frentes de ação perante interesses congruentes, excluindo-se a acumulação do capital oriundo do superávit ou lucro (CABRAL, 2008).

Análise de risco

A análise de risco proposta compreende parcialmente a abordagem de risco, utilizada por Souza e Clemente (2008), que preconiza a percepção de risco de gestão. O risco de gestão “está associado ao grau de conhecimento e de competência do grupo gestor em projetos similares” (SOUZA; CLEMENTE, 2008). Essa abordagem, se adaptada a organizações do terceiro setor, sugere que a forma de gestão, suas experiências e as formas de condução são importantes temáticas a serem observadas na análise dessas organizações.

Na metodologia descrita pelos autores, as competências e habilidades são inferidas numa escala de 0 a 1, sendo essa resultante oriunda da avaliação de especialistas da área.

A aplicação desse método sugere a estruturação de uma matriz que abranja as principais áreas funcionais da instituição (eixo “X”) com as principais competências da organização (eixo “Y”). A Tabela 3 apresenta a estruturação geral do modelo de avaliação.

Vale ressaltar a importância da correta mensuração do risco de gestão dentro de cada uma das áreas funcionais da organização e principalmente seus impactos positivos e negativos na gestão da organização, possibilitando perceber, com base nos demais indicadores desenvolvidos e apresentados no presente artigo, a relação desses com a presente metodologia de mensuração de risco, evidenciando as principais áreas e projetos de riscos da organização, transparecendo com maior clareza os impactos financeiros, econômicos, culturais, políticos, ambientais e jurídicos relacionados à sustentabilidade da instituição e vice-versa.

Análise integrada

Após a apresentação dos índices e métodos de análise de forma isolada, no presente item será apresentado um quadro de análise geral que aborda de forma resumida os principais indicadores, suas características, formas de resultante e parâmetros de análise.

Tabela 3 - Avaliação da percepção de competências e habilidades do grupo gestor.

Competências e habilidades	Áreas Funcionais				
	Administrativo	Contábil/ Financeiro	Projeto A	Projeto B	Projeto C
Aspectos econômicos	0,3	0,4	0,6	0,4	0,5
Aspectos jurídicos	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6
Estratégias de Financiamentos	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5
Estratégia de subvenções	0,3	0,4	0,5	0,4	0,6
Aspectos sociais	0,5	0,5	0,4	0,5	0,7
Aspectos ambientais	0,6	0,6	0,7	0,6	0,7
Aspectos políticos	0,7	0,5	0,5	0,7	0,6
Aspectos culturais	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7
Média por área	0,53	0,50	0,54	0,54	0,61
Média total			0,54		
Risco de Gestão			0,46		

Fonte: Adaptado de SOUZA; CLEMENTE, 2008

Tabela 4 - Matriz geral de análise econômico-financeira do terceiro setor

(Continua)

