



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ**

**DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS DO TERCEIRO SETOR: Um**  
Estudo à luz das estratégias de governança.

**JOÃO PESSOA – PB**

**2024**

**DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ**

**DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS DO TERCEIRO SETOR: Um**

Estudo à luz das estratégias de governança.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC/UFPB), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Informação Contábil

**Linha de pesquisa:** Informação Contábil para Usuários Internos

**Orientadora:** Profa. Dra. Renata Paes de Barros Câmara.

**JOÃO PESSOA**

**2024**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

Q3d Queiroz, Daniel Ferreira de.  
Desempenho das organizações paraibanas do terceiro  
setor : um estudo à luz das estratégias de governança.  
/ Daniel Ferreira de Queiroz. - João Pessoa, 2024.  
140 f. : il.

Orientação: Renata Paes de Barros Câmara.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Contas - Terceiro setor. 2. Organizações do  
terceiro setor. 3. Prestação de contas. 4. Governança.  
5. Desempenho organizacional. I. Câmara, Renata Paes de  
Barros. II. Título.

UFPB/BC CDU 657.4(043)

## ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

### DEFESA DE DISSERTAÇÃO Nº 90

Ata de Sessão Pública da Defesa de Dissertação do aluno Daniel Ferreira de Queiroz, do Curso de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

Linha de Pesquisa: Informação Contábil para Usuários Internos

Aos vinte e três dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte e quatro, às quatorze horas, reuniu-se na Sala Virtual: Google Meet, por meio do link: <https://meet.google.com/axp-afnq-jga>, a Banca Examinadora, composta pelos professores doutores: **Renata Paes de Barros Câmara (Presidente da Banca Examinadora – PPGCC/UFPB)**, **Viviane da Costa Freitag - (Membro Interno - PPGCC/UFPB)** e **Antônio Firmino da Silva Neto (Membro Externo – UFCG)**, para julgar o trabalho de dissertação intitulado: **“DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS DO TERCEIRO SETOR: Um Estudo à luz das estratégias de governança”**, de autoria do aluno Daniel Ferreira de Queiroz, orientado pela Prof<sup>ª</sup>. Dra. Renata Paes de Barros Câmara. Dando início aos trabalhos, a Presidente da Banca Examinadora, explicou aos presentes a finalidade da sessão pública, e passou a palavra ao mestrando para que fizesse a apresentação de seu trabalho de dissertação. Após a apresentação do trabalho, a banca examinadora fez arguições ao aluno, que as respondeu. Em seguida, o presidente da banca examinadora, convidou os demais membros da banca para se reunirem reservadamente, para que fosse feito o julgamento do trabalho. A Banca Examinadora então atribuiu ao aluno o conceito:

Aprovado(a)

Insuficiente

Reprovado(a)

**Comentários da banca examinadora:**

O discente apresentou sua dissertação de forma segura e clara.

A entrega final será feita após ajustes e pequenas correções.

Proclamados os resultados, a Presidente, encerrou os trabalhos referentes à defesa de dissertação do discente. João Pessoa, 23 de fevereiro de 2024.

Documento assinado digitalmente  
 **RENATA PAES DE BARROS CAMARA**  
Data: 29/02/2024 09:51:17-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Profª. Dra. Renata Paes de Barros Câmara**  
**Presidente da Banca Examinadora – PPGCC/UFPB**

**Profª. Dra. Viviane da Costa Freitag**  
**Membro Interno – PPGCC/UFPB**

Documento assinado digitalmente  
 **ANTONIO FIRMINO DA SILVA NETO**  
Data: 27/03/2024 10:01:37-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof. Dr. Antônio Firmino da Silva Neto**  
**Membro Externo – UFCG**

Documento assinado digitalmente  
 **DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ**  
Data: 10/04/2024 20:41:52-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Daniel Ferreira de Queiroz**  
**Discente**

*Emitido em 23/02/2024*

**ATA Nº 90/2024 - PPGCC (11.00.52.03)**

**(Nº do Documento: 90)**

**(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 09/04/2024 16:24 )*

**VIVIANE DA COSTA FREITAG**  
*PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR*  
3155358

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:  
**90**, ano: **2024**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **27/03/2024** e o código de verificação: **10dfb1628e**

**Dedico este trabalho às Organizações do Terceiro Setor, às quais, diante de tantos desafios e fragilidades, desempenham um papel vital na promoção do bem-estar social, visando a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.**

***“É justo que muito custe o que muito vale!”***

(Santa Teresa D'Ávila)

## AGRADECIMENTOS

Expressar gratidão envolve não apenas reconhecer o que foi recebido, mas, além disso, é cultivar um sentimento de apreço e valorização em relação ao ato de solidariedade. Dessa forma, este espaço é dedicado a todos que, direta ou indiretamente, estiveram presentes no decorrer desta trajetória, contribuindo com minha conquista.

A primeira manifestação de gratidão é oferecida a Deus, Criador e autor da vida; Aquele que, cotidianamente, ao amanhecer, renova meus sonhos e me dá forças, coragem, determinação e inspiração para que eu possa conquistá-los, dando sentido à minha existência. Sem sua presença eu nada seria.

Reservo também um espaço especial à minha família, berço de onde se originaram os valores humanos que carrego. São estes valores que me encorajam a lutar por meus ideais. Agradeço ao meu pai, *in memoriam*, que, mesmo sem instrução formal, não mediu esforços para assegurar-me uma boa educação. A conclusão deste trabalho é um fruto visível de seu empenho em minha vida. Agradeço igualmente à minha mãe, minha companheira, aquela que compreende minhas tantas ausências, mas que compartilha dos meus sonhos e realizações. Sua constante presença e incansável apoio são essenciais para meu desenvolvimento enquanto pessoa. Agradeço ainda aos meus irmãos: amigos a quem posso compartilhar sonhos, conquistas e alegrias, da mesma forma que acolhem meus desabafos e frustrações. Obrigado!

Dedico ainda minha especial gratidão a Adenize Queiroz: “minha mãe”, “minha irmã”, minha prima, minha professora, minha amiga, “meu bigudão”. As tantas relações que nutrimos se revela na admiração e respeito que carrego e que a torna cada vez mais especial para mim. Tal expressão não se deve unicamente pelo incentivo acadêmico, mas por ser inspiração em todos os âmbitos de minha vida, contribuindo, significativamente, na formação da minha personalidade.

Agradeço ainda aos gestores, colaboradores e demais sujeitos das Organizações do Terceiro Setor que acolheram o convite à participação nesta pesquisa e ofereceram, através de suas experiências, muito além de contribuições acadêmicas: valores pessoais refletidos em suas incansáveis lutas em prol do bem-estar dos mais vulnerabilizados pela sociedade. Tais ações de caridade, doação e amor ao próximo, renovam a certeza que o mundo pode ser sempre um lugar de harmonia. Dessa forma, agradeço por compartilharem seus conhecimentos, experiências e, acima de tudo, por exemplificarem os princípios de solidariedade que tanto enriquecem a missão das Organizações do Terceiro Setor.

Manifesto minha gratidão ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC/UFPB), desde seu corpo docente, até os técnicos e colegas. Inicialmente, expresso meu reconhecimento à Profa. Dra. Renata Paes de Barros Câmara, minha orientadora, por ter estabelecido meu primeiro contato com o programa, enquanto aluno especial de sua disciplina e, sendo seu orientando, haver me possibilitado estudar aquilo que tenho apreço. Gratidão por todo apoio!

Manifesto ainda meus agradecimentos aos demais professores do programa por, através de suas experiências, compartilharem conhecimentos essenciais à formação acadêmica. E, dentre estes, de forma especial, a Profa. Dra. Viviane Freitag, a quem sempre mostrou-se próxima, colaborativa e sensível as tantas limitações encontradas.

Agradeço de igual forma a Wilma, secretária do programa, pela atenção e disponibilidade sempre concedida, bem como a todos os colegas do mestrado e doutorado 2022, pelos momentos de convivência que nos fortaleceram e tornaram esta caminhada menos densa, de forma especial a Ana Lima, companheira de linha de pesquisa.

Agradeço ainda aos examinadores deste estudo, Dra. Viviane Freitag e Dr. Antonio Firmino, pelas sugestões, alertas, e contribuições salutares oferecidas em vista da melhoria da pesquisa.

A instituição na qual trabalho, nas pessoas de Gustavo Souza, Sérgio Luiz, Tatiana Cardoso e Adelino André, por acreditarem no meu potencial enquanto profissional e por haver permitido realizar este curso, possibilitando, além de meu crescimento acadêmico, a concretização de um objetivo estabelecido.

Por fim, mas, com igual esmero, agradeço aos demais amigos, colegas e parceiros aos quais, ainda que não os cite nominalmente, reconheço sua importância nesta trajetória, afinal, um sonho não é concretizado sozinho, mas em conjunto com as tantas pessoas que nos cercam.

## RESUMO

Com a finalidade de garantir um desempenho organizacional satisfatório, as instituições que compõem o Terceiro Setor necessitam desenvolver estratégias de governança, visando, sobretudo, atender as necessidades de seus *stakeholders*. Desse contexto emerge a prática de *accountability*, cujo conceito relaciona-se à responsabilidade de prestar contas das ações desenvolvidas aos diversos *stakeholders*, de maneira que lhes possibilite avaliar o desempenho organizacional a partir dos dados e informações disponibilizadas. Diante do exposto, este estudo tem por objetivo verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba. O referencial teórico aborda características relevantes acerca do Terceiro Setor, elencando ainda estratégias que fortalecem o processo de governança nestas organizações. Para tanto, buscou-se aporte na teoria dos *stakeholders*, a qual contribui no sentido de elucidar as relações que uma organização possui com os mais variados sujeitos interessados, o que potencializa seu desempenho organizacional. A presente pesquisa, de abordagem qualitativa, possui caráter descritivo, sendo desenvolvida em duas etapas. Com a finalidade de identificar as entidades com potencial de contribuição para elucidação do problema da pesquisa, na primeira etapa realizou-se um mapeamento das Organizações do Terceiro Setor nos diversos municípios do Estado da Paraíba, estratificados por cada mesorregião. Na sequência, aplicou-se um formulário online junto às instituições situadas na cidade que, em cada uma das mesorregiões, sediavam maior quantitativo destas organizações. Para o desenvolvimento da segunda etapa, delimitou-se 04 organizações, localizadas nas distintas mesorregiões do Estado, tendo como procedimento de coleta de dados, além de análise documental, a realização de entrevista semiestruturada, cujos dados foram triangulados e analisados. Os resultados evidenciaram, em primeiro lugar, o relevante papel desempenhado pelo terceiro setor no Estado da Paraíba, cuja atuação das organizações se dá, majoritariamente, através da defesa de direitos sociais. Observou-se ainda que o modelo de estrutura de governança adotado atende as recomendações do Código Civil Brasileiro, privilegiando-se aspectos como a descentralização no processo de tomada de decisão, bem como a necessidade de uma atuação coletiva entre as diversas instâncias administrativas. Identificou-se também que a maior fonte provedora de seus recursos advém da administração pública, havendo uma concepção unânime no tocante a necessidade de prestação de contas, bem como de uma ampla divulgação dos resultados alcançados juntos aos seus diversos *stakeholders*, processo que, de acordo com os entrevistados, terá como consequência uma maior confiabilidade, como também a ampliação de receitas. Evidenciou-se finalmente que, a visibilidade perante aos órgãos concedentes, como aos demais *stakeholders*, além da abertura das estruturas de governança para o acolhimento de suas demandas, assim como as estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação, se caracterizam como elementos chave que poderão auxiliar no processo de *accountability* e, por conseguinte, no desempenho organizacional. Com a realização desta pesquisa, explicita-se a relevância da teoria dos *stakeholders* no tocante ao fortalecimento dos processos de *accountability*, os quais se revelam extremamente eficazes quando aplicados nas Organizações do Terceiro Setor, em vista de um satisfatório desempenho organizacional.

**Palavras chave:** Organizações do Terceiro Setor. Governança. Prestação de Contas. Desempenho Organizacional.

## ABSTRACT

For the purpose of guarantee satisfactory organizational performance, the institutions that compose the Third Sector need to develop governance strategies, aiming, above all, to meet the needs of their stakeholders. From this context emerges the practice of accountability, whose concept is related to the responsibility of accounting for the actions developed to the various stakeholders, in a way that allows them to evaluate organizational performance based on the data and information made available. Given the above, this study aims to verify how governance strategies, based on accountability, affect organizational performance in Third Sector Entities in the State of Paraíba. The theoretical framework addresses relevant characteristics about the Third Sector, also listing strategies that strengthen the governance process in these organizations. To this end, we sought input from stakeholder theory, which contributes to elucidating the relationships that an organization has with the most varied interested parties, what enhances its organizational performance. This research, with a qualitative approach, has a descriptive nature, being developed in two stages. In order to identify entities with potential to contribute to elucidating the research problem, in the first stage, a mapping of Third Sector Organizations was carried out in the various municipalities of the State of Paraíba, stratified by each mesoregion. Subsequently, an online form was applied to institutions located in the city that, in each of the mesoregions, hosted the largest number of these organizations. For the development of the second stage, 04 organizations were delimited, located in the different mesoregions of the State, with the data collection procedure, in addition to document analysis, carrying out a semi-structured interview, whose data were triangulated and analyzed. The results highlighted, firstly, the relevant role played by the third sector in the State of Paraíba, whose organizations operate mainly through the defense of social rights. It was also observed that the governance structure model adopted complies with the recommendations of the Brazilian Civil Code, privileging aspects such as decentralization in the decision-making process, as well as the need for collective action between the various administrative bodies. It was also identified that the largest source of resources comes from the public administration, with a unanimous conception regarding the need for accountability, as well as a wide dissemination of the results achieved with its various stakeholders, a process that, according to with the interviewees, will result in greater reliability, as well as increased revenue. It was finally evidenced that visibility before granting bodies, as well as other stakeholders, in addition to the openness of governance structures to accommodate their demands, as well as planning, monitoring and evaluation strategies, are characterized as key elements that could assist in the accountability process and, therefore, organizational performance. By carrying out this research, the relevance of stakeholder theory is made clear in terms of strengthening accountability processes, which prove to be extremely effective when applied in Third Sector Organizations, in view of satisfactory organizational performance.

**Keywords:** Third Sector Organizations. Governance. Accountability. Organizational Performance

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01	Comparativo entre entidades privadas e de terceiro setor	26
Quadro 02	Finalidades das OTS	32
Quadro 03	Deliberações da Assembleia de Associados	40
Quadro 04	Responsabilidades do Conselho de Administração	42
Quadro 05	Atribuições do Conselho Fiscal	45
Quadro 06	Competências da gestão executiva	47
Quadro 07	Municípios paraibanos com maior quantitativo de OTS	60
Quadro 08	Subdivisões da Entrevista Semiestruturada	64
Quadro 09	Da execução da entrevista	66
Quadro 10	Códigos de apresentação das entidades	66
Quadro 11	Estrutura de governança das organizações	80
Tabela 01	Quantitativo de questionários aplicados e respondidos	63
Tabela 02	Classificação das OTS	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Sistema de Governança de uma Organização do Terceiro Setor	40
Figura 02	Desenho da pesquisa	57
Figura 03	Fontes de Evidência para Triangulação	69
Figura 04	Proporção de entidades que atuam em defesa de direitos sociais	73
Figura 05	Sistema de Governança da “Associação M”	75
Figura 06	Sistema de Governança da “Associação A”	77
Figura 07	Sistema de Governança da “Associação S”	78
Figura 08	Sistema de Governança da “Associação B”	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
CNPJ	Cadastral Nacional da Pessoa Jurídica
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ITG	Interpretação Técnica Geral
MOSC	Mapa das Organizações da Sociedade Civil
MROSC	Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OTS	Organizações do Terceiro Setor
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1.1</b>	<b>Contextualização do Tema</b> .....	17
<b>1.2</b>	<b>Indicação do problema de pesquisa</b> .....	19
<b>1.3</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b> .....	19
<b>1.3.1</b>	Objetivo Geral .....	19
<b>1.3.2</b>	Objetivos Específicos .....	20
<b>1.4</b>	<b>Justificativa</b> .....	20
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do trabalho</b> .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
<b>2.1</b>	<b>Terceiro Setor</b> .....	23
<b>2.1.1</b>	O papel social das Organizações do Terceiro Setor .....	23
<b>2.1.2</b>	Principais características das Organizações do Terceiro Setor .....	25
<b>2.1.3</b>	Classificação das Organizações do Terceiro Setor .....	27
<b>2.1.4</b>	Certificações das entidades do Terceiro Setor .....	29
<b>2.1.5</b>	Aspectos legais acerca das entidades do Terceiro Setor .....	31
<b>2.1.6</b>	Desempenho e Sustentabilidade nas Organizações do Terceiro Setor .....	32
<b>2.2</b>	<b>Governança: Histórico, estratégias, princípios básicos e relevância nas Organizações do Terceiro Setor</b> .....	35
<b>2.2.1</b>	A governança e sua relevância no desempenho organizacional .....	35
<b>2.2.2</b>	As estratégias de governança e as vantagens de sua adoção nas organizações .....	37
<b>2.2.3</b>	Estrutura de Governança na efetivação de boas estratégias .....	39
<b>2.2.4</b>	Princípios básicos de governança .....	50
<b>2.2.5</b>	Princípio da Prestação de contas .....	51
<b>2.3</b>	<b>Teoria dos Stakeholders</b> .....	53
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	57
<b>3.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa</b> .....	58
<b>3.2</b>	<b>Etapas da Pesquisa</b> .....	58
<b>3.3</b>	<b>Método e Procedimentos de Coleta da Pesquisa</b> .....	59
<b>3.3.1</b>	Etapa 1 .....	60
<b>3.3.2</b>	Etapa 2 .....	64

3.4	<b>Procedimentos de Análise dos Dados</b> .....	67
3.5	<b>Aspectos Éticos</b> .....	69
4	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	71
4.1	<b>Mapeamento das Organizações do Terceiro Setor Paraibanas</b> .....	71
4.2	<b>Das Organizações Investigadas</b> .....	73
4.2.1	Associação da Mata Paraibana .....	74
4.2.2	Associação do Agreste Paraibano .....	75
4.2.3	Associação do Sertão Paraibano .....	77
4.2.4	Associação da Borborema .....	78
4.2.5	Análise comparativa da estrutura organizacional das entidades investigadas .....	79
4.3	<b>Das estratégias de <i>accountability</i> e divulgação junto aos <i>stakeholders</i></b> ..	82
4.4	<b>Das estratégias de <i>accountability</i> e sua relação com o desempenho das Organizações do Terceiro Setor</b> .....	90
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	96
5.1	<b>Conclusão</b> .....	96
5.2	<b>Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras</b> .....	99
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	101
	<b>ANEXOS</b> .....	113
	<b>Anexo A - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética e Pesquisa</b> ....	114
	<b>APÊNDICES</b> .....	118
	<b>Apêndice A – Quantitativo de OTS em cada município paraibano</b> .....	119
	<b>Apêndice B – Formulário de Adesão</b> .....	125
	<b>Apêndice C - Roteiro para realização de entrevista semiestruturada</b> ..	127
	<b>Apêndice D - Termo de Anuência para participação em pesquisa</b> .....	129
	<b>Apêndice E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	130
	<b>Apêndice F – Atividades econômicas desempenhadas pelas OTS</b> .....	132
	<b>Apêndice G – Matriz de Amarração Metodológica</b> .....	139

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No Brasil, é recorrente a visualização de experiências que evidenciam certa fragilidade por parte do Estado no que tange o atendimento às demandas sociais da população (Cardoso *et al.*, 2020). No entanto, esta conjuntura, não recente no cenário nacional, é observada desde o início do processo de globalização que, embora tenha maximizado um intercâmbio econômico, social, tecnológico e político entre diversos países, desencadeou, por outro lado, no crescimento desordenado da população e, por consequência, de sua economia, reduzindo a qualidade de vida da sociedade (Oliveira; Borges, 2013).

Tais fatores contribuíram para o advento das Organizações do Terceiro Setor (OTS), foco de investigação deste estudo, cuja premissa consiste em atenuar lacunas não supridas pelo Estado. Apesar de privadas, as entidades que integram esse setor são reconhecidas por seu caráter público, posto que privilegiam valores coletivos, não tendo o lucro como finalidade, mas como um meio para o desempenho de suas atividades (Lacruz, 2020).

Em virtude de suas características particulares, incluindo o fato de não creditarem a lucratividade como objetivo final, as OTS deparam-se, cotidianamente, com desafios significativos visando a garantia de sua perenidade (Zittei; Politelo; Scarpin, 2016). Tais desafios, por sua vez, demandam a adoção de estratégias de governança, de forma que lhes seja possibilitada uma maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades desenvolvidas pela entidade, bem como lhes garantam maior agilidade para mobilização de recursos (Silva; Costa; Gómez, 2011).

Diante desta constatação, compreende-se que é preciso adotar estratégias de governança que, de fato, assegurem seu desenvolvimento. Tais estratégias relacionam-se ao cumprimento de princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, em vista da geração de valor direcionada para a organização, para seus *stakeholders*, bem como para a sociedade em geral (IBGC, 2023).

Dentre os inúmeros desafios enfrentados por estas organizações, Portulhak, Delay e Pacheco (2015), elencam, como um dos principais, a dependência de recursos externos em vista do custeamento de suas atividades que, em sua maioria, se origina a partir de doações de contribuintes individuais, bem como através de parcerias com personalidades jurídicas públicas ou privadas (Dall’Agnol *et al.*, 2017).

É nesta perspectiva que emerge o conceito de mobilização de recursos que, para Pereira, Paiva e Bezerra (2019), relaciona-se a um processo contínuo com o intuito de garantir o pleno desenvolvimento das organizações supracitadas. Tal efetivação se concretiza através da execução de estratégias de mobilização que, por sua vez, são compreendidas por Dall’Agnol *et al.*, (2017) como o exercício permanente e planejado de ações, em vista da diversificação de fontes de recursos, sejam estes humanos, financeiros e/ou materiais.

Consequentemente, a adoção de tais estratégias, demandam das OTS a realização de uma prestação de contas às partes interessadas, acerca das atividades desenvolvidas, bem como da destinação dos recursos adquiridos. Tal postura emerge como uma condição determinante em vista da consolidação e fortalecimento da relação de confiança entre essas organizações e seus apoiadores (Portulhak; Delay; Pacheco, 2015).

Nesse sentido, a Teoria dos *Stakeholders*, lente que subsidia esta dissertação, estabelece que o fornecimento de informações de qualidade aos sujeitos que, de alguma forma, mantém vínculos com a organização (seja exercendo influência, ou sendo impactados por suas atividades), potencializa a legitimidade da instituição, assegurando, com isso, sua permanência no ambiente, bem como a fidelidade de seus apoiadores (Connolly *et al.*, 2013).

Nessa perspectiva, de acordo com a ótica da teoria supra descrita, as OTS necessitam responsabilizar-se pelo cumprimento dos interesses dos múltiplos atores que se relacionam com suas atividades (Falconer, 1999), dentre estes, acionistas, governo, investidores, doadores, beneficiários, comunidades e demais partícipes (Wellens; Jegers, 2014).

Argumenta-se ainda que, ao considerar a atual conjuntura econômica brasileira, notadamente marcada por tensões, instabilidade e falta de credibilidade, seja em relação aos órgãos governamentais, seja inclusive, em relação as próprias OTS, evidencia-se a necessidade de investir em estratégias de governança que privilegiem a prestação de contas e, consequentemente, a adesão de novos parceiros em vista do cumprimento das finalidades da organização.

Desse contexto emerge a prática de *accountability*, cujo conceito relaciona-se à responsabilidade de prestar contas das ações desenvolvidas aos diversos *stakeholders*, de maneira que lhes possibilite avaliar o desempenho organizacional a partir dos dados e informações disponibilizadas (Tondolo; Camargo; Sarquis, 2016).

Nesta conjuntura, torna-se imperativo que as OTS implementem uma cultura ampla e permanente que privilegie a *accountability*, direcionando-a tanto aos atores internos da instituição, quanto àqueles sujeitos de quem a entidade depende externamente, processos

respectivamente conceituados por Ospina, Diaz e O’Sullivan (2002), como por “*accountability* para baixo” e “*accountability* para cima”.

Por outro lado, a ausência desta prática, bem como sua má execução ocasionada pela insuficiência de informações relevantes, além de estabelecer uma relação adversa no processo de captação de recursos, compromete a tomada de decisão, tanto por parte dos gestores, quanto dos demais *stakeholders*, prejudicando, dessa forma, a atuação da instituição (Araújo *et al.*, 2015) no contexto em que esta encontra-se inserida.

Diante do exposto, a presente pesquisa aborda os fatores que afetam o desempenho organizacional das OTS, a partir dos elementos e mecanismos utilizados por seus gestores, no que tange a prática da *accountability*.

## 1.2 INDICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da contextualização acima, e ainda, com base nas possibilidades de contribuição social da ciência contábil, a qual, controla e interpreta o patrimônio das organizações, com ou sem fins lucrativos, entende-se que é viável a realização de estudos que abordem o fortalecimento de estratégias de governança, buscando, no caso particular desta pesquisa, elucidar como tal processo, a partir da *accountability*, tem se efetivado nas OTS no âmbito do estado da Paraíba, em vista de avanços em seu desempenho organizacional.

A problemática desta pesquisa, portanto, consiste em investigar: **De que maneira as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba?**

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Deste modo, apresenta-se a seguir o objetivo geral desta investigação, bem como os objetivos específicos necessários para responder a problemática supra apresentada.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Levando em consideração os aspectos abordados na construção do problema desta pesquisa, o objetivo geral deste estudo consiste em **verificar como as estratégias de**

**governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba.**

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Visando o alcance do objetivo geral desta investigação, são propostos como objetivos específicos:

- Mapear as Organizações do Terceiro Setor em atuação nos municípios que sediam maior quantitativo destas entidades em cada mesorregião paraibana;
- Conhecer o perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas;
- Identificar as principais fontes de recurso, bem como as estratégias adotadas pelas entidades sem fins lucrativos em seu processo de *accountability*, apontando seus respectivos mecanismos de divulgação;
- Relacionar as estratégias de *accountability* adotadas nas Organizações Paraibanas do Terceiro Setor investigadas, com seu desempenho organizacional.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

A elaboração deste estudo, se justifica, inicialmente, em decorrência da significativa representatividade e relevância exercida pelas OTS para a sociedade civil como um todo. Sua atuação repercute de maneira ampla e direta na conjuntura social, através da oferta de serviços relacionados à educação, saúde, cidadania, cultura, geração de emprego e renda, e em outras lacunas deixadas pelo Estado, desempenhando, dessa forma, um importante papel, sobretudo a grupos de indivíduos que vivem em situações de vulnerabilidade (Brito; Perez, 2014).

Além deste fator, é perceptível, nos últimos anos, um crescimento exponencial no quantitativo de OTS em atuação no Brasil (Lopez, 2018). Tal ocorrência é confirmada através de estudo desenvolvido pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR, 2021), que registrou um considerável aumento destas organizações em âmbito nacional, com atuação distribuída nas cinco regiões. No ano de 2010, tais entidades, somavam 290,7 mil e, no ano de 2020 totalizavam 781,9 mil, cuja movimentação de riquezas corresponde a cerca de 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (IBGE, 2018).

Salienta-se ainda que, entre os anos de 2010 e 2018, este coletivo de entidades movimentou cerca de 118 bilhões de reais oriundos de recursos federais, destinados a realização

de atividades voltadas a diferentes temáticas, territórios e públicos, o que possibilitou, por exemplo, a geração formal de três milhões de empregos (Lopez, 2018). Deste modo, o crescimento e alcance dessas organizações evidenciam, além de sua importância no contexto social através das atividades desenvolvidas, sua significativa contribuição para a dimensão econômica do país.

No entanto, este contínuo crescimento tem resultado em desafios para a sustentabilidade destas organizações, em decorrência da competitividade intensificada, tendo a vista a busca por recursos humanos e financeiros (Zittei; Politelo; Scarpin, 2016). Apesar da possibilidade do usufruto de auxílios governamentais através de editais e projetos, um estudo desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2019) revelou um quantitativo minoritário, correspondendo a cerca de 2,7% das entidades brasileiras que, efetivamente, entre os anos de 2010 a 2018, acessaram recursos públicos de origem federal. Tais dados evidenciam a necessidade que estas organizações tem em explorar alternativas diversificadas visando a obtenção dos recursos necessários para o cumprimento de suas finalidades. Diante deste cenário, emerge uma constante demanda pela busca de estratégias, que possibilitem às entidades demonstrar aos *stakeholders* sua eficiência no que tange a aplicabilidade destes recursos (Jorge, 2020), assegurando, dessa forma, sua sustentabilidade financeira.

Em meio a esta conjuntura, para além de um simples instrumento de controle, a *accountability* assume uma função essencial no processo de captação de recursos, haja vista a eficácia de seus mecanismos no que tange a prestação de contas, possibilitando a avaliação transparente e criteriosa da conduta da instituição (Jorge, 2020), características determinantes para o bom desempenho das OTS.

Nesta perspectiva, esta investigação se justifica em face do papel, da representatividade e da relevância dessas instituições para a sociedade civil organizada, implicando, para estas, em uma série de requisitos e recomendações legais, cujo cumprimento lhes demanda a adoção de estratégias de governança que as auxiliem no bom desempenho de suas tarefas.

Assim, ao considerar a relevância das OTS para resolução de grandes desafios, nem sempre enfrentados pelos órgãos governamentais, e ainda, tendo em vista a necessidade de adotar estratégias de governança que maximizem a transparência, a confiabilidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento destas organizações, a presente pesquisa contribui no sentido de disseminar tais conhecimentos junto a gestores, colaboradores e demais *stakeholders* destas entidades, bem como, para a sociedade civil em geral.

Tais contribuições carecem ser melhor evidenciadas no contexto da pesquisa científica, posto que a realidade sobre a atuação das OTS, bem como a complexidade de suas relações

com os diversos *stakeholders*, tem se modificado com a multiplicidade e o fortalecimento dessas entidades. Este cenário é ratificado por Mello, Pereira e Andrade (2019), ao revelar que, nos últimos anos, as discussões sobre organizações sociais têm sido influenciadas por questões acerca dos limites e progressos do papel assumido por essas organizações; da prestação de contas (*accountability*) e transparência adotados pelo setor; do aprimoramento de mecanismos de responsabilização; bem como dos esforços de mapeamento e descrição do perfil das OTS em atividade no país.

Embora se tenha registros de pesquisas sobre as mais variadas temáticas relacionadas ao Terceiro Setor (Cardoso *et al.*, 2020; Salamon; Sokolowski, 2018; Fontana; Schmidt, 2021) ainda se observam lacunas concernentes a produção em torno das estratégias de Governança, adotadas por estas entidades (Paulino; Pinho, 2020), incluindo a *accountability*, o que se pretende atenuar a partir da realização do presente estudo.

Dessa forma, compreende-se que a *accountability* constitui um importante contributo para essas entidades, haja vista sua função efetiva em comunicar a aplicabilidade dos recursos auferidos às partes interessadas, estabelecendo-se, portanto, como um instrumento capaz de promover, eficazmente, a transparência aos diversos *stakeholders* (Jorge, 2020). Argumenta-se, portanto, que a *accountability* subsidia a adoção de estratégias que possibilite a maximização no processo de gestão das OTS e, conseqüentemente, de seu desempenho, o que se pretende verificar por meio deste construto.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação se estrutura em 5 (cinco) capítulos distintos. Além desta seção introdutória, a referida pesquisa aborda, em seu referencial teórico, acerca das OTS, Governança em entidades do Terceiro Setor, culminando na exploração da Teoria dos *Stakeholders*. O terceiro capítulo dedica-se aos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, delineando sua classificação, etapas, método e procedimentos de coleta e análise dos dados e aspectos éticos observados. No quarto capítulo, são apresentados e analisados os dados coletados ao longo da pesquisa, oferecendo uma visão aprofundada acerca dos resultados obtidos. Finalmente o quinto capítulo destaca as considerações do estudo, apresentando os principais *insights* e conclusões alcançadas pela pesquisa. Este, por sua vez, está sequenciado pelas referências, anexo e apêndices.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TERCEIRO SETOR**

Considera-se importante iniciar este referencial teórico abordando questões referentes ao Terceiro Setor, dialogando com os autores acerca do papel social e das características específicas deste tipo de organização, culminando com discussões em torno dos elementos que favorecem um desempenho satisfatório e, conseqüentemente, asseguram a sustentabilidade organizacional.

#### **2.1.1 O papel social das Organizações do Terceiro Setor (OTS)**

É atribuição do Estado, de acordo com o exposto pela Constituição Brasileira de 1988, a responsabilidade pelo desenvolvimento econômico do país, promoção do bem-estar de sua sociedade, asseguuração da proteção ambiental, entre outras atividades relacionadas à garantia de direitos fundamentais, individuais ou coletivos (Brasil, 1988).

No entanto, é possível detectar, não apenas no Brasil, mas em diversos países, certa ineficiência do Estado quanto a frágil capacidade de atendimento às demandas sociais (Cardoso *et al.*, 2020). Tal conjuntura pode ser constatada desde o início do processo de globalização em que, ao passo que desencadeou uma crescente interconexão política, social, econômica e tecnológica entre as nações, fez emergir um crescimento populacional desordenado, minimizando, além de sua estabilidade econômica, a qualidade de vida social (Oliveira; Borges, 2013).

Impulsionado por tais insatisfações, e ainda, tendo em vista a preocupação com o desenvolvimento e bem-estar da sociedade, foram reunidos esforços com o intuito de viabilizar alternativas para preenchimento destas lacunas (Salamon; Sokolowski, 2018; Salamon, 1998).

Assim, em decorrência desta capacidade limitada de atuação do estado frente aos problemas sociais, advindo, sobretudo, de questões de ordem orçamentária e burocrática, algumas organizações se estruturaram de forma descentralizada, a fim de oferecer serviços e ações a uma parcela da sociedade que se encontrava desassistida pelos poderes aos quais competiam tal execução (FIPE, 2021).

Tal conjuntura, coadunado ao anseio por maior engajamento e participação civil no enfrentamento de problemas, favoreceu o nascimento de uma série de organizações sem fins lucrativos dedicadas aos interesses coletivos, cujo propósito consistia em fornecer contribuições

relevantes, com o intuito de mitigar os problemas sociais que mais impactam a vida da sociedade (Salamon; Sokolowski, 2018).

Assim sendo, o nascimento do terceiro setor se deu a partir do surgimento destas organizações detentoras de características particulares, situadas além dos âmbitos governamentais e privados (Fontana; Schmidt, 2021).

Originado nos Estados Unidos, o emprego desta terminologia é relativamente novo, emergente entre as décadas de 1950 e 1970, por meio da nomenclatura *third sector* (terceiro setor), *voluntary sector* (setor voluntário) ou *nonprofit organizations* (organizações sem fins lucrativos) (Albuquerque, 2006; França, 2007).

No Brasil, especificamente, o termo “Organizações da Sociedade Civil” passou a ser empregada na década de 1990 para referenciar estas entidades. No entanto, denominações como “organização não governamental”, “sem fins lucrativos”, “entidade da sociedade civil”, “filantrópica”, “solidária”, “social”, “independente”, “de base”, “caridosa”, “associativa”, entre outras, são ainda adotadas no país (Salamon; Sokolowski, 2018).

Ressalta-se ainda, que a existência do terceiro setor, parte da premissa da atuação de um primeiro setor, representado por atividades estatais com fins públicos, e um segundo setor caracterizado pelo desenvolvimento de atividades privadas com fins particulares. Tais setores são complementares, e a articulação de suas ações movimentam a economia e desencadeiam a evolução da sociedade. Por tal razão, por considerar a impossibilidade de, isoladamente, atingirem seus objetivos, a economia mundial tem buscado manter uma relação harmônica entre estes setores (Pichler; Mortari, 2013).

O Estado, esfera que constitui o primeiro setor, através de seus múltiplos órgãos, exerce funções inerentes a política, a administração, a economia, as finanças, e a gestão pública como um todo (Teixeira; Lobo, 2018), com o objetivo de dinamizá-la a fim de evitar conflitos sociais, atendendo as demandas populacionais. No segundo setor, por sua vez, encontram-se as organizações de caráter privado, cujas atividades exercidas se baseiam na obtenção de lucratividade, para, posteriormente, serem distribuídas entre sócios e investidores (Pichler; Mortari, 2013).

Ao compartilharem semelhanças com o primeiro e segundo setor, as OTS assumem atribuições comuns às entidades responsáveis ao controle estatal, assim como as do mercado. Tal conjuntura se dá em razão da necessidade em atender à população em vista do bem comum, mesmo assumindo uma natureza privada, o que as diferencia dos demais setores (Salamon; Sokolowski, 2018).

Alguns autores amparam tal concepção ao apresentar as OTS como aquelas entidades de natureza comercial e governamental, por tratarem-se de entidades privadas, de caráter público, que primam por valores coletivos e não financeiros. Deste modo, sua finalidade não se centra no lucro, posto que este é se revela apenas como um meio para o desempenho de suas atribuições, em vista da promoção de mudanças sociais (Slomski *et al.*, 2012; Rengel *et al.*, 2012; Olak, Nascimento, 2010;).

Albuquerque percebe 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”. O mesmo autor, em suma, denomina tais entidades como “instituições que se distingue do estado – embora promova direitos coletivos – e do mercado” (2006, p. 19).

Nesse sentido, essas organizações se destacam por serem detentoras de ações paralelas às do Estado, em decorrência de sua natureza não lucrativa, e por mostrarem-se como alternativa às limitações do mercado e da burocracia estatal (Coelho, 2002; Manas; Medeiros, 2012; Portulhak; Delay; Pacheco, 2015).

Compreende-se, portanto, as OTS, como aquelas organizações detentoras de culturas e valores distintos do Estado e do mercado. Deste modo, por meio de seu caráter privado, estas desempenham uma função social específica em vista da transformação de indivíduos, bem como da sociedade civil em geral (Salamon; Sokolowski, 2018).

### **2.1.2 Principais características das Organizações do Terceiro Setor (OTS)**

Nesta seção, apresenta-se algumas características peculiares de empresas privadas e organizações sociais, a fim de obter maior clareza quanto aos diversos papéis que as diferenciam no mercado.

Entre os atributos necessários para qualificar-se enquanto OTS, são estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016): o objetivo estatutário de interesse público ou associativo; a independência estatal; a ausência de finalidade lucrativa, além da constituição voluntária por pessoas físicas ou jurídicas.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) corrobora a esta prerrogativa, ao estabelecer que, para que sejam assim classificadas, as organizações de terceiro setor necessitam enquadrar-se, simultaneamente, nas condições a saber:

- Serem privadas, e não integrantes do aparelho de Estado;

- Serem sem fins lucrativos, não havendo distribuição de eventuais excedentes entre seus proprietários ou diretores, não tendo a lucratividade como finalidade principal da existência da organização e sim como um meio para executá-la;
- Serem institucionalizadas, ou seja, legalmente constituídas;
- Serem autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades;
- Possuírem o caráter de voluntariedade, posto que podem ser constituídas por qualquer grupo de pessoas, sendo sua atividade principal livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Além disso, apenas a atuação isolada de empresas privadas, bem como de organizações públicas, não é suficiente para a garantia do desenvolvimento social, o que faz demandar, portanto, a necessidade de interferências de empresas privadas com objetivos estatutários de interesse público ou associativo, visando a promoção de bem-estar à sociedade (IBGC, 2016).

Em se tratando da distinção entre organizações de caráter privado e aquelas que se adequam as características do terceiro setor, Ashoka e McKinsey (2001), estabeleceram um comparativo com base em critérios como investimentos, operações e resultados obtidos em cada uma delas, conforme quadro a seguir:

**Quadro 01:** Comparativo entre entidades privadas e de terceiro setor

	ENTIDADES PRIVADAS	ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR
INVESTIMENTO	Recursos investidos à manutenção da organização, subdivididos em dois tipos: de capital (geralmente obtido por meio de empréstimos ou financiamentos) e humanos (pessoas contratadas para execução das atividades).	Recursos investidos à manutenção organização, subdivididos em dois tipos: de capital (trata-se dos recursos financeiros, geralmente obtidos a partir de doações advindas de pessoas físicas ou jurídicas, bem como execução de atividades da própria organização) e humanos (geralmente pessoal representado total, ou parcialmente, pelo voluntariado, sem um claro vínculo empregatício com a entidade).
OPERAÇÕES	Processos que agregam valor monetário ao investimento, através da fabricação de produtos ou prestação de serviços. Através destas operações a empresa produz lucratividade, desde que seu processo seja eficiente. Em condição contrária, a empresa pode auferir prejuízos, comprometendo sua continuidade.	Processos que, primeiramente, devem fomentar impacto social, gerando benefícios diretos à sociedade. Esta pode ainda gerar uma série de atividades, visando atrair recursos, sejam estes financeiros, humanos ou materiais, não como finalidade da entidade, mas como meio de custeio para obtenção de seus resultados, posto que, diferentemente das empresas privadas, tais entidades não precisam apresentar <i>superávit</i> em suas operações, haja vista seu foco direcionado exclusivamente à atuação social
RESULTADOS	Lucro positivo gerados a partir das operações. Sua destinação é empregada na distribuição aos investidores, bem como no patrimônio líquido da organização.	São mensurados de acordo com o impacto social gerado, através das atividades exercidas pela entidade. Em algumas circunstâncias, pode-se ainda verificar tais resultados através do <i>superávit</i> gerado pelas operações, desde que

		estes sejam, obrigatoriamente, reinvestidos na própria organização, visando a maximização do impacto social que ela proporciona.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ashoka e McKinsey (2001).

Através do quadro supra apresentado, evidencia-se similaridades existentes entre as organizações que compõem o terceiro setor e as entidades privadas, inclusive as operações internas, que podem ser tão complexas quanto as do setor privado.