Indicador	Característica	Resultante	Parâmetro de análise	
Indicadores gerais				
1	Medida de sobrevivência	A existência da instituição é um indicador de desempenho normal	Sim/não	Normal a instituição existe. Inferior a instituição não existe.
2	Desempenho pelos stakeholders	Está relacionado diretamente as expectativas, objetivos e aspirações dos stakeholders.	Variados	Inferior, normal ou superior
Indicadores de liquidez				
3	Índice de liquidez corrente	Relaciona ativos circulantes com passivos circulantes. Está sujeito a disfunções de mensuração pelos registros contábeis.	Apresenta-se em R\$, podendo ser qualquer valor acima de R\$ 0,00	R\$ 0,00 a 0,99 = ruim R\$ 1,00 a R\$ 4,00 boa Acima de R\$ 4,01 ruim/boa
4	Índice de liquidez imediata	Relaciona as disponibilidades com os passivos circulantes. Nesse índice os efeitos de qualquer disfunção de avaliação em decorrência dos registros contábeis são nulos.	Apresenta-se em R\$, podendo ser qualquer valor acima de R\$ 0,00. Geralmente tem valor menor do que o índice de liquidez corrente.	R\$ 0,00 a 0,79 = ruim R\$ 0,80 a R\$ 3,00 boa Acima de R\$ 3,01 ruim/boa
Indicadores de endividamento				
5	Índice de participação de capitais de terceiros	Relaciona a divisão do total do capital de terceiros com o ativo total da instituição, no curto, médio e longo prazo. Está sujeito a disfunções de avaliação, valor real dos permanentes, inadimplência de recebíveis, entre outros.	Apresenta-se em % demonstrando o percentual do ativo que é financiado por recursos de terceiros.	Depende do custo do capital de terceiros e da dotação orçamentária de subvenções ordinárias e extra-ordinárias.
6	Garantia do patrimônio social ao capital de terceiros	Representa a quantidade dos capitais de terceiros que são garantidos pela existência de um capital próprio. Está sujeito a disfunções de avaliação, valor real dos permanentes, inadimplência de recebíveis, entre outros	Apresenta-se em %, demonstrando a garantia efetiva que o capital de terceiros teria, caso necessário.	Depende do tempo de existência da instituição, quanto mais tempo tiver a instituição, maior deve ser a garantia de pagamento dos capitais de terceiros.
7	Composição dos exigíveis (tipo de obrigações)	Contempla a identificação dos exigíveis, entre passivos onerosos e não onerosos.	Apresenta-se em %.	Quanto maior o percentual dos passivos não onerosos melhor.

Tabela 4 - Matriz geral de análise econômico-financeira do terceiro setor

(Continua)

Indicadores de atividade				
8	Composição dos exigíveis (por vencimento)	Contempla a identificação dos exigíveis por vencimentos, destacando o curto, médio e longo prazo.	Apresenta-em %.	Quanto maior o percentual do curto prazo, maior o volume de recursos cuja liquidação deverá ocorrer no curto prazo (até 12 meses).
9	Índice de doações de pessoas físicas	Identifica o percentual de doações recebidas de pessoas físicas.	Apresenta-se em %.	Quanto maior o percentual, menor é a dependência do recebimento de recursos de pessoas jurídicas. Em geral representa um perfil de arrecadação de subvenções voltadas a grandes números de doadores com baixa relevância numérica <i>percapita</i> .
10	Índice de doações de pessoas jurídicas	Identifica o percentual de doações de pessoas jurídicas.	Apresenta-se em %.	Quanto maior o percentual, menor é a dependência do recebimento de recursos de pessoas físicas. Em geral representa um perfil de arrecadação de subvenções voltadas a pequenos números de doadores com maior relevância de valores <i>percapita</i> .
11	Índice de dependência do mantenedor	Identifica a dependência financeira da instituição com relação a cada um dos mantenedores.	Apresenta-se em %.	Quanto maior o percentual de um mantenedor, maior a dependência financeira da instituição do terceiro setor com seu mantenedor.
12	Índice de gastos administrativos	Identifica o percentual da receita operacional bruta destinado aos gastos administrativos da instituição. Esse percentual deve estar de acordo com as subvenções ordinárias, destinadas a esse fim, para que não haja a apropriação indevida de valores destinados a projetos.	apresenta-se e %.	Quanto maior o percentual, maior é a estrutura básica da instituição e maior é a necessidade de subvenções ordinárias.
13	Índice de aplicações em projetos sociais.	Identifica o percentual da receita operacional bruta destinado aos gastos com projetos na instituição. Esse percentual deve estar de acordo com as subvenções extraordinárias, destinadas a esse fim.	Apresenta-se em %	Quanto maior o percentual, maior é a destinação de recursos voltados ao objetivo fim da instituição e maior é a necessidade de subvenções extraordinárias.