### 2.1.3 Classificação das Organizações do Terceiro Setor

Dentre os critérios que qualificam uma organização como vinculada ao Terceiro Setor, quais sejam: ser de caráter institucionalizado, privado, sem fins lucrativos, autoadministrado e voluntário; e ainda considerando o disposto no novo código civil brasileiro (Lei 10.406/2002), é possível afirmar que há duas figuras jurídicas que obedecem, simultaneamente, tais critérios: as associações privadas sem fins lucrativos e as fundações privadas sem fins lucrativos, cujas características são descritas a seguir:

#### a) Associações

As associações são personalidades jurídicas caracterizadas pela união de pessoas em prol de uma causa lícita, sem fins lucrativos (IBCG, 2016). O Código Civil Nacional, em seu Art. 53, menciona que, além da união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, não deve haver direitos e obrigações recíprocos entre os associados.

De acordo com Oliveira e Romão (2014), para que uma entidade do terceiro setor se configure como uma associação, é necessário obedecer a um processo constitutivo, considerando algumas etapas a serem procedidas:

- i) **Apurar a manifestação de vontade:** O Art. 104 do Código Civil prevê que a manifestação da vontade das pessoas que objetivam associarem-se constitui um contrato. Dessa forma, seus agentes devem ser capazes e sem restrição ao exercício de seus direitos.
- ii) **Elaboração do Regimento Estatutário:** Os sujeitos interessados devem elaborar uma proposta estatutária a ser analisada e votada na Assembleia de Fundação. Após sua aprovação, tal documento, lavrado em cartório, servirá de instrumento constitutivo da associação, demandando, de seus associados, o cumprimento das normas ali estabelecidas. Dessa forma, este deverá contemplar as exigências legais e regras

específicas acerca das finalidades da organização, bem como competências, atribuições e responsabilidades de seus membros.

- iii) **Convocação dos interessados:** A convocação dos sujeitos interessados dar-se-á por meio de um Edital, que deverá ser divulgado, em tempo hábil, a fim de informá-los acerca da realização de Assembleia para Constituição e Eleição, cabendo, a estes, a aprovação ou refutação, no todo, ou em parte, do regimento estatutário elaborado.
- iv) **Realização da Assembleia Geral:** Tal assembleia tem por finalidade a fundação da associação, assim como aprovação da denominação, do estatuto, e ainda a eleição dos membros que integrarão os órgãos da entidade.
- v) **Eleição e posse dos membros da diretoria:** O regimento estatutário de cada organização deve ser claro ao elucidar a forma de eleição, posse e período de mandato, bem como as condições de admissão, possibilidade ou não de reeleição, e do direito de retirada de cada um dos membros que integram a diretoria das organizações.
- vi) **Registro da ata da assembleia e ato constitutivo:** Após o registro do ato constitutivo e ata de assembleia, bem como do registro no Cadastral Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), a associação adquire personalidade jurídica, sendo, a partir de então, agente próprio de suas ações, detentora de direitos e obrigações.

Seu regime estatutário deve contemplar ainda as providências necessárias em caso de dissolução, em conformidade com o disposto no art. n°. 61 do Código Civil Brasileiro (2002):

Art. 61 – Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes (Lei nº 10.406/2002).

Como explicitado acima, ainda que desempenhem um papel com finalidade estritamente pública, é possível constatar nas associações, características de organizações privadas, em virtude de haver critérios bem definidos para sua criação e dissolução.

## **b) Fundações**

Criadas de forma voluntária e sem fins lucrativos, as fundações possuem objetivos estatutários de interesse público, em consonância com a busca do bem comum, podendo ser de natureza privada ou pública, originadas a partir de autorização concedida pelo poder legislativo para o desenvolvimento de atividades de interesse público (Oliveira; Romão, 2014).

Sua criação se dá por meio da destinação de um patrimônio com o objetivo de servir a uma finalidade comum. Dessa forma, de acordo com o Código Civil Brasileiro (Brasil, 2002), seu instituidor fará a dotação de bens livres, através de escritura pública ou testamento, especificando o fim ao qual se destina, podendo ainda declarar a forma de administração, isento da objetificação de lucro ou rendimento ao instituidor ou administrador.

O Código Civil enfatiza ainda que, para ser compreendida como uma fundação, a organização necessitará atuar em fins religiosos, culturais ou assistenciais, não podendo ser caracterizada com esta denominação, caso apresente finalidade distinta. Sua dissolução dar-se-á de maneira similar as associações, conforme descrito no tópico anterior.

#### **2.1.4 Certificações das entidades do Terceiro Setor**

Após constituição legal enquanto personalidade jurídica, as OTS poderão auferir títulos, certificados ou qualificações, a fim de conquistarem o devido reconhecimento governamental, o que facilitará a parceria com este setor específico. Entre os títulos conferidos, elenca-se:

##### **a) Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS)**

Regulamentado pela Lei nº 12.101/2009, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) se constitui como uma certificação que possibilita o acesso a políticas públicas nas áreas de assistência social, saúde e educação básica e superior, concedida a personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos, desde que reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social, com atuação nas respectivas áreas (Pinheiro; D'Angelo, 2021).

Às Organizações da Sociedade Civil (OTS) detentoras desta certificação é garantida a imunidade sobre o pagamento das contribuições destinadas à seguridade social, incluindo a isenção da cota patronal do INSS, da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e do Programa de Integração Social (PIS) sobre a folha de pagamento. Além disso, a certificação possibilita que tais organizações recebam subvenções públicas e transferências governamentais, conforme estabelecido na legislação brasileira (Brasil, 1988).

No entanto, para obter este certificado, as organizações devem cumprir uma série de requisitos obrigatórios. Dentre estes: estar devidamente constituída enquanto personalidade jurídica de direito privado; não possuir finalidade lucrativa; reconhecer-se como instituição beneficente de assistência social com o propósito de prestar serviços nas áreas da educação, saúde e/ou assistência social; observar o princípio da universalidade; estar em pleno

funcionamento há pelo menos doze meses; e apresentar as demonstrações contábeis e financeiras conforme estabelecido na Instrução Técnica Geral (ITG) 2002 (CFC, 2012).

#### **b) Qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)**

Instituídas através da Lei nº 9.790/1999, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), estão juridicamente autorizadas a remunerar seus dirigentes. No entanto, tais entidades tem por exigência publicizar seus demonstrativos contábeis a todos os sujeitos interessados, mantendo suas informações acessíveis no portal do Ministério da Justiça (Brasil, 1999).

Dentre os benefícios que lhes são assegurados, destaca-se o direito de isenção fiscal e desburocratização do acesso aos recursos públicos, por meio de termo de parceria que, de acordo com o art. 9º da Lei nº 9.790/1999, se constitui pelo instrumento celebrado entre o Poder Público e as OSCIP, com o intuito de estabelecer vínculo de cooperação entre as partes, visando o fomento e execução das atividades de interesse público (Thesing *et al.*, 2023; Brasil, 1999)

Conforme preconiza o Art. 3º da Portaria nº 362, de 1º de março de 2016, para a solicitação deste registro, as OTS necessitam encaminhar ao ministério da justiça, através de seu representante legal, o pedido formal de qualificação, contendo:

- I – estatuto registrado em cartório;
- II – ata de eleição da atual diretoria registrada em cartório;
- III – declaração de estar em regular funcionamento há, no mínimo, 3 anos, de acordo com as respectivas finalidades estatutárias;
- IV – balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, assinado pelo contador e pelo representante legal, referente ao ano anterior ao pedido de qualificação e em conformidade com as normas brasileiras de contabilidade;
- V – declaração de isenção do imposto de renda, assinada por seu representante legal;
- VI – inscrição atualizada no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

São auferidas, às entidades que se qualificam enquanto OSCIP, vantagens, que vão desde a possibilidade de remuneração de seus dirigentes, sem que haja perda de benefício fiscal, até concessão de dedução fiscal (IR) para pessoas jurídicas, bem como a celebração de Termos de Parceria com o Poder Público, possibilitando-lhes, assim, o acesso aos fundos públicos na consecução de projetos, através do recebimento de bens apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal (Slomski *et al.*, 2012).

A normatização que constituiu as OSCIP representou um significativo avanço para o marco jurídico do terceiro setor. Além desta, outras ações regulatórias fomentaram o desenvolvimento de recomendações legais às OTS, conforme abordado em seção seguinte.

### 2.1.5 Aspectos legais acerca das entidades do Terceiro Setor

Dentre as normatizações que constituem o marco legal do terceiro setor, um significativo avanço se deu a partir da promulgação da Lei 9.790/1999, regulamentado pelo decreto 3.100/1999 que dispõe acerca da qualificação das OSCIP, cujas características foram supra descritas.

A Lei representou um passo importantíssimo para a modernização do marco regulatório das OTS. Reconheceu como de interesse público não apenas organizações que atuam nas tradicionais áreas de assistência social, educação e saúde, mas também aquelas que trabalham com temáticas mais contemporâneas [...]. Além disso, estimulou a adoção de boas práticas de governança e gestão, abrindo caminho para uma administração mais profissional das organizações. Por fim, criou um novo instrumento para regular sua “contratualização” com o Estado —o “termo de parceria”—, dotado de mecanismos de controle e transparência [...] e pautado por uma lógica de resultados que tende a melhor respeitar a autonomia do parceiro privado. (Dora; Pannunzio, 2013, p.12)

O contexto normativo do Terceiro Setor conquistou importante avanço a partir da criação de um Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil (MROSC), culminado com a implementação da lei 13.019/2014, (posteriormente alterada pela lei 13.204/2015), que define normas para regular parcerias firmadas entre a Administração Pública e tais entidades, estabelecendo diretrizes para a política de fomento e colaboração através da transferência de recursos financeiros ou demais subsídios, no que tange a execução de projetos de interesse público (Brasil, 2015).

A partir de sua instauração, esta lei alterou alguns requisitos necessários às organizações, tais como a extinção do título de Utilidade Pública, a desobrigação em atestar a condição de Organização da Sociedade Civil (OSC) a uma entidade do terceiro setor, além do Cadastro Nacional de Entidades Sociais, anteriormente utilizado no ato do recebimento de prestações de contas de entidades.

Estas tomadas resultaram na ampliação de benefícios fiscais às OTS, incluindo a não exigência de uma série de certificações, conforme apontado pelo artigo 84-B da Lei nº 13.019/2014:

Art. 84-B – As organizações da sociedade civil farão jus aos seguintes benefícios, independentemente de certificação:

I – receber doações de empresas, até o limite de 2% (dois por cento) de sua receita bruta;

II – receber bens móveis considerados irrecuperáveis, apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil;

III – distribuir ou prometer distribuir prêmios, mediante sorteios, vale-brindes, concursos ou operações assemelhadas, com o intuito de arrecadar recursos adicionais destinados à sua manutenção ou custeio.

A partir do exposto neste artigo, são assegurados incentivos visando a estimulação de contribuição de empresas, destinando parte dos tributos que seriam recolhidos, para as OTS atuantes nos setores de saúde, cultura, assistência ou esporte. Dessa forma, a lei, além de oferecer vantagens para as entidades sociais, desburocratizando a captação de recursos financeiros, beneficia as organizações do segundo setor, através da redução de impostos, ou ampliação de sua restituição.

No entanto, para que tais benefícios lhes sejam assegurados, o artigo Art.84-C da referida lei, exige que as OTS possuam, entre suas finalidades, o contido no quadro 02:

**Quadro 02:** Finalidades das OTS

I – promoção da assistência social;
II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
III – promoção da educação;
IV – promoção da saúde;
V – promoção da segurança alimentar e nutricional;
VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
VII – promoção do voluntariado;
VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
XII – organizações religiosas que se dediquem a atividades de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil (2014).

Assim, a fim de garantir a preservação destes benefícios fiscais, é exigido das entidades o pleno cumprimento de critérios, englobando, inclusive, a relação entre seus principais mantenedores, viabilizando, de maneira simplificada, a redução de custos e, por conseguinte, manutenção de seus recursos financeiros, de forma que assegure sua sustentabilidade organizacional, conforme apontado em tópico seguinte.

### **2.1.6 Desempenho e Sustentabilidade nas Organizações do Terceiro Setor**

Os inúmeros desafios emergentes na conjuntura econômica e social brasileira, tem refletido diretamente no trabalho das diversas organizações empresariais e/ou sociais. As discussões acerca das formas de governança destas organizações vêm ganhando espaços cada vez mais amplos no cenário internacional e local (Paulino; Pinho, 2020).

Assim como as empresas que integram o Segundo Setor devem fomentar contínuas estratégias de profissionalização em sua governança, de igual maneira, aquelas que compõem

o Terceiro Setor necessitam estar bem estruturadas, a fim de que possam permanecer em um ambiente competitivo e globalizado, oferecendo bons resultados, o que implica dizer uma prestação de serviços eficiente e eficaz a seus usuários. Neste sentido, Alves Junior (2008, p.107) comenta que estas instituições “sentem a necessidade de organizar suas atividades, alocar seus recursos, orientar o trabalho, com o intuito de planejar adequadamente sua estrutura organizacional, para melhor entender e contribuir com a missão”.

Desta forma, para atingir este fim, é essencial que as estratégias de governança adotadas em tais organizações possam mensurar seu desempenho, primando sempre pela competência e buscando excelência e majoração de seus resultados, para que estes possam ser, posteriormente, reinvestidos na entidade.

Para tanto, a capacidade de mensuração de seu desempenho, além de outras práticas, como o uso adequado de ferramentas que proporcionem maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades, se configuram como um forte desafio na governança das OTS (Silva, Costa, Gomez, 2011).

Ademais, recomenda-se observar o marco regulatório brasileiro que estabelece normas para o funcionamento destas instituições, com ênfase nas leis das OSCIP (Lei nº. 9.790 de 1999), lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011), lei anticorrupção (Lei nº 12.846, de 2013), bem como o MROSC (Lei nº 13.019/2014). Recomenda-se ainda que as estratégias adotadas por tais organizações sejam ancoradas nos princípios de governança, a saber: integridade, transparência, equidade, *accountability* e sustentabilidade (IBGC, 2023).

Em seus estudos, Pinto e Ribeiro (2020) ratificam a importância dessas discussões no Terceiro Setor, ao definir a sustentabilidade como a perenidade contínua dos esforços empregados por estas organizações, a fim de atingir seu constante desenvolvimento. Nesta mesma direção, Falconer (1999, p.17), conceitua sustentabilidade como a “capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos”.

Diante deste contexto, Armani (2004, p.10) comenta que,

a sustentabilidade desse tipo de organização vai sempre combinar, na melhor das hipóteses, uma capacidade para obter receitas “próprias” de forma regular (contribuição de sócios e de “rede de amigos”, prestação de serviços de forma remunerada, venda de produtos, etc.), com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais nacionais e internacionais.

Assim, um planejamento eficaz visando captação de recursos envolvendo múltiplas fontes de arrecadação, favorece a sustentabilidade destas entidades, ainda que uma das fontes de financiamento deixe de existir. Dessa forma, as instituições devem, cotidianamente, criar e renovar estratégias, com o intuito de adequar-se às exigências impostas por estas fontes, transformando-os em oportunidades para a instituição (Oliveira; Borges, 2013).

A busca por tais oportunidades são ainda identificadas como “mobilização de recursos” que, segundo Pereira, Paiva e Bezerra, (2019) relaciona-se ao esforço empregado na busca e gerenciamento de recursos (financeiros, humanos, políticos, sociais ou culturais), visando a garantia da sustentabilidade organizacional.

Implica ainda em obrigação da organização comunicar a seus interessados acerca de toda e quaisquer aplicações dos recursos auferidos, a fim de evitar desconfiança entre seus *stakeholders*. A este respeito, Parejo *et al.*, (2021) afirmam que entidades que não são capazes de imprimir confiança, não lograrão êxito em tentativas futuras de captação, provocando, além de seu insucesso, um provável fim de suas atividades pela ausência de recursos financeiros.

Nesta conjuntura, é empregado o termo *Accountability* que, segundo Nascimento, Rabelo e Viotto (2020) representa a obrigação em divulgar informações, aos diversos *stakeholders*, com o intuito de possibilitar a avaliação de desempenho de suas atividades. Desta necessidade, portanto, emerge a contabilidade dentro da instituição, uma vez que, através de seus diversos instrumentos, são fornecidas informações que asseguram a transparência da gestão, o que se materializa pela realização de uma prestação de contas fidedigna das atividades aos seus interessados.

Apesar de, até então, os conceitos apresentados estarem direcionados à mobilização de recursos de caráter eminentemente financeiro, Rendeiro (2018) relembra que a sustentabilidade transcende estes aspectos, relacionando-se, portanto, a um conjunto mais amplo de fatores de desenvolvimento, cruciais para ampliar as chances de um desempenho satisfatório, garantindo, com isso, a perenidade da instituição.

Assim, a mobilização de recursos humanos constitui outro elemento imprescindível ao bom andamento das OTS, exigindo uma ampla organização dos sujeitos que efetuam quaisquer atividades, os quais devem ter clareza em relação ao seu papel, bem como à missão da organização frente à sociedade.

O trabalho desenvolvido em organizações sem fins lucrativos pode ser identificado através de duas características específicas: o serviço remunerado e o serviço voluntário. Este último, é apontado por Garcia e Conte (2019), como essencial para o exercício e sucesso no desempenho da organização e, por conseguinte, para garantia de sua sustentabilidade. Tais

autores o qualificam ainda como a força propulsora destas instituições, na medida em que os profissionais voluntários contribuem com o seu conhecimento e habilidades nas atividades de curto e médio prazo que desempenham.

A partir do exposto acima, explicitou-se as características peculiares das OTS, distinguindo-as daquelas de natureza comercial. Além disso, ratificou-se a importância social deste tipo de organização, bem como a necessidade de fomentar/adotar medidas em vista de um desempenho satisfatório, tendo como resultado principal a perenidade e a sustentabilidade organizacional.

## **2.2 GOVERNANÇA: Histórico, estratégias, princípios básicos e relevância nas Organizações do Terceiro Setor**

Esta seção traz uma contextualização teórica acerca da governança, contemplando estudos que vão desde o histórico, até a relevância de sua aplicação nas OTS.

A base para construção deste capítulo advém das normas estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sendo subsidiada por outros autores relacionados a temática em foco.

### **2.2.1 A governança e sua relevância no desempenho organizacional**

Nas diversas organizações, torna-se fundamental a adoção de mecanismos de controle, visando salvaguardar os interesses dos diversos *stakeholders*, garantindo informações transparentes e de qualidade (Soschinski *et al.*, 2021), fazendo desta preocupação estratégica um quesito salutar para obtenção de confiança de todos os agentes interessados e, por consequência, sua perenidade organizacional.

É nesta perspectiva que emerge o mecanismo de governança nas organizações, caracterizado como o sistema ao qual se atribui a direção, monitoramento e incentivo das empresas e demais organizações, envolvendo relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas, com a finalidade de maximizar o valor organizacional, facilitando seu acesso a recursos e favorecendo sua continuidade. (IBCG, 2015).

Segundo Rossetti e Andrade (2014), em 1992, na Inglaterra, foi desenvolvido o primeiro código de melhores práticas de Governança Corporativa, nomeado por *Cadbury Report*, e, três anos mais tarde, publicado o primeiro livro intitulado como *Corporate governance*, escrito por

Nell Minow e Robert A. G. Monks. Em 1999 surge a primeira organização responsável pela difusão dos seus princípios e definição de seus efeitos, através da edição do “*Principles of corporate governance*”, pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Nesse período, acionistas observaram a necessidade da criação de normatizações que os resguardassem contra práticas abusivas das diretorias executivas das organizações, da passividade dos conselhos de administração e, sobretudo, das omissões das auditorias externas, evitando, assim, que fossem adotados modelos de administração questionáveis em detrimento de interesses particulares (Instituto Information Management, 2018).

Sendo assim, a governança é caracterizada como a estrutura que envolve direção e controle, estabelecendo interação entre os gestores, os proprietários e demais usuários participantes da entidade, de forma que seja assegurado a harmonia entre os interesses de todas as partes, a estrutura de poder e relação entre os seus órgãos, bem como a normatividade que define suas relações (Vieira; Barreto, 2019).

A governança é ainda definida como o sistema pelo qual as sociedades, sejam estas empresariais, públicas ou civis, são geridas, com a intenção de prover valor aos seus proprietários, bem como demais agentes interessados, de forma que sua sustentabilidade seja assegurada (IBGC, 2016).

Suas práticas são focadas nos processos de direção e controle, estabelecendo regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, através do conselho de administração, auditoria externa e o conselho fiscal, procedimentos indispensáveis à tomada de decisão, direitos e obrigações dos seus partícipes, bem como estratégias para o alcance dos objetivos e as metodologias a serem adotadas para controle do desempenho.

De acordo com OCDE (2016), a governança, cuja missão é assegurar boas práticas e interlocuções entre acionistas, administradores, membros do conselho fiscal, auditores independentes e demais interessados, tem se tornado um dos instrumentos decisivos para o desenvolvimento sustentável das organizações, em suas dimensões econômica, ambiental e social.

Tal argumento é reforçado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002) ao caracterizar a governança como um conjunto de estratégias que visam maximizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores. Vieira e Barreto (2019), acrescentam ao compreender a governança como a separação entre a propriedade e o poder na tomada de decisões no interior das organizações.

Para Rossetti e Andrade (2014), por sua vez, o sistema de governança potencializa as competências das organizações, expandindo suas bases estratégicas, harmonizando interesses, além de definir regras e procedimentos corporativos, de modo a contribuir para maximização dos resultados, assim como a correta distribuição dos direitos e responsabilidades entre seus participantes.

Estratégias de governança são ainda descritas como um conjunto de princípios e práticas que visam atenuar conflitos de interesse que porventura ocorram, entre os diferentes *stakeholders* da organização, possibilitando a redução dos custos e o consequente aumento do valor da empresa, assim como o retorno maximizado aos acionistas (Machado Filho, 2020).

Dessa forma, através dos conceitos e autores supramencionados, pode-se inferir que o mecanismo da governança possui alicerces sólidos, embasados em princípios éticos e aplicados na gestão dos negócios, cujas definições convergem para objetivos, princípios e práticas afins.

No Brasil, essa temática alcança maior destaque através de estudos nas áreas da administração, economia, contabilidade e finanças, resultando em mudanças nas relações entre administradores e acionistas, bem como na disseminação do Código Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), com o intuito de oferecer às organizações, direcionamentos para boas práticas de governança, garantindo, dessa forma, a preservação e otimização do seu valor econômico a longo prazo, facilitação em seu acesso a recursos, maior qualidade de gestão e longevidade (IBGC, 2015).

### **2.2.2 As estratégias de governança e as vantagens de sua adoção nas organizações**

A adoção de estratégias de governança abrange questões que vão além dos dispositivos legais, posto que engloba aspectos relacionados a geração de valor, ampliação do retorno dos investimentos, melhores decisões estratégicas e diretrizes para sustentabilidade e continuidade do negócio (Machado *et al.*, 2020).

A Governança, portanto, assume relevante função nas organizações, oferecendo, quando bem introduzida e desenvolvida, consideráveis benefícios para seu funcionamento. No entanto, para que tais estratégias sejam bem definidas, torna-se indispensável que haja clareza e entendimento acerca do percurso histórico da entidade, bem como o papel que esta desempenha no cenário em que atua.

Sobre tal questão, o IBGC corrobora ao afirmar que, para um correto delineamento do sistema de governança a ser adotado pela organização, é fundamental uma reflexão sobre sua identidade, bem como a construção de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (*compliance*) (IBGC, 2015).

Assim, a opção pelos métodos de governança que melhor correspondam as necessidades de cada estrutura organizacional, deve se dar, primeiramente, a partir do entendimento do objetivo da empresa, os principais interesses da organização, bem como os critérios para tomada de decisão e mensuração de desempenho (Sudré; Souza; Bouroullec, 2020). Neste sentido, é fundamental que as organizações façam uso de boas estratégias de governança, a fim de que obtenham o alinhamento de interesses com o objetivo de otimizar o valor da organização, contribuindo para seu desenvolvimento e, assim, garantindo sua longevidade.

Devem ser considerados ainda os possíveis conflitos de interesses existentes e a conduta a ser adotada frente a tais conflitos, de forma que as ações desenvolvidas na entidade estejam sempre coadunadas com seus princípios, garantindo, dessa forma, maior eficiência corporativa e, por conseguinte, bem estar social (Sudré; Souza; Bouroulle, 2020).

A adoção de boas estratégias de governança oferece às entidades um maior valor de mercado e melhor desempenho operacional, quando comparado aquelas que não adotam tais mecanismos. Além disso, vantagens como aprimoramento do processo de divulgação de informações, redução da assimetria, maior mobilização de investidores, entre outras, se configuram como atributos às organizações que se utilizam desta prática (Vieira *et al.*, 2015).

Araújo *et al.*, (2021), atribuem melhores perspectivas de geração de fluxo de caixa à adoção de um sistema efetivo de governança, posto que este favorece a otimização de decisões, ampliando a possibilidade do cumprimento das regras, o que, segundos os autores, desencadeia à maximização no valor da organização.

Corroborando esta ideia, Silveira (2015) aponta o aperfeiçoamento de gestão como um dos efeitos das boas estratégias de governança, uma vez que proporciona uma maior imagem de transparência e credibilidade aos seus *stakeholders*, assim como facilita no aprimoramento do processo decisório da entidade.

A adoção de boas estratégias de governança favorece ainda na mitigação de risco de agência. Assim, quando bem adotadas, tais estratégias combatem ações motivadas por interesses particulares. (IBGC, 2015). Destarte, as organizações que as executam, são susceptíveis a sofrer menos conflitos de agência, prevendo-se, com isso, a garantia de uma gestão democrática, assim como o fortalecimento dos interesses coletivos.

Esses fatores apontam que as entidades que primam pela adesão de procedimentos e técnicas de governança, sobretudo aquelas que buscam, constantemente, por doação externas, em vista da garantia de sua sustentabilidade, se sobressaiam em relação as demais, posto que se tornam mais confiáveis e atraentes pelos sujeitos mantenedores (Lacruz, 2017).

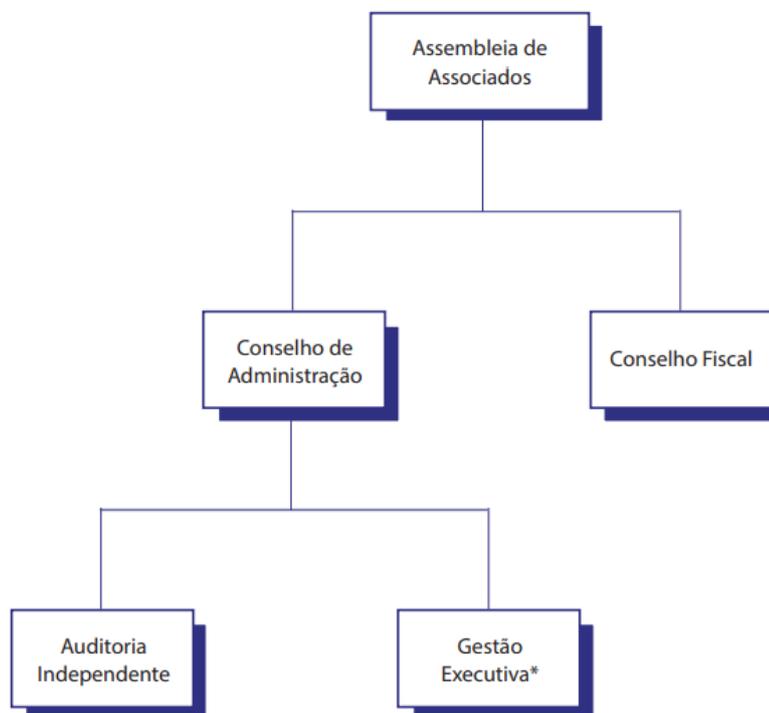
Diante das frequentes mudanças ocorridas no cenário mercadológico, em que as atividades empresariais se tornam cada vez mais complexas e seus resultados imprevisíveis, as organizações são sucessivamente estimuladas à adesão de estratégias de governança adequadas, como forma de conquistar uma visibilidade positiva perante seus investidores (Lacruz; Rosa; Oliveira, 2023).

Para tal, possuem relevante função na organização, os agentes de governança, uma vez que, parte destes a implementação de medidas em vista do fortalecimento da entidade, garantindo, com isso, o cumprimento de sua missão e/ou finalidades, bem como uma constante clareza acerca de seus propósitos, princípios e valores, questão abordada na seção seguinte.

### **2.2.3 Estrutura de Governança na efetivação de boas estratégias**

Uma vez cientes de seu relevante papel no sistema de governança, os agentes partícipes das organizações, incumbidos para o desenvolvimento destas tarefas, devem se apropriar dos mais diversos direitos, deveres e responsabilidades que lhes são atribuídos, a fim de que atuem com independência, diligência e proatividade (IBGC, 2015).

A seguir, explicita-se os agentes encarregados pelo exercício deste papel, os quais são determinantes para o desempenho eficaz nas OTS, foco desta investigação, cujo sistema de governança se pauta conforme ilustrado na figura 01:

**Figura 01:** Sistema de Governança de uma Organização do Terceiro Setor

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016.

#### a) Assembleia de associados

A Assembleia de associados, o primeiro e soberano dentre o grupo dos agentes, é o órgão deliberativo indispensável e instância máxima da associação, composto pela totalidade de seus sócios, que constituem sua força propulsora, desempenhando esforços e atividades para o cumprimento dos objetivos organizacionais (IBGC, 2015)

Tal assembleia se configura como espaço oportuno para que o corpo de associados trate das decisões organizacionais, contribuindo com a administração da entidade ao oferecer opiniões, ideias e pareceres, que visem auxiliar em sua gestão. Esta se caracteriza ainda como o espaço oportuno para prestação de contas e exercício de transparência desenvolvida por seu corpo gestor (IBGC, 2016).

De acordo com o IBGC (2016) dentre suas competências, elenca-se entre as principais a destituição de administradores e alteração do regimento estatutário. Além destas, o quadro 03 explicita acerca das deliberações da assembleia:

**Quadro 03:** Deliberações da Assembleia de Associados

Eleição dos membros dos órgãos deliberativos ou de controle (tais como conselho de administração e conselho fiscal);
Aprovação de relatórios anuais dos administradores e demonstrações contábeis e financeiras;
Aprovação do plano de atividades e orçamentário para o ano seguinte;

Transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos;
Extinção da associação e destinação de seus bens

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGC (2016).

A pauta a ser tratada nesta assembleia, bem como a documentação pertinente, a respeito das regras de votação, quórum necessário para sua realização, dentre outras providências a serem tomadas, incluindo-se os procedimentos de convocação dos sócios, devem estar acessíveis, seja por meio físico ou virtual, a fim de que estes se tornem conhecedores dos assuntos tratados, e possam refletir sobre, de modo coerente e tempestivo (Celegatti, *et al.*, 2021).

O regimento estatutário da entidade é o instrumento que complementa a legislação em vigor, e estabelece a forma de gestão da organização, inclusive as atividades pertinentes de cada agente de governança, contribuindo para uma maior transparência e fomentando a confiança nas relações entre os diversos sujeitos envolvidos. Somente à Assembleia Geral, compete, quando oportuno, alterar no todo, ou em parte, este estatuto, evidenciando-se, portanto, o importante papel que detém este órgão no que tange ao processo decisório das organizações (IBGC, 2015).

#### **b) Conselho de Administração**

Conforme determinado pelo código civil brasileiro, embora seja a assembleia geral caracterizada como o órgão detentor de competência máxima de deliberação nas entidades, na composição estrutural das organizações, deve existir o conselho administrativo, o qual possui a incumbência de absorver as atribuições não exclusivas da assembleia geral, a fim de obter maior celeridade na tomada de decisões estratégicas (Brasil, 2008).

Tal instância tem por função primeira encarregar-se do processo de decisão da organização, primando pela conservação de seus princípios, valores, objeto social, patrimônio, bem como do sistema de governança como um todo, atuando nos direcionamentos estratégicos do negócio, além do monitoramento da diretoria, primando pelo cumprimento do regimento estatutário, bem como da sustentabilidade e perenidade da organização (IBGC, 2016).

Estes membros assumem deveres fiduciários com a organização e, por serem eleitos pelos sócios, devem prestar-lhes conta do resultado de sua gestão, sejam estes financeiros ou não financeiros, o que se fará por meio de relatórios amplos e periódicos, tendo como espaço prioritário as assembleias gerais (IBGC, 2015). Além disso, funcionam como elo entre a missão

e a gestão da organização, à medida que orienta e supervisiona a relação entre o corpo gestor e demais interessados (Bogo; Henning, 2017).

A metodologia a ser empregada pelo conselho administrativo deve ser clara e bem delineada, a fim de que possibilite uma execução assertiva por meio da gestão executiva, o que resultará na adoção de processos, procedimentos, métodos e técnicas coerentes com o cumprimento eficaz da missão, bem como com os resultados almejados pela gestão das organizações (Celegatti, *et al.*, 2021).

A este respeito, o conselho administrativo tem ainda por atribuição supervisionar as atividades desempenhadas pelo corpo gestor, a fim de que seja primado o interesse coletivo da entidade, garantindo a inexistência de conflito de interesses e atitudes dissonantes aos valores e propósitos da organização, independente dos sujeitos que executam as tarefas (IBGC, 2015).

Sua atividade, portanto, consiste em manter o equilíbrio entre as diversas partes interessadas, de forma a otimizar o retorno dos investimentos a longo prazo, razão pela qual os membros deste conselho necessitam possuir uma visão ampla e estratégica acerca da organização.

Nesta perspectiva, o quadro 04 elenca algumas, dentre as principais responsabilidades do conselho de administração, estabelecidas pelo IBGC (2016) no que se refere ao contexto estratégico e não operacional das organizações:

**Quadro 04:** Responsabilidades do Conselho de Administração

Definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades institucionais
Assegurar a existência de um sistema de governança atuante e a adoção das melhores práticas disponíveis
Zelar para que os princípios e valores da associação sejam elementos norteadores da cultura organizacional
Zelar para que as finalidades sociais da associação funcionem como bússola de seu desempenho
Contratar, definir a remuneração e avaliar o desempenho do principal executivo da associação
Ratificar os membros dos órgãos de gestão indicados pelo principal executivo
Apoiar e supervisionar a gestão executiva
Assegurar um planejamento organizacional eficaz
Envolver-se na mobilização de recursos adequados aos propósitos da associação e na divulgação de sua missão
Assegurar que seus recursos financeiros tenham o rendimento condizente com perfil de risco adequado, que os recursos sejam gerenciados com eficiência, monitorando a gestão patrimonial dos ativos da associação e a elaboração e execução orçamentária realizada pelos gestores
Selecionar e contratar a auditoria independente e atuar a partir dos resultados apresentados
Avaliar, periodicamente, a adequação do seu escopo à missão da associação, seja do aspecto das demandas efetivas do seu público-alvo, seja em relação à proporção dos custos envolvidos à luz do planejamento orçamentário
Garantir a integridade legal e ética dentro da associação, zelando para que as políticas e normas sejam cumpridas, bem como o atendimento às leis e às prestações de contas diversas
Orientar o processo sucessório dos executivos
Avaliar seu próprio desempenho, realizando, periodicamente, um processo de avaliação do funcionamento do Conselho Administrativo e do desempenho de seus integrantes
Submeter as propostas de alterações ou reformas estatutárias à deliberação da assembleia geral
Garantir a prestação de contas tempestivamente aos órgãos competentes, em especial prestar contas de suas ações regularmente aos associados em assembleias gerais
Garantir o alinhamento entre as demais instâncias de governança

Fazer cumprir as regras estatutárias, especialmente no tocante à composição e ao funcionamento do próprio conselho administrativo
---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGC (2016)

A composição do conselho administrativo pressupõe uma série de questões presentes no contexto da organização, tais como sua missão, objetivos, além das expectativas em relação a atuação de seus membros. No entanto, para que seja avaliada como uma boa prática de governança, recomenda-se que seus componentes sejam diversificados, com conhecimentos, experiências, habilidades e perfis diferentes, a fim de que sua atuação contemple vastas competências, com distintos atributos, possibilitando, com isso, que tal pluralidade favoreça a um processo de tomada de decisão com maior assertividade e segurança (IBGC, 2015).

Com o intuito de evitar a existência de cargos vitalícios, a vigência do mandato do conselho de administração não deverá ser superior a dois anos. No entanto, desde que não seja automática, e sim, após avaliação formal do desempenho, e nova eleição realizada pela assembleia, podendo ser adotada a renovação parcial ou escalonada de seus membros, sua reeleição é desejável, a fim de que tal conselho seja experiente e produtivo (IBGC, 2015).

O desempenho do conselho administrativo relaciona-se diretamente com a disponibilidade de seus membros na execução das atividades, posto que sua participação implica no cumprimento de todos os deveres previstos, seja na legislação em vigor, seja no estatuto da organização, e não meramente na assiduidade em reuniões e/ou consulta a documentações prévias. Assim, ao assumir tal função, os membros devem ter em mente a responsabilidade assumida perante as partes interessadas, garantindo, dessa forma, que a missão e o resultado das ações organizacionais sejam preservados e constantemente maximizados (Muller; Watkins-Fassler, 2021).

Os diversos atores que compõem o conselho administrativo devem, constantemente, preocupar-se em conhecer a dinâmica da organização em que atuam, seus valores e as recorrentes mudanças no ambiente, a fim de garantir sua capacidade de governar a organização. Nesse sentido, o aprimoramento de suas competências é salutar, visando atender, de forma satisfatória, os interesses organizacionais (IBGC, 2015).

Por se tratar do órgão central do sistema de governança, o conselho administrativo deve zelar para que seus relacionamentos, com os diversos agentes da organização, sejam transparentes, eficazes e livres de assimetria. Para tal, é essencial, para o bom andamento da entidade, que este mantenha relação mútua com os diversos atores, conforme elencado pelo IBGC (2016), a seguir:

i. Com os colaboradores e demais associados

Com o intuito de fomentar avaliação de suas ações, bem como um bom entendimento entre as partes, o conselho administrativo deve primar por uma relação de excelência com seus colaboradores, associados, e demais sujeitos interessados, fornecendo-lhes informações relevantes acerca das atividades desenvolvidas, facilitando assim, a identidade e cultura organizacional.

Entre os diversos mecanismos possíveis, tais transmissões se dão por meio do relatório de prestação de contas, assembleia geral, páginas virtuais da organização, além do manual para participação em assembleias. No entanto, o conselho pode adotar outras alternativas visando construir um relacionamento satisfatório com tais sujeitos, observando sempre a confidencialidade de informações específicas, a fim de evitar assimetrias e garantir a equidade entre os sócios.

ii. Com o corpo executivo

Com o intuito de fomentar condições que viabilizem um processo de tomada de decisão mais assertivo, é imprescindível a comunicação entre o conselho administrativo e o corpo executivo. Para tanto, faz-se necessário que sejam estabelecidas relações transparentes e, ao mesmo tempo, cooperativas entre estes sujeitos, tanto nas decisões estratégicas, quanto nas demais interações, de forma a garantir informações periódicas, antecipadas, em quantidade, forma e profundidade corretas.

Nesse sentido, a fim de evitar conflitos, preservar a hierarquia e assegurar a distribuição equilibrada das informações, o presidente do conselho administrativo deve ter ciência quando demais conselheiros necessitarem manter contato com equipe executiva, uma vez que este tem papel específico de interlocutor na relação entre o conselho administrativo e corpo executivo.

iii. Com a auditoria independente

O relacionamento com os auditores independentes, constitui função exclusiva do conselho administrativo, posto que a este é atribuída a função de indicá-los, determinar suas remunerações, ratificar seus planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho, garantindo assim que seja evitado possíveis conflitos de interesses.

Assim sendo, o conselho administrativo tem por atribuição a participação ativa no planejamento dos trabalhos de auditoria, aprovando-os, analisando seus resultados, bem como monitorando a implementação das recomendações apontadas.

iv. Com o conselho fiscal

Visando o cumprimento de suas finalidades, o conselho fiscal se incumbem de atribuições particulares, as quais consistem em atividades de coleta, estruturação e apresentação de informações. Para tal, este conselho deve reunir-se periodicamente com o conselho administrativo, a fim de tratar de assunto de interesses comum, desenvolvendo uma agenda de trabalho para a instituição, discutindo acerca de assuntos aos quais necessitem a emissão de pareceres.

A fim de garantir um maior nível de transparência, inclusive na gestão financeira, o conselho de administração deve fornecer cópias das atas de suas reuniões, bem como de suas demonstrações financeiras ou quaisquer outros documentos que se façam necessários. Ao identificar possíveis irregularidades, os membros do conselho fiscal podem propor alterações que auxiliem na diminuição de tais dicotomias, evitando, dessa forma, fraudes, e corrigindo problemas, gerando, por consequência, um incremento na governança da instituição.

Evidencia-se, pelo exposto, a centralidade do conselho de administração no processo de governança das organizações. Entretanto, embora este conselho exerça papel preponderante no processo decisório, recomenda-se que sua atuação se dê de forma harmônica, coletiva e colaborativa junto as demais instâncias que integram a entidade.

**c) Conselho Fiscal**

Conforme recomendado pelas boas práticas de governança, o Conselho Fiscal constitui elemento importante para o mecanismo de governança das OTS. Sua previsibilidade é exigida, obrigatoriamente, àquelas que possuem qualificação de OSCIP (Brasil, 1999).

O conselho fiscal se caracteriza como um mecanismo de fiscalização para reporte aos sócios, instalado pela assembleia geral, cujo intuito consiste em garantir valor à organização (IBGC, 2016).