Tabela 4 - Matriz geral de análise econômico-financeira do terceiro setor

(Conclusão)

14	Investimento unitário por projeto	Identifica o valor destinado a cada objeto (pessoas, animais, instituições, entre outras), possibilitando a comparação dos valores com outras instituições de características semelhantes e no estabelecimento de estudos de expansão da estrutura de atendimento <i>percapita</i> .	Apresenta-se em R\$.	Quanto maior o valor unitário, maior é o investimento percapita por objeto específico e maior é a qualidade de atendimento do projeto.
15	Índice de acumulação de superávit	Identifica o percentual de contribuição do período ao patrimônio social da instituição.	Apresenta-se em %.	Quanto maior o percentual de contribuição do superávit, maior o volume de recursos em trânsito para aplicação em projetos ou maior é a sobra de recursos a serem incorporados a estrutura patrimonial da instituição.
Indicador de risco				
16	Risco de gestão	Mensura de acordo com especialistas a percepção dos riscos relacionados a gestão da instituição.	Varia de 0 a 1.	Quanto melhor as competências e habilidades da instituição com relação as suas áreas funcionais, menor é o risco de gestão.

Fonte: Elaboração dos autores.

Considerações finais

As organizações do terceiro setor vêm assumindo cada vez mais um papel relevante na sociedade, estabelecendo uma concorrência na captação de novos recursos para aplicação em projetos direcionados a realidades específicas sob um aspecto de concorrência. Nesse contexto, percebe-se a importância estratégica da correta prestação de contas por parte das organizações de terceiro setor, que utilizam suas informações e relatórios contábeis como principal fator de transparência da gestão dos recursos.

O presente estudo se propôs a analisar o terceiro setor sob a ótica da gestão econômico-financeira, possibilitando estruturar uma base de análise composta por vários tipos de indicadores que efetivem a transparência numa abordagem comparativa entre organizações distintas. Essa compreensão pode enfatizar a necessidade da manutenção da constante

relação do terceiro setor com o poder público e com a iniciativa privada, na busca de estabelecer ações sustentáveis voltadas a situações sociais emergentes. Com base nesse importante papel em nossa sociedade, temos que atentar para a estrutura patrimonial e de resultados das organizações caracterizadas como terceiro setor, sugerindo observar não apenas os indicadores de desempenho dos projetos isoladamente, como também passando a analisar o sistema institucional existente entre eles.

Por fim, vale ressaltar a importância do estabelecimento criterioso dos indicadores a serem utilizados em determinada instituição, devendo ser apresentados como um método complementar de análise de desempenho, de forma que ao final os indicadores sirvam efetivamente para análise do desempenho organizacional no contexto do terceiro setor, auxiliando na real percepção da melhor opção de “investimento” social e na percepção de sustentabilidade da instituição gestora dos recursos públicos e privados.

Referências

- AMAT, J. M.; GOMES, J. S. Controle de gestão: uma perspectiva global. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 4., 1995, Campinas. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 1995. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=35>>. Acesso em: 23 dez. 2008.
- ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 40, n. 4, p. 13-19, 1991.
- BAVA, S. C. As ONGs e as políticas públicas na construção do Estado democrático. **RSP**, Brasília, v. 118, n. 3, p. 97-100, 1994.
- BRADLEY, B.; JANSEN, P.; SILVERMAN, L. The nonprofit sector's \$100 billion Opportunity. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 40, n. 4, p. 94-103, 2003.
- CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMARGO, M. C. et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CRUZ, P. R. A. F. **Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência**. 2006. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.
- DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO ENEO/ANPAD, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002. p. 48-55.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FALCONER, A. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. 245 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FISCHER, R. M. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004. p. 65-78.
- HECKERT, C. R. **Qualidade de serviços em organizações do terceiro setor**. 2001. 220 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- JUNQUEIRA, L. A. P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. **Cadernos de Administração**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 16-29, 2000.
- MACHADO, A. C. M.; FRANCISCONI, K.; CHAERKI, S. F. Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. **Revistas Gerenciais - Uninove**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 127-136, 2007.
- MARCOVITCH, J. **Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MENDES, L. C. A. **Visitando o terceiro setor ou parte dele**. 2. ed. Brasília: IPEA, 1999.
- OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- QUEIROZ, M. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004. p. 25-42.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

RODRIGUES, A. L. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004. p. 89-102.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 11, p. 38-43, 1998.

SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004, p 16-58.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, F. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 2. ed. São Paulo: FGV, 2002.

Recebido: 29/07/2010

Received: 07/29/2010

Aprovado: 18/08/2010

Approved: 08/18/2010