Conforme quadro 05, dentre suas atribuições, elenca-se

**Quadro 05: Atribuições do Conselho Fiscal**

Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão;
Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela associação;
Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
Opinar sobre as propostas dos demais órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral, relativas às operações patrimoniais relevantes;

Denunciar, por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e demandar providências ao conselho de administração (CA);
Convocar a assembleia geral quando julgar necessário, na forma do estatuto social, no qual se recomenda que esteja prevista esta prerrogativa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGC (2016)

Sua composição dar-se-á por três membros titulares independentes, que não exerçam atividades paralelas na instituição, nem possuam relações comerciais ou parentais com membro do conselho administrativo, do executivo, ou quaisquer colaboradores, sejam estes remunerados ou voluntários.

Visando uma maior transparência de suas ações, aconselha-se ainda que suas reuniões e pareceres sejam lavrados em ata e, quando tratarem de assuntos de extrema relevância à associação, tais atas deverão ser registradas em cartório de títulos e documento (IBGC, 2016).

Assim como o conselho administrativo, é essencial que o conselho fiscal estabeleça um relacionamento com a auditoria independente, comparecendo em suas reuniões a fim de prestar esclarecimentos sobre suas atividades, sempre que houver necessidade. Isto porque é sua atribuição acompanhar o trabalho dos auditores independentes, bem como o relacionamento destes com o conselho administrativo que, por sua vez, incumbe-se de remeter ao conselho fiscal os relatórios e documentos emitidos pelos auditores independentes, sem quaisquer obstruções (Santana Junior; Sena, 2022).

Neste tópico discorreu-se acerca do relevante papel desenvolvido pelo conselho fiscal das organizações que, apesar de ter como função avaliar a eficácia e o cumprimento das ações, deve atuar em permanente sintonia com o conselho administrativo, o que garantirá maior clareza nos instrumentos utilizados e, conseqüentemente, nos resultados obtidos pelas organizações.

#### **d) Gestão Executiva**

A liderança deste órgão é desenvolvida por um executivo principal, também designado por “presidente-executivo”, “diretor-presidente”, “secretário geral”, “diretor geral”, “superintendente”, entre outras, responsável pela gestão executiva da organização. Tal sujeito encarrega-se pela articulação entre as equipes executivas e demais órgãos da entidade, prestando conta de suas diretrizes e consequentes resultados alcançados à alta administração, posto que a este se destina a responsabilidade pela elaboração e implementação dos processos gerenciais (IBGC, 2015).

Para o cumprimento eficiente e eficaz de suas atividades, é necessário que o executivo principal empregue conhecimentos, habilidades e atitudes na execução de suas tarefas. Dentre as competências que lhes são exigidas, o IBGC (2016) destaca o contido no quadro 06:

**Quadro 06:** Competências da gestão executiva

Identificar, planejar e implementar mudanças e aperfeiçoamento nos sistemas e processos para assegurar qualidade nos serviços e produtos;
Consolidar e desenvolver a qualidade e a entrega de serviços e produtos;
Monitorar e controlar o uso de recursos;
Garantir alocação eficaz de recursos para atividades e projetos;
Recrutar e selecionar pessoal;
Desenvolver indivíduos, líderes e equipes na busca contínua por melhores resultados;
Planejar, alocar e avaliar o trabalho realizado por indivíduos e equipes;
Criar, manter e realçar as relações trabalhistas eficazes;
Buscar, avaliar e organizar as informações para a ação;
Intercambiar informações para resolver problemas e tomar decisões;

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGC (2016)

Dentre tais atribuições, cabe ao executivo principal, definir métodos de comunicação a ser empregados, garantindo, com isso, um relacionamento transparente e, ao mesmo tempo, de caráter permanente com os diversos *stakeholders* da organização. Assim sendo, este agente deve, de forma clara e tempestiva, fornecer toda e quaisquer informações julgadas pertinentes, como também aquelas demandadas pela legislação e/ou regulamentos das organizações, sem que seja feita aceção de interessados (IBGC, 2016).

Ainda que o relatório anual seja o instrumento mais abrangente, e mecanismo adotado com maior frequência para prestação de contas, a gestão executiva não deve limitar-se a este, haja vista a necessidade do cumprimento da tempestividade e periodicidade da comunicação na entidade. Para tanto, canais virtuais e outros meios tecnológicos emergem como uma alternativa viável, visando a ampla transmissão de informações (Nascimento; Rabelo; Viotto, 2020).

Cabe ainda ao executivo principal, juntamente com demais órgãos de controle vinculados ao Conselho Administrativo, a aprovação de sistemas de controles internos, visando monitorar o cumprimento dos processos, sejam estes operacionais ou financeiros, bem como os riscos de não conformidade com as normas determinadas, adotando, para tal, atitudes preventivas, prospectivas e proativas, visando a antecipação e atenuação de falhas (IBGC, 2016).

Portanto, boas práticas de governança implicam não apenas o processo de avaliação das atividades desenvolvidas, mas também dos agentes que as executam. Sendo assim, em vista de não comprometer a missão da associação, cabe ao executivo principal a tarefa de avaliar, com a máxima diligência, o desempenho de todos os sujeitos que lhe prestam subordinação, a fim

de garantir a eficácia da gestão, os resultados almejados e, conseqüentemente, sua governança (IBGC, 2016).

Advoga-se ainda, para estas organizações, a formulação de um código de conduta, visando determinar os princípios éticos e as normas de atuação que nortearão as diversas relações da entidade. Dessa forma, cabe ao executivo principal, em articulação com os demais colaboradores, assegurar o cumprimento deste código, haja vista que o mesmo constitui importante instrumento à adoção de boas práticas de governança (IBGC, 2015).

Políticas de remuneração e incentivos também se inserem no contexto de governança das organizações. Para seu bom funcionamento, tais políticas devem ser alicerçadas em procedimentos formais e transparentes, respeitando as prescrições legais, considerando ainda a geração de valor por parte dos profissionais, tanto para a associação, quanto para as comunidades em que se insere. (Frاندoling; Paes, 2019).

Constitui ainda atribuição da gestão executiva, em conexão com o conselho administrativo das organizações sociais, garantir a viabilidade financeira para o cumprimento de suas finalidades. A este respeito, destaca-se que as receitas das OTS podem ser provenientes de doações pecuniárias, produtos, serviços, voluntariado, termos de parceria, colaboração ou fomento, destinações através de incentivo fiscais, convênios privados, bem como geração própria, desde que tais modalidades estejam prescritas no estatuto social da organização, sendo estas segregadas, de acordo com suas fontes, e aplicadas conforme prescrito em legislação (Thesing *et al.*, 2023).

Nesta perspectiva, à gestão executiva cabe a adoção de processos, procedimentos e/ou políticas que visem a geração de recursos, de maneira que sua aplicabilidade seja responsável e transparente. Para tal, se faz necessária a definição de agentes encarregados pela supervisão, coordenação e execução da mobilização de recursos, devendo ser observado as formas de captação permitidas, a qualificação das doações e privacidade dos doadores, assim como a contabilização dos recursos e divulgação dos resultados (IBGC, 2015).

Particularmente, no âmbito das instituições sociais, torna-se necessária a preservação de sua imagem perante a comunidade em que se insere. Dessa forma, a fim de evitar conflitos de interesse, deve ser assegurado que a origem dos recursos captados esteja alinhada aos propósitos das organizações, tendo claro que, para estas, a lucratividade consiste apenas em um meio, se considerarmos que sua finalidade principal, diz respeito, eminentemente, aos serviços oferecidos à comunidade em geral (IBCG, 2016).

Neste tocante, ressaltam-se as relevantes contribuições oferecidas pela contabilidade, posto que, além dos atributos supracitados, compreende-se que esta se configura como um dos

mecanismos essenciais à boa gestão da organização. Por tal razão, seus princípios e normas devem ser criteriosamente cumpridos e confiados a profissionais habilitados pelo Conselho Regional de Contabilidade, que responderão por sua precisão junto a órgãos superiores da administração interna, bem como a demais órgãos reguladores (Soares *et al.*, 2019).

Por tratar-se de um mecanismo determinante para o bom desenvolvimento, em vista de uma gestão proativa, bem como de um necessário controle orçamentário, a contabilidade da organização precisa estar constantemente atualizada e disponibilizada a todas as partes interessadas, a fim de garantir a real transparência da gestão (Santos; Ohayon; Pimenta, 2017). A tais profissionais, recomenda-se constante atenção a quaisquer alterações em normativos e na legislação, sejam estas de cunho tributário, trabalhista, previdenciário, e/ou societário, de forma que venha desencadear alterações na gestão da entidade (Soares *et al.*, 2019).

O processo de gestão de pessoas constitui mais um mecanismo imprescindível nas OTS. Recomenda-se, antes de tudo, que a contratação e/ou manutenção dos diversos profissionais que atuam na organização, seja criteriosamente enquadrada na legislação trabalhista em vigor, posto que, a não observação destas leis, poderá implicar em passivos para organização, provocando o desperdício de recursos, bem como o possível comprometimento de suas atividades. Assim, o executivo principal deverá conciliar as ações referentes ao pessoal, às exigências legais (IBGC, 2016).

Em se tratando do processo de planejamento da organização, é imperativo que o mesmo seja formulado anualmente, com previsão de revisões periódicas, estabelecendo objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, acerca da mobilização de recursos necessários à execução das atividades, definindo ainda indicadores de monitoramento e avaliação. Para garantia das boas práticas de governança, faz-se necessário frequente atenção e observação do cumprimento deste plano, que deve explicitar as origens e destinação das aplicações dos recursos ao longo do período (Voese; Reptczuk, 2011).

Por fim, o IBGC (2016) recomenda que, em conformidade com as determinações legais, todos os documentos em posse da gestão executiva, inclusive aqueles referentes a gestões anteriores, sejam arquivados de maneira correta, a fim de viabilizar sua conservação, bem como assegurar sua disponibilidade em tempo hábil, para prestações de contas, diligências, fiscalizações e outras ocorrências que porventura ocorram. O não cumprimento destas prescrições podem desencadear em danos à entidade, sejam estes financeiros, ou no tocante a sua missão (IBGC, 2016).

A partir das atribuições acima, explicita-se o relevante papel desempenhado pela gestão executiva, no propósito de dar vida à organização, operacionalizando o cumprimento das diversas ações estabelecidas pelo Conselho de Administração.

#### 2.2.4 Princípios básicos de governança

Como forma de alicerçar o desenvolvimento da boa governança em qualquer modelo organizacional, recomenda-se a observância de alguns princípios básicos imprescindíveis à obtenção de estratégias eficazes. Nesta ótica, embora nem todas as estratégias se adequem ao perfil das mais diversas organizações, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle, ressalta-se a necessidade de conhecer e aplicar tais princípios, os quais são determinantes para perenidade da organização (Martins; Salgado, 2023).

Em menor ou maior grau, os princípios básicos constituem a base de todas as ações estabelecidas pelo código de governança, razão pela qual sua adoção imprime uma maior confiabilidade, tanto internamente, como nas relações com terceiros.

De acordo com o IBGC (2023), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

**(i) Transparência:** consiste no ato de disponibilizar, às partes interessadas, toda e quaisquer informações que lhes sejam relevantes, indo além do que é meramente imposto por regulamentos ou dispositivos legais.

**(ii) Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e equitativo de todos os sócios e demais interessados, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

**(iii) Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, agindo, ainda, com diligência e responsabilidade no cumprimento de seus papéis.

**(iv) Integridade:** Os agentes de governança devem aprimorar a cultura ética na organização, evitando a influência de conflitos de interesses e garantindo a coerência entre o discurso e a ação, de modo que preserve a lealdade da organização, assim como o cuidado com seus *stakeholders*.

**(v) Sustentabilidade:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, minimizando externalidades negativas de suas atividades, ao passo que que amplia as positivas, considerando seus capitais financeiro, material, intelectual, humano, social, em médio e longo prazo, compreendendo, dessa forma, a relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental.

Em resumo, a aplicação de tais princípios repercutirá indubitavelmente na visão que a sociedade terá da organização. Além disso, sua observância assegura não apenas a clareza na prestação de contas e no cumprimento do planejamento organizacional, mas, também, direitos equânimes perante seu quadro de sócios, prevendo ainda formas de sustentabilidade da organização, o que possibilitará a continuidade de suas ações.

### **2.2.5 Princípio da Prestação de contas**

A prática de prestação de contas constitui elemento determinante para as OTS, posto que, além de evidenciar o desenvolvimento eficaz de suas atividades, possibilita a maximização do benefício social resultante destas ações (Falconer, 1999).

Para Valencia *et al.* (2015) tal prática se refere à capacidade de uma organização em manter a confiança do público, atendendo as expectativas dos sujeitos interessados, atuando no contexto de sua missão. Dessa forma, a prestação de contas corresponde ao tipo de atuação e a relação da entidade com o ambiente em que se insere, bem como com os sujeitos partícipes de suas atividades.

Apesar do termo *accountability* relacionar-se aos conceitos de responsabilidade e prestação de contas, seu significado ainda se encontra em construção quando remetido às OTS (Jorge, 2020). Neste tocante, alguns autores contribuíram no debate para sua interpretação.

Saxton e Guo (2011) relacionam *accountability* a divulgação dos resultados financeiros e de desempenho. Estes autores, portanto, consideram o cumprimento das metas e dos objetivos estabelecidos pela organização, além do resultado das ações em forma de produtos e impactos obtidos.

Costa *et al.*, (2011), por sua vez, concebem a *accountability* a partir de três dimensões: econômica, que diz respeito à sustentabilidade financeira para execução de suas atividades; social, que se relaciona a integração da responsabilidade perante a sociedade nas estratégias da organização; e a missão, constituída pela capacidade de maximização do valor social, associado aos objetivos organizacionais.

Rodrigues et al. (2013) relacionam a *accountability* a três dimensões fundamentais: a dimensão social, que se refere à capacidade de alcançar metas sociais estabelecidas; a dimensão institucional, que se relaciona às normas legais e às normas autoimpostas; e a dimensão econômico-financeira, que tem como objetivo avaliar a mensuração do desempenho e o tempo para executar a sustentabilidade da atividade.

A partir dos conceitos supra apresentados, é possível definir a *accountability* como um processo amplo que implica na responsabilização e divulgação dos resultados atingidos pela instituição, em suas múltiplas dimensões. Com isso, torna-se possível, às partes interessadas, avaliar a eficiência da organização em termos econômicos e de gestão (Jorge, 2020), uma vez que tal prática implica, além da transparência, a responsabilidade pela eficácia e eficiência das operações, assim como a capacidade de resposta às preocupações e necessidades dos *stakeholders*.

Assim, para além de um cumprimento normativo, a prestação de contas se configura como um mecanismo capaz de subsidiar informações aos diversos *stakeholders*, a ponto de conferir-lhes a possibilidade de se posicionar acerca das atividades desenvolvidas pelas entidades, bem como de seus respectivos resultados.

Para Falconer (1999), a importância desta prática se acentua quando relacionada as organizações que recebem recursos externos, como é o caso das entidades do terceiro setor, as quais necessitam evidenciar de maneira clara: quem controla a organização, quais seus interesses, de onde provêm seus recursos, no que são destinados e se são eficientes no seu uso. Assim, é possível acentuar a prestação de contas como um mecanismo necessário e primordial para que os *stakeholders* da instituição possam acompanhar seu desempenho e analisa-lo corretamente.

Nessa perspectiva, a *accountability* desempenha uma ligação fundamental entre as entidades e seus *stakeholders*, assumindo que o processo de transparência da organização oferece benefícios ao demonstrar que esta é sensível às necessidades das partes interessadas.

Num contexto de ampla concorrência por recursos públicos e privados em que se situam as OTS, a capacidade de demonstrar posições claras e resultados concretos amplia as posições de destaque dessas entidades. Dessa forma, a *accountability* se estabelece como uma estratégia competitiva, assumindo uma postura de responsabilidade no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos interessados (Falconer, 1999).

Tal concorrência se apresenta ainda como fator preponderante para que as entidades do terceiro setor atuem visando a preservação de uma boa imagem perante seus *stakeholders*. Deste modo, o mecanismo da transparência, exercido através da divulgação das ações e prestação de contas, se estabelece como um recurso para melhoramento da imagem da organização diante dos sujeitos interessados (Tondolo *et al.*, 2016).

Além disso, é importante ressaltar que a *accountability* estabelece relação direta com o perfil adotado por cada organização, compreendendo-se, dessa forma, que a maneira como os gestores atuam neste quesito impactam diretamente no seu resultado, exercendo influência no

gerenciamento da entidade em razão das práticas de gestão adotadas. Assim, ao elaborar a prestação de contas, as entidades necessitam revisitar seus conceitos, valores e cultura organizacional, a fim de avaliar se os resultados alcançados, de fato, se compatibilizam a esse conjunto de diretrizes (Jorge, 2020).

Para tal, Lugoboni *et al.* (2018), acentuam a necessidade da realização de um Planejamento Estratégico, a fim de que as atividades organizacionais se alinhem à missão para qual foi instituída a entidade, atenuando, em muitos casos, a precariedade existente nas OTS.

Nesse contexto, Buckmaster (1999) afirma que a ausência desta atividade representa forte impedimento para que as entidades sociais estabeleçam parâmetros capazes de mensurar seus resultados. Tal fato demonstra a importância da capacitação profissional, desde o gerenciamento até a execução das atividades, incluindo a adoção de estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação, em vista do alcance de resultados positivos às ações planejadas (Queiroz *et al.*, 2016), fornecendo, assim, um *feedback* aos gestores sobre seus projetos, e um maior controle de suas atividades.

Dessa forma, a prestação de contas emerge como uma ferramenta estratégica utilizada pela entidade, que contribui diretamente no seu processo de gerenciamento, sendo afetada pelas práticas de gestão desenvolvidas. Ademais, considerando a relação intrínseca entre as práticas de gestão e o processo de prestação de contas, faz-se necessário que as entidades do terceiro setor apropriem-se de instrumentos capazes de, além de direcionar os rumos organizacionais, garantir o controle e acompanhamento das metas e objetivos pretendidos (Jorge, 2020).

Ao finalizar esta seção, é possível afirmar que, desde os estudos embrionários até os dias atuais, os princípios e estratégias de governança foram progressivamente ressignificados, em face das necessidades das organizações. Ressalta-se ainda que a observância a tais normas incidirá diretamente nos resultados alcançados pelas organizações, sejam estes financeiros e/ou sociais. Daí a importância de aprofundar os princípios de governança, ampliando os estudos acerca de sua aplicabilidade nos mais diversos espaços organizacionais.

### **2.3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS**

Tendo em vista a obtenção de resultados exitosos nas experiências desenvolvidas pelas organizações, sejam de primeiro, segundo, ou terceiro setor, torna-se necessária a ocorrência de interação mútua entre estas e os sujeitos envolvidos em cada uma de suas atividades. A este respeito, Danso *et al.* (2020) afirmaram que o sucesso da sua operacionalização sofre relação

direta de sua inserção na sociedade, através da influência existente entre os fornecedores, consumidores, colaboradores, comunidade em que se insere, e demais partícipes, posto que os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades, sejam estes humanos, materiais ou financeiros, são extraídos do ambiente externo.

Anese, Costa e Rossetto (2018), associaram a capacidade de gestão das organizações com a interação cotidiana que estas exercem junto aos seus *stakeholders*, sobretudo em se tratando de suas habilidades frente a cenários de incertezas, escassez e superação de conflitos, tão recorrentes no mercado atual, mediante as ferramentas que lhes são dispostas, em vista do fortalecimento de relações eficientes e eficazes.

Deste contexto emerge a teoria desenvolvida por Freeman (1984), denominada teoria dos *stakeholders*, a qual subsidia esta investigação. Seus alicerces teóricos advêm da concepção de que as entidades necessitam relacionar-se, de maneira harmônica, com os sujeitos aos quais se articulam, em vista de uma maior legitimidade, base sustentada de confiança, além de vantagem competitiva sobre concorrentes, responsabilizando-se, deste modo, com os sujeitos interessados pela organização, sejam os que influenciam suas ações, bem como aqueles afetados por suas atividades.

A partir desta premissa, as informações fornecidas pelo modelo de gestão em pauta, são centradas com foco nos *stakeholders* que, ao passar do tempo, tem assumido um papel cada vez mais relevante no contexto organizacional. Nesta perspectiva, tais sujeitos se apresentam como atores que compõem o ambiente empresarial, impactando suas atividades, ainda que não exerça controle direto na organização (Gomes; Osborne; Guarnieri, 2020).

Ao considerar esta conjectura, é possível visualizar uma maximização nas relações de interdependência entre tais atores e as organizações, haja vista a dinamicidade das interações, a interferência, bem como a influência dos grupos com o ambiente organizacional (Bronstein, 2021).

Dentre as definições presentes na literatura, Freeman (1984) entende *stakeholders* como um sujeito ou grupo de atores que exerce influência nas ações da organização, afetando-a ou sendo, por ela, afetado. A etimologia desta denominação surge da proposição destes sujeitos possuírem um *stake* (interesse) na organização.

A Teoria dos *Stakeholders*, portanto, contribui para elucidar as relações que uma organização tem com clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais, devendo reverter-se em valor a todas as partes interessadas, (Freeman; Phillips; Sisodia, 2020), posto que, ao estabelecer relações articuladas, estes potencializam o desenvolvimento organizacional.

No Brasil, esta teoria emergiu das organizações do segundo setor, em virtude de tratar-se de um segmento notadamente permeado por cenários de turbulência, conflitos, escassez de recursos e incertezas (Pavão; Rossetto, 2015). Considerando que tais desafios são igualmente enfrentados pelas OTS, Anese, Costa e Rosetto (2018) buscaram aprofundar a aplicabilidade da teoria em questão também nestas entidades.

Dessa forma, para Pereira, Paiva e Bezerra (2019), em decorrência de seu caráter público, estas organizações podem atuar junto a diversos *stakeholders*, no que diz respeito à destinação de serviços sociais, o que lhes demanda maior compromisso na prestação de contas junto a esses agentes.

Entre os sujeitos que demonstram interesse em OTS, Wellens e Jegers (2014), elencam:

#### **a) Governo**

Sendo o governo a instância institucional de apoio às OTS, este se configura como uma importante fonte de recursos para as entidades, seja de forma direta, por meio de celebração de contratos, termos de parcerias, concessão de auxílios, contribuições e/ou subvenções, ou indiretamente, através de benefícios tributários, a exemplo de isenções, imunidades, e incentivos fiscais (Amorim *et al.*, 2018).

#### **b) Doadores**

A categoria de doadores contempla tanto pessoas físicas, como jurídicas. Apesar de se configurar como um apoio não previsível de fonte de renda para OTS, em virtude de inconstância e instabilidade, as pessoas físicas são partícipes na contribuição das atividades de entidades sem fins lucrativos. As organizações detentoras de personalidade jurídica, por sua vez, celebram alianças estratégicas, por meio de eventos especiais ou financiamentos esporádicos, de forma que favoreça os interesses de ambas as partes: à organização social através das doações auferidas, e às empresas por meio das deduções fiscais conquistadas a partir de suas contribuições (Lacruz; Rosa; Oliveira, 2023).

#### **c) Membros do Conselho e Equipe Gestora**

A composição do conselho de administração é crucial no estabelecimento de estratégias de gestão que envolvem todas as partes interessadas, tornando-se agente ativo na elaboração de projetos, na definição de metas e prioridades, bem como na aplicabilidade dos recursos. De igual forma, seus gestores tomam decisões estratégicas em vista do alcance da missão organizacional, devendo, prioritariamente, conservar uma sólida reputação da entidade,

garantindo confiabilidade às suas ações, capacidade de pensamento estratégico e de implementação de ações assertivas (IBGC, 2015).

**d) Voluntários**

O trabalho desenvolvido em OTS pode ser visualizado através do serviço remunerado, voltado ao desenvolvimento organizacional, além do serviço voluntário, determinante à sobrevivência das Entidades do Terceiro Setor, posto que, além de representar uma conexão entre a organização e a sociedade, respalda e difunde a missão da entidade, caracterizando-se, portanto, enquanto *stakeholders* destas instituições (Caldas, 2020).

**e) Beneficiários**

Os beneficiários, por sua vez, constituem o público central das organizações sem fins lucrativos, posto que é em função destes que se estabelece sua missão, finalidades e razão de funcionamento. Todas as atividades, assim como os recursos empregados, sejam financeiros, materiais ou humanos, visam suprir as necessidades destes *stakeholders*. Wellens e Jegers (2014) apresentam estes agentes como os principais atores das entidades sem fins lucrativos, cujas decisões organizacionais são pautadas pelos interesses destes sujeitos.

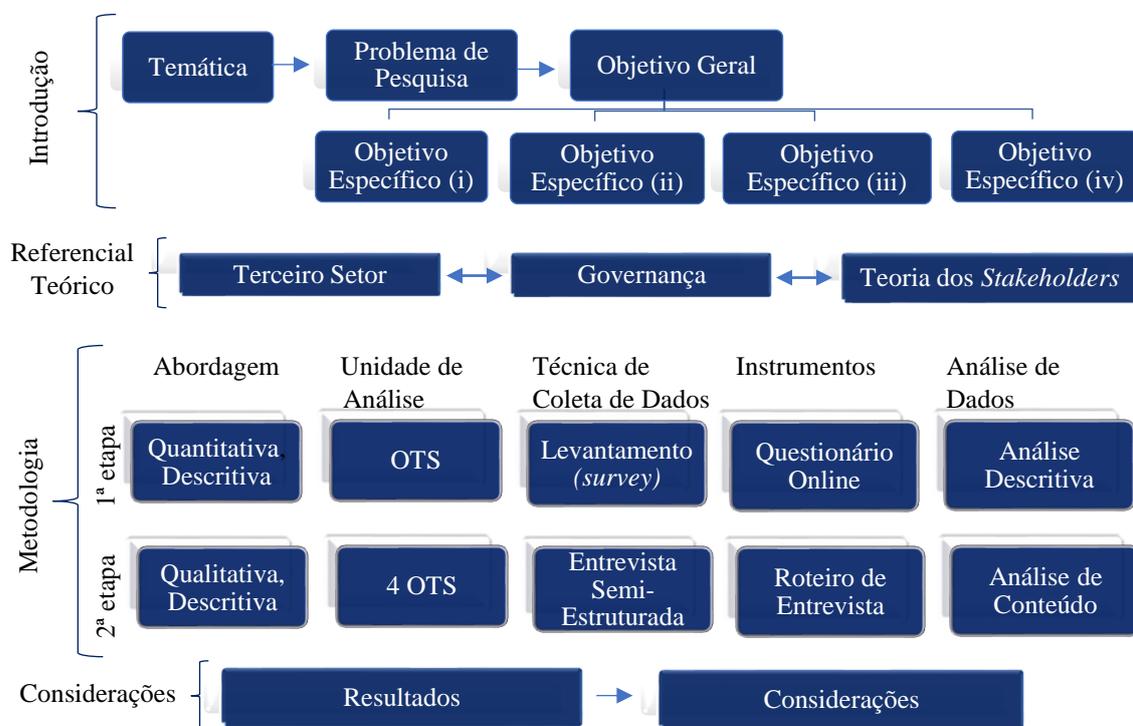
A teoria dos *stakeholders*, portanto, possibilitou às organizações reestruturar suas relações, fomentado elos entre os sujeitos relacionados, de forma que viabilize sua participação no processo de governança da entidade, a fim de que seus interesses e necessidades sejam atendidos (Anese, Costa; Rossetto, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para construção de produção científica, é demandada a escolha de métodos que, de acordo com Marconi e Lakatos, trata-se de um “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, que se refere aos conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido” (2023, p.93).

Assim sendo, ao compreender que a metodologia de pesquisa delinea o percurso e procedimentos adotados pelo investigador, apresenta-se a seguir os passos utilizados no decorrer deste estudo, bem como o desenho desta pesquisa.

**Figura 02:** Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O presente capítulo, portanto, descreve o conjunto de procedimentos utilizados com o intuito de atingir os objetivos definidos nesta investigação, apresentando a seguinte estrutura: (a) classificação da pesquisa; (b) etapas da pesquisa; (c) método e procedimentos de coleta de dados; (d) procedimento e análise dos dados; e (e) aspectos éticos.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se insere na abordagem de cunho qualitativo, a qual se caracteriza pela exploração e compreensão majorada do significado que grupos de sujeitos conferem a um problema social ou humano. Além disso, etapas investigativas que envolvem essa abordagem metodológica, incorporam questões e procedimentos que se utilizam de dados coletados no ambiente do participante (Richardson, 2017).

Tal escolha, portanto, alinha-se ao objetivo central deste estudo, que consiste em verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba.

Além da interpretação de fenômenos e atribuição de significados, Pereira (2019) aponta outras características basilares na pesquisa qualitativa, dentre as quais destaca: o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados; o pesquisador enquanto instrumento-chave para desenvolvimento do estudo; seu caráter descritivo; bem como sua análise de dados de forma indutiva.

Esta pesquisa aponta, portanto, quanto aos objetivos específicos, um caráter descritivo, no qual visa analisar, sistematicamente, uma situação, problema ou fenômeno, com o objetivo de elucidar o comportamento do indivíduo ou grupo (Richardson, 2017). Dessa forma, ao descrever as estratégias de governança adotadas pelas OTS no estado da Paraíba, este estudo busca relacioná-las ao seu desempenho organizacional.

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O universo desta pesquisa é constituído por OTS em funcionamento na Paraíba e, como unidades de análise, selecionou-se quatro entidades situadas nas distintas mesorregiões do estado, de modo a contemplar o território geográfico paraibano em sua totalidade.

Para tanto, considerou-se a representatividade estadual das OTS por município que sedia o maior quantitativo de entidades do terceiro setor em funcionamento, estratificando, dessa forma, as 04 mesorregiões paraibanas.

A adoção deste critério de escolha se justifica em razão da necessidade de delimitar a amostra, partindo de elementos que venham contemplar as características específicas de todo território paraibano em suas distintas mesorregiões: Mata Paraibana, Agreste Paraibano, Sertão Paraibano e Borborema.

Assim, este estudo foi operacionalizado em duas etapas, a saber:

- a) Etapa 1 – Mapeamento das OTS em atuação, nos municípios de cada mesorregião paraibana que sedia maior quantitativo destas entidades:

Na etapa 1 adotou-se a técnica de levantamento, a fim de identificar as entidades situadas nos municípios que sediam maior quantitativo de OTS em atividade, de cada mesorregião paraibana. A partir desse mapeamento fez-se uma consulta via *google forms*, com a finalidade de identificar as entidades com potencial de contribuição para elucidação do problema de pesquisa proposto. Nesse sentido, optou-se por reunir evidências sobre sua atuação, público alvo, se possuem ou não certificações, além de itens sobre a origem de seus recursos e principais formas de prestação de contas.

- b) Etapa 2 – Identificação das estratégias de *accountability* utilizadas pelas OTS investigadas:

Uma vez delimitadas as OTS que correspondiam ao perfil do escopo desta investigação, realizou-se, em sequência, análise de documentos primários e secundários, bem como entrevistas com gestores e técnicos destas entidades, possibilitando elucidar o problema a partir de suas particularidades.

Dessa forma, as etapas acima descritas foram interdependentes, haja vista a necessidade da delimitação de um recorte de investigação a partir de elementos presentes nas organizações, dentre os quais destaca-se a utilização de estratégias de governança, a partir da *accountability*, objeto de estudo dessa dissertação.

Os procedimentos adotados no decorrer da realização desta pesquisa, em suas etapas, são detalhados no tópico seguinte.

### **3.3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DA PESQUISA**

Esta seção detalha os procedimentos investigativos utilizados nas distintas etapas da pesquisa.

### 3.3.1 Etapa 1

Quanto aos procedimentos de coleta de evidências, inicialmente, tomou-se por base o mapeamento no banco de dados fornecido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), através do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC), o qual contém registros destas entidades em atuação no território nacional.

A escolha deste banco de dados deu-se em virtude de o mesmo tratar-se de uma plataforma virtual de transparência pública colaborativa com dados das OTS brasileiras, que integra um crescente volume de base de dados oficiais, provenientes de fontes públicas e privadas, alimentado por informações remetidas das próprias entidades, bem como de entes federados (IPEA, 2023).

Esta etapa da pesquisa teve por finalidade mensurar o quantitativo de OTS ativas nos diversos municípios paraibanos, cujas informações foram necessárias para subsidiar os passos seguintes do estudo.

Para tal, utilizou-se a técnica de levantamento a fim de aferir o quantitativo de OTS em funcionamento na Paraíba, localizadas em cada município, até a data de 30 de abril de 2023, a partir de dados fornecidos pelo IPEA (IPEA, 2023), cujos resultados estão descritos no Apêndice A desta dissertação.

Este tipo de procedimento se mostra adequado quando a população é numerosa, impossibilitando um estudo detalhado de cada objeto ou fenômeno (Richardson, 2017), razão pela qual justifica-se sua adoção nesta etapa da pesquisa.

A partir deste levantamento, delimitou-se os municípios que sediam maior número de entidades, subdivididos em cada mesorregião do estado, cujos resultados são explicitados no quadro 07:

**Quadro 07:** Municípios paraibanos com maior quantitativo de OTS

Mesorregião	Município	Quantitativo de entidades
Mata Paraibana	João Pessoa	3041 entidades
Agreste Paraibano	Campina Grande	1415 entidades
Sertão Paraibano	Cajazeiras	344 entidades
Borborema	Monteiro	165 entidades

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do IPEA (2023)

Uma vez identificados os municípios com maior quantitativo de OTS por mesorregião paraibana, conforme apresentado no quadro acima, encaminhou-se às entidades sediadas naquelas localidades, através de seus respectivos *e-mails* disponibilizados no banco de dados do IPEA, um formulário *online*, desenvolvido na plataforma Google *Forms*, com o intuito de

conhecer seu perfil, as formas de funcionamento, estratégias de governança adotadas e, sobretudo, apresentar as finalidades da investigação e, conseqüentemente, solicitar sua adesão à mesma.

Escolheu-se o questionário como instrumento de coleta de dados para esta etapa da pesquisa, em virtude do mesmo constituir-se de uma série ordenada de questões, a serem respondidas pelos participantes, de maneira objetiva e pontual (Marconi; Lakatos, 2023).

O referido formulário, situado no Apêndice B deste trabalho, contém 12 questões que versam acerca das informações básicas da instituição (Nome, Contato, Localização); sua classificação de acordo com a lei 10406/2002; sua atuação (Público-alvo assistido, serviços ofertados e benefícios gerados); suas qualificações e certificações, e dados acerca da manutenção de recursos financeiros.

Marconi e Lakatos (2023) ressaltam a complexidade no processo de elaboração de questionários para pesquisa científica, demandando, do pesquisador, cuidados na formulação dos questionamentos e na verificação se seu formato oferece condições para obter informações válidas, de modo que exerça relação com os respectivos objetivos da pesquisa, bem como na validação deste instrumento.

Neste sentido, Silverman (2010) afirma que a consistência desse instrumento pode ser atestada através da checagem por diferentes pesquisadores ou pelo mesmo pesquisador em diferentes ocasiões.

Dessa forma, a fim de que fosse assegurada sua validade, o referido questionário foi encaminhado para apreciação de três profissionais especialistas, a saber:

- a) profissional com titulação de doutorado em Educação, com cargo de gestão em uma OTS;
- b) profissional com titulação de mestrado em ciências sociais, com cargo de gestão em uma fundação privada e que também exerce a docência no ensino superior no curso de Administração;
- c) profissional docente com titulação de doutorado em Ciências Contábeis, pesquisador da área;

Após apreciação, os especialistas forneceram considerações acerca do questionário elaborado, destacando observações e sugestões de melhorias referente as questões desenvolvidas. Tais apontamentos foram avaliados em vista do aprimoramento e ajuste do

instrumento de coleta adotado, a fim de maximizar seu rigor e, conseqüentemente, a qualidade da pesquisa (Creswell, 2014).

Além disso, com o propósito de validar a consistência desse instrumento, o mesmo foi encaminhado para as OTS em atuação do município de Patos, no Sertão Paraibano, a fim de que fosse realizado um pré-teste de seu modelo, com um grupo que apresentasse as mesmas características das unidades de análise deste estudo, conforme recomendado por Richardson (2017).

O envio do questionário ocorreu em duas datas distintas. Sua aplicação se deu inicialmente em 15 de novembro de 2023, sendo repetida, para as instituições que não ofereceram devolutiva, em 22 de novembro do mesmo ano, a fim de ampliar o quantitativo de respondentes.

No entanto, um dos limites encontrados no banco de dados adotado para esta pesquisa se deu, em primeiro lugar, em razão de um expressivo quantitativo de entidades que apresentavam o mesmo endereço eletrônico, além de *e-mails* inexistentes, bem como a ausência deste contato no campo específico.

Dessa forma, das 4965 OTS elegíveis para a primeira etapa deste estudo, uma vez que atendiam o critério de situar-se nos municípios que sediam maior quantitativo destas entidades, estratificado pelas distintas mesorregiões, fora encaminhado o questionário para 1164 entidades (758 localizadas em João Pessoa; 326 em Campina Grande; 59 em Cajazeiras e 21 em Monteiro), o que corresponde a 23,44% do universo. A desconsideração das demais entidades deu-se pelo fato da não apresentação de contatos de *e-mails* em seu cadastro, ou apresentação de contatos improcedentes e/ou desativados.

A partir da aplicação do questionário, a pesquisa obteve uma devolutiva, após seus dois encaminhamentos, de apenas 22 respondentes, o que corresponde a 1,89% do número de formulários encaminhados, sendo 12 de João Pessoa, 7 de Campina Grande, 1 de Cajazeiras e 2 de Monteiro.

A baixa adesão dos participantes é apontada por Gunther (2006) como um dos principais desafios no uso de questionário, configurando-se uma forte limitação, uma vez que, não tendo poder sobre o respondente, o pesquisador necessita estimulá-lo, de alguma forma, à participação na pesquisa, convencendo-o de sua importância.

Assim, a tabela 01 apresenta o número de entidades em cada mesorregião paraibana, o quantitativo de questionários aplicados, bem como o total de devolutivas obtido

**Tabela 01:** Quantitativo de questionários aplicados e respondidos

Mesorregião	Município	Quantitativo de entidades	Quantitativo de questionários aplicados		Quantitativo de questionários respondidos	
			<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Mata Paraibana	João Pessoa	3041	758	24,93%	12	1,58%
Agreste Paraibano	Campina Grande	1415	326	23,04%	7	2,15%
Sertão Paraibano	Cajazeiras	344	59	17,15%	1	1,69%
Borborema	Monteiro	165	21	12,73%	2	9,52%
		$\Sigma$	<b>1164</b>	<b>23,44%</b>	<b>22</b>	<b>1,89%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No propósito de eleger as organizações que fizeram parte do recorte de investigação deste estudo, foram averiguadas, em paralelo, outras fontes de domínio público disponíveis, a exemplo do portal da transparência dos quatro municípios relacionados com a pesquisa, bem como do Governo do Estado da Paraíba, a fim de identificar a existência de possíveis parcerias visando a destinação de recursos financeiros às referidas entidades.

A partir da devolutiva do questionário, procedeu-se consulta prévia nas respectivas páginas virtuais das OTS, a exemplo de *sites*, *blogs*, e redes sociais, acerca das estratégias de governança adotadas, bem como dos documentos referentes a prestação de contas.

Assim, buscou-se elementos que identificassem o objetivo da organização, fotografias que evidenciassem o trabalho desenvolvido junto aos beneficiários da entidade, documentos referentes a prestação de contas financeira (demonstrativos contábeis e desempenhos alcançados) e/ou não financeira (missão, visão, valores, planos de trabalho), de modo que possibilitasse o acesso a documentos necessários para o processo de triangulação entre dados obtidos por outros procedimentos.

A delimitação das entidades investigadas, portanto, se deu a partir da devolutiva dos questionários, considerando-se, em primeiro plano, a execução de estratégias de *accountability* por parte destas entidades e, em segundo plano, a disponibilização, em domínio público, de documentos referentes à prestação de contas, bem como estratégias de governança adotadas, assim como a relevância de suas atividades para a sociedade civil em geral.

Dessa forma, ao compreender que tais entidades contemplam os interesses da pesquisa, e ainda, representam o lócus desta investigação, as mesmas foram convidadas a constituir-se como unidades de análise deste construto, através de sua participação na segunda etapa do estudo, cujos procedimentos são demonstrados no tópico a seguir.

### 3.3.2 Etapa 2

Para consecução da segunda etapa da pesquisa, selecionou-se 04 OTS, com características semelhantes, cada uma localizada no município que sedia maior quantitativo destas entidades, estratificado de cada mesorregião paraibana, a fim de considerar representatividade e abrangência estadual, sendo observadas as estratégias de *accountability* adotadas, alinhando-se, portanto, ao objeto desta investigação.

Diversas técnicas de coleta de dados são empregadas na pesquisa de abordagem qualitativa com o intuito de extrair informações fundamentadas em percepções, crenças, significados e atitudes dos participantes. Dentre estas, destaca-se a entrevista, por possibilitar maior interação entre o pesquisador e o sujeito entrevistado (Richardson, 2017).

Assim sendo, optou-se pela utilização da entrevista semiestruturada, como técnica de coleta de evidências na segunda etapa desta pesquisa. Tal escolha se justifica pelo fato de que, além de valorizar a presença do pesquisador, oferece múltiplas perspectivas que permitem ao entrevistado expressar-se com a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (Triviños, 1987).

Triviños (1987) classifica a entrevista semiestruturada como um instrumento que parte de questionamentos ancorados em teorias e hipóteses relacionadas à pesquisa, e que oferecem um amplo campo de interrogativas, fruto de novas proposições que surgem a partir das respostas do sujeito entrevistado. Tal sujeito, por sua vez, participa na elaboração do conteúdo da pesquisa através de sua linha de raciocínio, bem como de suas experiências relacionadas à temática trazida pelo investigador.

Richardson (2017) acentua a importância da utilização de um plano para elaboração deste instrumento, posto sua contribuição para a reunião sistemática dos dados recolhidos. Na visão do autor, a construção prévia deste protocolo possibilita a coleta de dados qualitativos comparáveis de confiança, e permite compreender, de maneira aprofundada, tópicos de interesse para o desenvolvimento de questões relevantes.

Com base nestas recomendações, a referida entrevista foi embasada por um protocolo, apresentado no apêndice C deste trabalho, contendo 24 questões, subdivididas em 05 blocos, adaptado dos estudos de Jorge (2020) e Soprane (2011), conforme descrito no quadro 08:

**Quadro 08:** Subdivisões da Entrevista Semiestruturada

1° Bloco	2° Bloco	3° Bloco	4° Bloco	5° Bloco
Da instituição	Da estrutura organizacional	Dos processos operacionais	Dos processos financeiros	Do relacionamento com <i>stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O primeiro bloco versa acerca dos dados da instituição, a exemplo de seu histórico de fundação, sua classificação jurídica, missão, visão, bem como do público assistido. No segundo bloco observa-se a estrutura organizacional, de maneira mais específica as suas estruturas de governança e corpo colaborador. O terceiro bloco questiona acerca dos processos operacionais desenvolvidos e possíveis práticas de planejamento, monitoramento e avaliação. O quarto bloco aponta questões acerca dos processos financeiros, bem como atividades relacionadas a arrecadação, aplicabilidade e prestação de contas desenvolvidos pela entidade. Por fim, o último bloco aborda o relacionamento existente entre tais entidades e seus *stakeholders*.

Tal protocolo foi submetido para apreciação dos mesmos profissionais em que fora encaminhado o questionário utilizado na primeira etapa deste estudo, a fim de garantir a devida validade e confiabilidade do instrumento.

Para participação na referida entrevista, foram convidados profissionais que exerciam cargos de gestão nas OTS em análise, exigindo-se, além de experiência no segmento, conhecimento acerca da temática em questão, a fim de que estes proporcionem uma maior contribuição ao estudo, no sentido de corroborar com o levantamento preliminar da literatura a respeito dos elementos e mecanismos utilizados no processo de *accountability* das OTS.

O roteiro da entrevista semiestruturada foi previamente disponibilizado aos participantes, na fase de coleta de dados, a fim de que tivessem conhecimento acerca das questões básicas que norteariam a discussão, evitando possíveis desconfortos durante coleta das informações.

As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador entre os meses de novembro e dezembro de 2023, em dias e horários previamente acordados com os entrevistados, de forma remota, por meio da plataforma *Google Meet*, com membros da equipe gestora das entidades. As mesmas tiveram duração de 3 horas, 42 minutos e 42 segundos, estando subdivididas em:

- a) 1 hora, 03 minutos e 18 segundos referente a entrevista com a presidente da entidade sediada no município de Campina Grande;
- b) 43 minutos e 55 segundos, condizente a entrevista com a Diretora Administrativo Financeiro da organização localizada em João Pessoa;
- c) 42 minutos e 21 segundos relacionado a entrevista com o presidente da entidade de Cajazeiras;
- d) 1 hora, 13 minutos e 08 segundos alusivos a entrevista com o contador da associação do município de Monteiro.

Para melhor visualização, tais dados encontram-se disponíveis no quadro 09:

**Quadro 09:** Da execução da entrevista

Mesorregião	Município	Função do Entrevistado	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
Agreste Paraibano	Campina Grande	Presidente	28/11/2023	63min 18seg
Mata Paraibana	João Pessoa	Diretor Administrativo Financeiro	14/12/2023	43min 55seg
Borborema	Monteiro	Presidente	16/12/2023	42min 21seg
Sertão Paraibano	Cajazeiras	Contador	22/12/2023	73min 08seg

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

As seções referentes as entrevistas foram gravadas, após consentimento dos participantes, com auxílio do *software* oCam v550.0, a fim de viabilizar o processo de transcrição, de modo que permitisse um melhor tratamento dos dados, haja vista a estabilidade do material possibilitada pelas mensagens escritas, além de permitir consultar, sempre que necessário (Triviños, 1987).

Tal transcrição, por sua vez, foi executada através do aplicativo *Happyscribe* v2.0, resultando em 4 documentos que totalizaram 58 páginas, sendo 18 referentes a entrevista com a entidade sediada no município de Campina Grande, 11 condizentes a organização de João Pessoa, 18 relacionadas a entidade de Cajazeiras, e 11 alusivas a associação do município de Monteiro.

Estimando atenuar efeitos de *marketing* e propaganda, bem como preservar a identificação das OTS observadas e dos sujeitos entrevistados, ocultou-se seus nomes, sendo estes, a partir de então, apresentados por meio de códigos, no decorrer desta pesquisa, conforme disposto no quadro 10:

**Quadro 10:** Códigos de apresentação das entidades

Mesorregião	Município	Códigos
Agreste Paraibano	Campina Grande	Associação A
Mata Paraibana	João Pessoa	Associação M
Borborema	Monteiro	Associação B
Sertão Paraibano	Cajazeiras	Associação S

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os códigos mencionados no quadro acima foram escolhidos, tomando-se por base a inicial de cada mesorregião paraibana.

Adicionalmente, foram ainda coletados, a título de fonte de evidências, documentos primários das entidades, tais como: demonstrativos contábeis, regimento estatutário, atas de conselhos e formulários de prestação de contas, a fim de confrontá-los com os dados extraídos das entrevistas e, dessa forma, constatar sua fidedignidade.

Além destes, com o mesmo intuito, foram averiguados os planos de trabalho das entidades, assim como notícias veiculadas em mídia, acerca de sua atuação e histórico, os quais constituíram os documentos secundários da pesquisa. Tais documentos foram recolhidos através de páginas na internet, bem como disponibilizados pelos representantes das OTS analisadas.

Concluídos estes procedimentos, os dados extraídos das entrevistas e observações documentais, foram organizados, tendo em vista o processo de análise, conforme tratado na seção seguinte.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

Considerando que, segundo Lakatos e Marconi (2021), a observação implica em examinar fatos ou fenômenos os quais se deseja investigar, inicialmente, será dedicada especial atenção a registros acerca dos diversos aspectos relacionados às estratégias de governança adotados, através dos documentos obtidos.

Para consecução da verificação de evidências, a pesquisa adotou o método de análise de conteúdo que, para Bardin (2016), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter indicadores, por meio de procedimentos de descrição do conteúdo, de forma que possibilite a inferência de conhecimentos, extraídos a partir dessas mensagens.

Dessa forma, a técnica conduziu o tratamento do conteúdo textual advindo das entrevistas coletadas, bem como das análises dos registros documentais acerca das estratégias de *accountability* adotadas pelas entidades observadas, possibilitando o desenvolvimento de inferências no conteúdo explanado nesta dissertação.

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, é sugerido por Bardin (2016) a execução de três etapas a saber:

- a) pré-análise;
- b) exploração do material e;

c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A etapa de pré-análise teve por finalidade sistematizar as ideias iniciais da pesquisa e organizar os dados, de modo a adequá-los aos objetivos do estudo, possibilitando a operacionalização pelo investigador. Nesta fase inicial ocorreu a transcrição das entrevistas e organização das falas, distinguindo cada um dos participantes; além da separação dos demais documentos secundários, a fim de que procedesse uma leitura flutuante, visando conhecê-los e, a partir de então, extrair as primeiras impressões e orientações (Bardin, 2016).

Durante a fase de exploração do material, foram estabelecidas categorias, alinhadas aos objetivos específicos desta dissertação, procedendo-se, em sequência, a classificação dos dados obtidos através da transcrição das entrevistas e documentos secundários. Para tal, observou-se as recomendações de Triviños (1987):

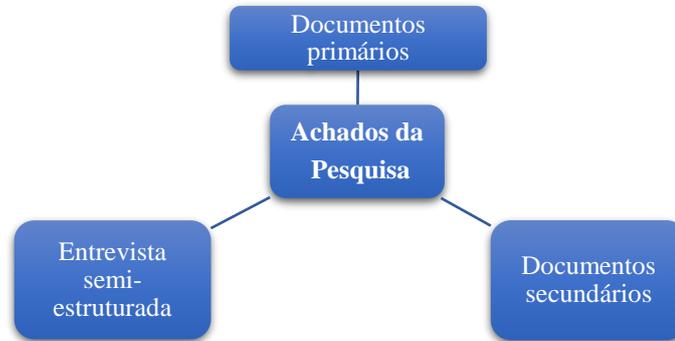
- a) Leitura atenta das respostas às perguntas realizadas;
- b) Uma segunda leitura das respostas, a fim de destacar as ideias que, de alguma forma, se relacionam aos fundamentos teóricos. Tais destaques foram realizados através de grifos com cores diferenciadas, a fim de facilitar sua localização.
- c) Após o processo de sublinhar as ideias ligadas as teorias, elaborou-se uma listagem das respostas, subdivididos por questões e por respondentes.
- d) A partir da listagem das respostas, atentou-se para os direcionamentos tomados, a fim de classificar cada resposta. Para sua execução, fora utilizado o *software* Nvivo v.14, a partir de códigos (termos chave) previamente estabelecidos de acordo com a literatura.
- e) Fora procedido uma análise preliminar das respostas classificadas, a fim de detectar convergências ou divergências entre as afirmações dos respondentes, bem como a literatura tomada por base.

Por fim, na etapa do tratamento dos resultados, inferência e interpretação, apoiou-se, conforme instruído por Triviños (1987), na fundamentação teórica adotada e na experiência pessoal do pesquisador, possibilitando as considerações deste estudo.

Assim, os dados foram confrontados por meio da técnica de triangulação, a fim de elucidar os diferentes fenômenos da realidade investigada, evitando, dessa forma, perspectivas resultantes da adoção de um método em particular (Lakatos; Marconi, 2021). Para tal processo,

considerou-se as proposições de Yin (2015), no que tange ao zelo pela convergência das evidências, conforme observado na figura 03:

**Figura 03:** Fontes de Evidência para Triangulação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Yin (2015).

Dessa forma, foram observadas as lentes oferecidas pelo referencial teórico deste estudo, com a finalidade de verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba. Para tanto, elegeu-se como categorias de análise: a estrutura organizacional das entidades, os processos de desenvolvimento de suas atividades, bem como de prestação de contas adotados, questão de interesse central para a contabilidade.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A fim de maximizar a credibilidade do estudo, torna-se imperativo explicar alguns procedimentos de rigor adotados ao longo da pesquisa.

Inicialmente, fora recolhido o termo de anuência das entidades investigadas, a fim de que estas sinalizassem seu compromisso em apoiar, participar e acompanhar a pesquisa ao longo do seu desenvolvimento (Apêndice D). Além deste, disponibilizou-se aos sujeitos entrevistados, um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), disposto no Apêndice E deste trabalho, a fim de coletar suas assinaturas, atestando concordância quanto à participação voluntária na pesquisa, bem como conhecimento acerca dos objetivos do estudo, de aspectos de confidencialidade e utilização dos dados fornecidos.

Em consonância com as Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam as pesquisas envolvendo seres humanos, e ainda, visando garantir

conformidade com aspectos éticos e legais, esse trabalho foi encaminhado ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), registrado sob o CAAE 75917123.3.0000.5188, recebendo aprovação para seu desenvolvimento em 14 de novembro de 2023, conforme anexo A deste trabalho.

Ressalta-se, por fim, que todas as fontes de evidências coletadas neste estudo, ficarão mantidas sob posse do pesquisador, estando impossibilitada sua divulgação para terceiros. Além disso, sua utilização encontra-se restrita, unicamente, para fins acadêmicos.

O capítulo seguinte aponta os resultados obtidos através dos instrumentos de pesquisa utilizados e procedimentos metodológicos adotados. Inicialmente apresenta-se um mapeamento das Organizações do Terceiro Setor em atuação nos municípios de maior população de cada mesorregião paraibana, além de apresentação do perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas. Em sequência é explicitada a análise dos dados encontrados por meio dos documentos, bem como os resultados auferidos através da análise de conteúdo das entrevistas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de maximizar a compreensão dos resultados, os dados obtidos foram selecionados e organizados a partir dos objetivos específicos desta pesquisa. Assim, este capítulo, que visa apresentar e analisar os resultados do estudo, se subdivide obedecendo as seguintes seções: (i) mapeamento das OTS em atuação nos municípios que sediam maior quantitativo destas entidades em cada mesorregião paraibana; (ii) descrição do perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas; (iii) apresentação dos principais elementos divulgados pelas entidades em seu processo de *accountability*; (iv) relação das estratégias de *accountability* adotadas nas Organizações Paraibanas do Terceiro Setor investigadas, com seu desenvolvimento organizacional.

### 4.1 MAPEAMENTO DAS OTS PARAIBANAS

Objetivando mapear as OTS em atuação nos municípios que sediam maior quantitativo de entidades em cada mesorregião paraibana, coletou-se os dados disponibilizados pelo IPEA (2023). Dessa forma, os resultados da Tabela 2, evidenciam quantitativamente a caracterização das OTS situadas nos municípios de João Pessoa, Campina Grande, Cajazeiras e Monteiro, quanto a sua classificação.

**Tabela 02:** Classificação das OTS

Município / Classificação	Associação		Fundação		Outras classificações	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
João Pessoa	2389	78,56%	57	1,67%	595	19,57%
Campina Grande	1110	78,45%	39	2,76%	266	18,80%
Cajazeiras	306	88,95%	8	2,33%	30	8,72%
Monteiro	161	97,58%	1	0,61%	3	1,82%
$\Sigma$	<b>3966</b>	<b>79,88%</b>	<b>105</b>	<b>2,11%</b>	<b>894</b>	<b>18,01%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IPEA (2023)

Dentre as OTS em funcionamento, maior parte se localiza na capital do estado, João Pessoa, totalizando 3041 entidades, subdivididas em 2389 associações (78,56%), 57 fundações (1,67%) e 595 compreendidos por outras classificações (19,57%).

Campina Grande, por sua vez, centra em seu território 1415 entidades, sendo 1110 associações (78,45%), 39 fundações (2,76%), e 266 correspondentes a demais classificações (18,80%).

Observou-se, no município de Cajazeiras, a existência de 344 OTS em funcionamento, estratificadas em 306 associações (88,95%), 8 fundações (2,33%) e outras 30 entidades com classificações diversas (8,72%).

Finalmente, o município de Monteiro, apresentou um total de 161 associações (97,58%), 1 fundação (0,61%) e 3 entidades enquadradas em outras classificações (1,82%).

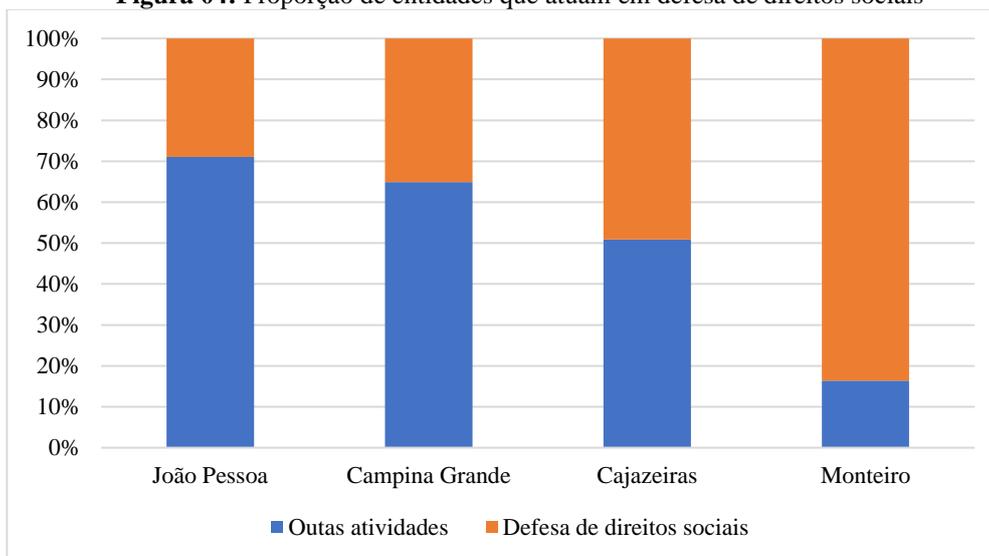
Segundo os dados visualizados pela tabela 02, até o momento da construção desta pesquisa, os municípios acima citados sediam o quantitativo de 4965 OTS em atuação, o que compreende 32,38% das entidades paraibanas (IPEA, 2023), percentual abrangente e significativo, considerando-se que os outros 67,62% estão distribuídos nos demais municípios do estado, que totalizam 219, conforme descrito no apêndice A.

Dentre as organizações presentes no campo outras classificações, encontram-se as instituições religiosas e os partidos políticos. Apesar da existência de similaridades no modelo organizacional destas entidades com as das demais classificações, as mesmas não foram consideradas neste estudo, em virtude da não observação de critérios como a independência do Estado e de autonomia de gestão (Falconer, 1999).

Quanto a classificação das atividades desempenhadas, as organizações que se enquadram na “atuação de defesa de direitos sociais” se destacam nos quatro municípios investigados. Dentre as atividades econômicas apresentadas pelo IPEA (2023), a capital do estado sedia 879 entidades correspondentes à classificação supra descrita, o que representa um percentual de 28,90% de suas OTS em funcionamento. Em Campina Grande, por sua vez, encontram-se localizadas 496 organizações com a mesma finalidade, o que representa 35,05% das OTS campinenses. No município de Cajazeiras observou-se a existência de 169 entidades que atuam neste segmento, correspondente a 49,13% das instituições desta localidade.

Convém sublinhar uma expressiva representação desta atividade desempenhada nas OTS do município de Monteiro. Dentre suas organizações, 83,64% atuam na defesa de direitos sociais, totalizando um quantitativo de 138 entidades.

Para melhor compreensão, a figura 04 possibilita a visualização destes elementos:

**Figura 04:** Proporção de entidades que atuam em defesa de direitos sociais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Cenário similar evidencia-se desde os anos 1960 entre as OTS brasileiras. Tal dado é confirmado por Mello e Pereira (2022) ao revelar que, dentre as mais variadas atividades desempenhadas pelas entidades de terceiro setor, aquelas dedicadas à defesa de direitos sociais, têm assumido constante posição de destaque ao longo das décadas.

Em relação as demais atividades, o apêndice F apresenta uma lista contemplando o quantitativo de OTS em suas respectivas áreas de atuação.

A seção seguinte apresenta a descrição do perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas pela pesquisa.

## 4.2 DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Com o objetivo de verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em OTS, buscou-se, a partir das instituições investigadas, compreender o perfil e formas de atuação do Terceiro Setor na Paraíba.

Dessa forma, nesta seção são apresentados os modelos de atuação de cada unidade de análise, cujos dados foram extraídos dos relatos de seus representantes, ancorados pela observação dos regimentos estatutários, bem como de outros documentos secundários a exemplo de notícias veiculadas em mídia.

A análise crítica e comparativa da estrutura organizacional das entidades investigadas, por sua vez, encontra-se no último tópico desta seção.

#### **4.2.1 Associação da Mata Paraibana**

Com sede no município de João Pessoa – PB, a entidade, aqui identificada por “Associação M”, de acordo com seu regimento estatutário, é constituída enquanto personalidade jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, desde o ano de 1998, e atua no atendimento a defesa de direitos sociais, com atividades voltadas ao âmbito da educação, cultura, desporto, saúde, meio ambiente e assistência social.

Identificou-se, através de entrevista com diretora administrativo financeira, diversas atividades empreendidas pela organização junto a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando cumprir seu papel social, atestando o prescrito no estatuto:

Aqui na sede têm 135 inscritos, de 6 a 17 anos e 11 meses. Esses são atendidos direto na sede, com várias atividades: a gente tem informática; a gente tem música; aí tem as aulas de educação ambiental; a aula de protagonismo; aí vai começar a dança [...] tem a ginástica e tem o judô. [...] Quando pensa em informática, pensa na gente; quando pensa em educação, quando pensa em educação patrimonial, quando pensa em educação ambiental, quando pensa em cultura, pensa na gente (Associação M).

Sua estrutura de governança é composta por um Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Assembleia Geral e Diretoria Executiva, conforme observado em seu regimento estatutário, e confirmado através de entrevista:

O Conselho de Administração é formado por uma sócia vitalícia que é a fundadora e presidente, e mais quatro, sendo dois efetivos e dois beneméritos. [...] Ele é basicamente para aprovar os planos e as relatorias. [...] Existe a Diretoria Executiva, que tem cinco diretores executivos, que é quem fica à frente das atividades. Nele tem a Diretoria de Negócios, Administrativa, Financeira, de Educação, Cultura, Esporte, Meio Ambiente, Saúde, Assistência Social, e a Diretoria de Comunicação e Marketing. [...] E tem o Conselho Fiscal, com três titulares e dois suplentes (Associação M).

De acordo com seu estatuto, ao Conselho Fiscal compete observar o pleno cumprimento dos princípios da entidade, por parte das diversas instâncias administrativas, sobretudo em se tratando de caráter financeiro.

Para melhor visualização do sistema de governança adotado pela associação, apresenta-se a figura 05:

**Figura 05:** Sistema de Governança da “Associação M”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023).

#### 4.2.2 Associação do Agreste Paraibano

Com sede no município de Campina Grande – PB, a entidade, aqui identificada por “Associação A”, firmada em 2004, constituiu-se sob a forma de associação privada, sem fins lucrativos, apartidária, prestando serviços de natureza socioassistencial e especializada, nas áreas de educação, reabilitação, formação profissional, inserção e recolocação no mercado de trabalho, preparação para plena inclusão, além de atendimento médico e econômico social ao seu público-alvo que, por sua vez, é composto por pessoas com uma deficiência específica.

Tais informações extraídas de seu estatuto, são confirmadas pela presidente da organização, em entrevista acerca da atuação da entidade:

Hoje, a instituição atende cerca de 150 pessoas nas mais variadas faixas etárias, oferecendo-lhes diversas atividades a partir dos interesses, das necessidades e das possibilidades de cada pessoa que procura a instituição. Tem pessoas que vêm para estudar. Outras pessoas vêm para aprender como fazer uso do computador. Outras vêm porque querem fazer uso das atividades musicais: cantar, tocar algum instrumento. Outros vêm para a prática do esporte. Outros procuram a instituição porque querem passar por alguma terapia ocupacional. Outros ainda porque só querem benefícios assistenciais, médicos, alimentícios, que muitas vezes a instituição oferece. Então, são diversos os interesses, diversas as necessidades, e, conseqüentemente, diversas as atividades promovidas pela instituição para atender a esse público-alvo. [...] Então, são hoje várias finalidades que o Instituto possui, abrangendo contextos, desde a educação, a sustentabilidade, a assistência social, a garantia de direitos, a inclusão através do fomento das habilidades artístico-musicais e do paradesporto (Associação A).

O sistema de governança da instituição, segundo seu regimento estatutário, é composto por Assembleia Geral, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conselho de Profissionais.

A Assembleia Geral, órgão máximo e soberano da entidade, é constituída por todos os seus associados, em pleno gozo de seus privilégios. Para tal, segundo a presidente da instituição, estes necessitam,

[...] além de (estar) quites com as suas obrigações de sócio, e com as obrigações contributivas, [...] que eles também tenham uma participação efetiva na instituição, nas atividades cotidianas. [...] Nessas condições, eles têm de fato direito a voto, a participação nas Assembleias Gerais, e conseqüentemente, na eleição para a escolha de sua diretoria (Associação A).

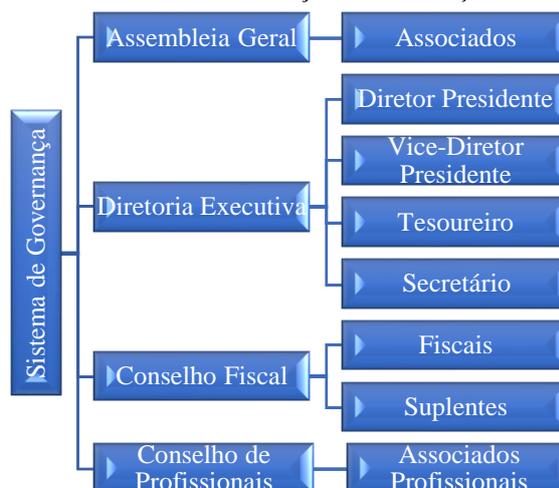
Tal fragmento ratifica o disposto no regimento estatutário da organização, que, a respeito da diretoria executiva, menciona ser a instância responsável pela gestão da entidade e administração de seu patrimônio social, cabendo-lhe a responsabilidade de assegurar o cumprimento dos objetivos e finalidades estabelecidos em seu estatuto, bem como das decisões deliberadas em assembleia geral. Tal órgão é eleito, a cada 4 anos, pelos membros aptos a compor a assembleia geral, sendo constituído por Diretor Presidente, Vice-Diretor Presidente, Tesoureiro e Secretário.

Além desta instância, o estatuto prevê a existência de um Conselho Fiscal, composto de 3 membros titulares e 3 membros suplentes, eleitos pela Assembleia Geral, ao qual é designado o acompanhamento contábil da administração e de seu patrimônio.

Por fim, ainda de acordo com seu estatuto, e confirmado pela presidente da entidade, a última instância administrativa é o conselho de profissionais,

[...] composto por profissionais, sejam pedagogos, sejam profissionais que atuam mais na rotina funcional, na rotina de serviços da casa. Então, esse conselho de profissionais tem o objetivo de exatamente deliberar, decidir, planejar sobre a rotina cotidiana da instituição, as questões pedagógicas e as questões do dia a dia, as questões de rotina funcional (Associação A).

Para melhor visualização do sistema de governança adotado pela entidade, apresenta-se a figura 06:

**Figura 06:** Sistema de Governança da “Associação A”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

#### 4.2.3 Associação do Sertão Paraibano

Com sede no município de Cajazeiras – PB, a organização, aqui identificada por “Associação S”, é apresentada por seu estatuto como uma entidade civil, sem fins lucrativos, de direito privado, de caráter educativo, cultural, recreativo, de assistência social, científico e esportivo, cuja finalidade se fundamenta na defesa de direitos e interesses de pessoas com uma deficiência específica, favorecendo sua inclusão social, através de atividades voltadas aos âmbitos da educação, psiquiatria, neuropediatria, fisioterapia, assistência social, fonoaudiologia e psicologia.

Acerca dos projetos viabilizados em benefício da comunidade assistida, foi esclarecido em entrevista, junto ao representante da organização, que,

O foco inicial da associação eram atendimentos pedagógicos. Então, quando iniciamos, esse era o foco principal. Como hoje nós temos crianças, adolescentes e jovens [...] veio a parte da psicologia, a parte da fisioterapia e a parte da musicoterapia (Associação S).

Tais atividades são executadas por 22 profissionais, entre estes voluntários e cedidos através de esferas públicas, e direcionadas a 72 famílias assistidas pela organização.

De acordo com o regimento estatutário da entidade, seu sistema de governança é composto por Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal.

A assembleia geral, órgão supremo da associação, é constituída por todos os associados, contribuintes e colaboradores da entidade, tendo a incumbência de deliberar quaisquer decisões que interessem a instituição. A Diretoria, por sua vez, é constituída por 05 membros,

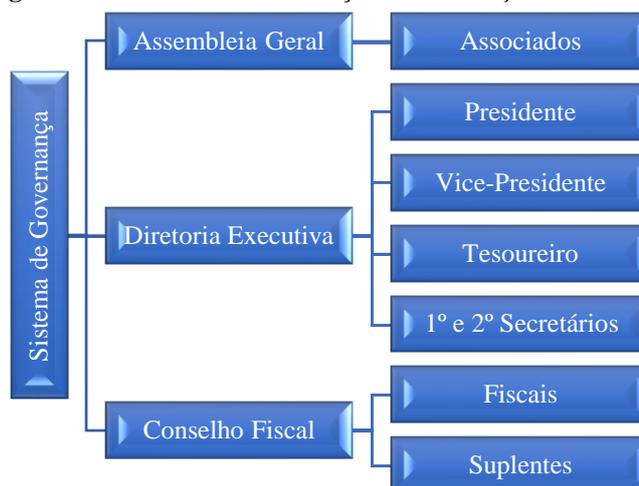
distribuídos nas funções de Presidente, Vice-Presidente, 1º e 2º Secretários e Tesoureiro. Sua eleição acontece de maneira bienal e, de acordo com o representante da entidade, tal processo

[...] é feito por indicação. Então a diretoria, junto com os membros da associação, os associados, eles fazem essa votação mediante o que foi indicado pela diretoria. E havendo a positividade em relação à maioria ampla da votação, é feita a ata, e consequentemente registrado (Associação S).

O Conselho Fiscal, por sua vez, é composto por 03 membros titulares e 02 suplentes, empossados pela Assembleia Geral, cuja atribuição consiste em fiscalizar a gestão econômico-financeira da entidade, bem como elaborar pareceres de contas.

Para melhor visualização do sistema de governança adotado pela organização, apresenta-se a figura 07:

**Figura 07:** Sistema de Governança da “Associação S”



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

#### 4.2.4 Associação da Borborema

Com sede no município de Monteiro – PB, a organização, aqui identificada por “Associação B”, é classificada, por seu estatuto, como entidade civil, sem fins lucrativos, de direito privado, com atuação na defesa de direitos sociais de pessoas com uma deficiência específica, favorecendo sua inclusão social, através de atividades voltadas aos âmbitos da educação, reabilitação, saúde, assistência social e desporto.

Através de entrevista com o presidente da instituição, identificou-se diversas atividades empreendidas pela organização junto as crianças e adolescentes assistidos, que atestam o descrito em seu regimento:

Nós estamos prestando serviço de ordem de reabilitação. Nós temos terapias, temos profissionais especializados na área, nós temos psicólogo, neuro psicopedagogo,

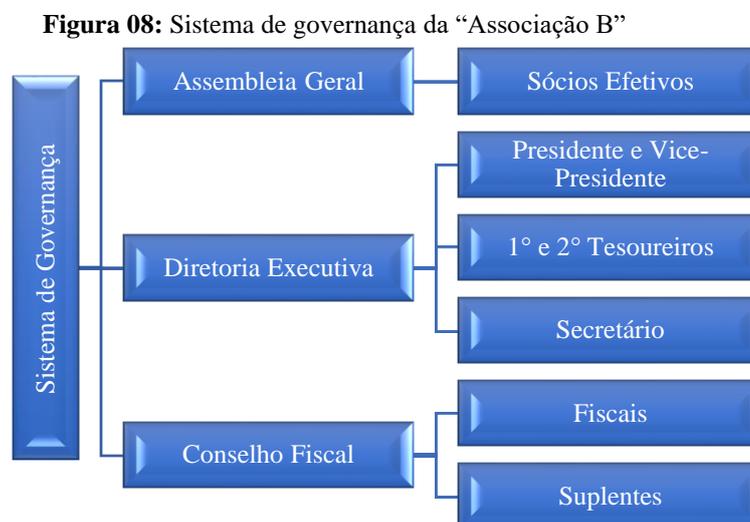
pedagogo, fonoaudiólogo, temos fisioterapeuta, temos o setor de enfermagem e técnico de enfermagem e temos a equipe de apoio educador social. [...] Então hoje, nós nos especializamos, e estamos atendendo 372 crianças e 150 adolescentes (Associação B).

Sua estrutura de governança é constituída por Assembleia Geral, composta por todos os associados da entidade, além de Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Sobre o processo de nomeação destas instâncias, além de sua composição, foi relatado em entrevista, e confirmado através da observação no regimento estatutário:

A cada três anos é feito o processo eleitoral, onde escolhemos a diretoria executiva e temos também o conselho fiscal que também é eleito no processo da assembleia geral. E hoje nós temos constituído presidente, vice-presidente, primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro, e secretário, na diretoria executiva. E temos o conselho fiscal (Associação B).

O Conselho Fiscal, por sua vez, de acordo com o mesmo documento, é constituído por 03 membros titulares e 03 suplentes, aos quais é atribuída a fiscalização da gestão econômico-financeira da organização.

Para melhor visualização do sistema de governança adotado pela instituição, apresenta-se a figura 08:



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

#### 4.2.5 Análise comparativa da estrutura organizacional das entidades investigadas

Após apresentar o perfil das entidades investigadas no presente estudo, nesta seção é estabelecida uma análise comparativa, observando o desempenho destas organizações a partir das atividades desenvolvidas, bem como da estrutura de governança adotada. A escolha deste método se deu no propósito de assegurar maior rigor ao processo analítico, observado a partir

da relação estabelecida entre entidades que compartilham características similares (Fachin, 2017).

Assim, são confrontadas as 04 unidades de investigação, destacando semelhanças no que concerne as suas estruturas de governança, conforme apresentadas no quadro 11:

**Quadro 11:** Estrutura de governança das organizações

	<b>Associação M</b>	<b>Associação A</b>	<b>Associação S</b>	<b>Associação B</b>
<b>Assembleia Geral</b>	Composto pelos associados da entidade	Composto pelos associados da entidade	Composto pelos associados da entidade	Composto pelos associados da entidade
<b>Conselho de Administração</b>	Composto por sócia vitalícia (fundadora da entidade), em conjunto com mais 04 sócios, entre estes, sócios beneméritos e efetivos, escolhidos por assembleia geral, com função de aprovar as ações deliberadas pela diretoria executiva	--	--	--
<b>Diretoria Executiva</b>	Órgão de Administração da entidade, subdivididos entre Diretor Administrativo-Financeiro; de comunicação e <i>marketing</i> ; de educação, cultura e desporto; do Meio-Ambiente, Assistência Social e Saúde; de negócios.	Composto por Diretor Presidente; Vice-Diretor Presidente; Tesoureiro e Secretário.	Composto Presidente; Vice-Presidente; 1º e 2º Secretários e Tesoureiro.	Composto Presidente; Vice-Presidente; 1º e 2º Tesoureiros e Secretário.
<b>Conselho Fiscal</b>	Composto por 3 membros titulares e 2 suplentes, eleitos em Assembleia Geral.	Composto por 3 membros titulares e 3 suplentes, eleitos em Assembleia Geral.	Composto por 3 membros titulares e 2 suplentes, eleitos em Assembleia Geral.	Composto por 3 membros titulares e 3 suplentes, eleitos em Assembleia Geral.
<b>Conselho de Profissionais</b>	---	Constituído por representantes dos Associados Profissionais, sendo composto por 3 membros efetivos e 1 membro suplente.	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

A forma estrutural do sistema de governança empregada pelas organizações estudadas, apresenta similaridades ao modelo proposto pelo IBGC (2016). Corroborando a esta perspectiva, Coelho (2002) constatou, em seu estudo, ser este o modelo comumente empregado por maior quantidade das entidades do terceiro setor brasileiras. Tais constatações, portanto, oferecem indícios que atestam eficiência no sistema de governança adotado pelas instituições observadas, haja vista o atendimento aos critérios de gestão contidos no Código Civil Brasileiro, favorecendo a um bom desempenho organizacional.

Dentre as diversas características atribuídas às OTS, destaca-se o modelo descentralizado da gestão, na qual a responsabilidade pela administração dos recursos coletivos da entidade, de forma temporária, atribui-se ao seu corpo gestor (IBGC, 2016). Tal aspecto é observado nas organizações investigadas através da atuação da assembleia geral, constituída pelo coletivo de associados, que tem por função deliberar maiores decisões de interesse comum das associações, fazendo com que o processo decisório não se centre unicamente na diretoria executiva.

Nessa perspectiva, a teoria dos *stakeholders* incentiva a participação democrática no processo de tomada de decisão das entidades, envolvendo os diferentes sujeitos interessados, fazendo com que o corpo gestor busque atender suas necessidades, promovendo, dessa forma, sua participação efetiva no processo de governança (Freeman; Reed, 1983). Além disso, ao reconhecer e envolver as partes interessadas no processo de gestão, a organização oferece uma resposta mais eficaz na consecução dos objetivos almejados, tanto pela entidade, quanto por seus *stakeholders*.

Visando desempenhar uma gestão eficaz, alinhada com os objetivos e finalidades da organização, as diversas instâncias administrativas devem promover ações coletivas primando por uma atuação harmônica e recíproca entre seus atores (Falconer, 1999).

A presidente da Associação A, aponta este elemento como um desafio a ser enfrentado, tendo em vista a garantia de avanços e melhorias no trabalho organizacional.

Nós entendemos que essa articulação entre as três instâncias, deveria ocorrer com muito mais solidez. Deveria ocorrer com uma periodicidade sempre maior. A gente entende que, quanto mais articuladas essas três instâncias estiverem, mais coeso será o planejamento e, conseqüentemente, a busca pelo alcance das metas desenvolvidas pela instituição (Associação A).

Convém ainda destacar que, em sua totalidade, as organizações investigadas possuem como descrição da atividade principal: “Associação de defesa de direitos sociais”, cumprindo, portanto, a representatividade da categoria com maior número dentre as atividades desempenhadas por OTS no país (Mello; Pereira, 2022), bem como nos quatro municípios contemplados pela pesquisa.

Em síntese, observa-se que o modelo da estrutura de governança adotado pela totalidade das organizações investigadas atende as recomendações do IBGC, bem como do Código Civil Brasileiro, privilegiando-se aspectos como a descentralização no processo de tomada de decisão, a necessidade de uma atuação coletiva entre as diversas instâncias administrativas do sistema de governança, tendo como resultados, a defesa dos direitos de seus sujeitos partícipes.

Além disso, compreende-se que o caminho para o alcance de tais resultados consiste na identificação das informações disseminadas pelas entidades junto aos seus *stakeholders*, a partir das mais variadas estratégias destacadas na seção seguinte.

### **4.3 DAS ESTRATÉGIAS DE *ACCOUNTABILITY* E DIVULGAÇÃO JUNTO AOS *STAKEHOLDERS***

Nesta seção, apresentam-se algumas características acerca das estratégias de *accountability* adotadas pelas organizações que compuseram o *corpus* investigativo desta pesquisa, elucidando a origem, formas de captação e aplicabilidade de seus recursos; as diversas parcerias estabelecidas com entes governamentais, personalidades jurídicas e sociedade civil em geral e o funcionamento e compreensão, por parte de seus gestores, acerca da necessidade da prestação de contas, e respectiva disseminação junto aos seus *stakeholders*.

Em articulação com a revisão de literatura acerca da temática estudada, buscou-se obter, junto aos representantes das OTS, elementos que possibilitassem uma compreensão mais ampla acerca do processo de seleção das informações divulgadas a título de prestação de contas, de maneira que os dados revelados pela prática corroborem com os elementos oferecidos pelo arcabouço teórico.

Dentre os inúmeros desafios experienciados pelas OTS, é possível destacar como um dos mais evidentes, a dependência de recursos externos em vista do financiamento de suas atividades (Portulhak; Delay; Pacheco, 2015). Assim, a necessidade de contribuições oriundas de pessoas físicas e/ou jurídicas, é uma condição essencial em vista da plena garantia de sua sustentabilidade.

A composição das receitas destas entidades, se dá através de “doações monetárias, produtos, serviços, voluntariado, destinações via leis de incentivo fiscais, termos de colaboração ou de fomento, convênios privados e geração própria” (IBGC, 2016, p.60).

Dentre os diversos meios em que se originam os recursos das entidades investigadas, é possível destacar, extraídos das falas de seus representantes, aqueles oriundos de contribuições do corpo associado, além de fundadores da associação.

Primeiramente, a gente tem que levar em consideração a nossa principal fonte de recurso e a mais correta, que é a dos próprios associados. Os associados têm uma contribuição mensal, para a manutenção da associação, no sentido geral de água, luz, aluguel, aquisição de materiais pedagógicos. Então, essa é a nossa principal fonte de recursos, que é para sub-existir mesmo, basicamente para estar pagando os principais

gastos, os principais custos e principais despesas da associação, para que mantenha o mínimo de funcionamento (Associação S).

Aí então a primeira foi o patrimônio delas (das fundadoras). Elas venderam casas e coisas e construíram. [...] Então, hoje em dia a presidente ainda coloca recursos próprios dela dentro da organização (Associação M).

Tais relatos confirmam a contribuição oferecida por Silva (2010) ao identificar os recursos de OTS originados por meio do capital próprio dos fundadores e/ou associados da organização. Além destes, o autor cita a comercialização de produtos e serviços, bem como a realização de eventos. Tais metodologias são também identificadas como estratégias adotadas pelas entidades investigadas, conforme relatos a seguir:

Realizamos uma corrida que tem o objetivo de arrecadação financeira mesmo, já que a corrida de rua hoje é um atrativo para muitas pessoas. Ela atrai corredores, mas também mostra as possibilidades de inserção de atletas (com deficiência) nessa modalidade. Então, acaba que tem dois vieses importantíssimos para a instituição: mostrar os resultados potenciais das pessoas com deficiência que aderem à modalidade de atletismo, além de fomentar a arrecadação financeira. [...] Além disso, fazemos ainda inúmeras campanhas, campanhas de rua, campanhas entre amigos, um serviço de *telemarketing*, a solicitação de sócios, contribuintes, campanhas mesmo corpo a corpo. O que dá muito certo (Associação A).

A gente começou uma coisa chamada Campanha do Abraço. [...] Nossa meta hoje é ter 1000 pessoas doando R\$25 mensalmente, através de doação automática pelos bancos e transferências eletrônicas. É uma outra fonte que tem todo ano (Associação M).

Destaca-se ainda como fonte de recursos, financeiros ou materiais, aquelas contribuições advindas de parcerias estabelecidas junto a personalidades jurídicas locais.

A gente recebe doações de terceiros, de empresas que querem contribuir para o nosso desenvolvimento, e a gente busca essas parcerias com grandes empresas aqui da região. [...] Isso nos ajuda não (apenas) financeiramente, mas também com alimento, porque a gente dá assistência também àquelas famílias em situação de vulnerabilidade social (Associação B).

Além destes, é possível observar, através dos relatórios financeiros das entidades, que o maior quantitativo de recursos origina-se a partir de parcerias estabelecidas com a esfera pública, determinantes para o funcionamento das atividades das 04 organizações investigadas. Tal fato é confirmado através de relato de seus representantes.

Passamos a receber também emendas parlamentares, seja através de deputados federais, através da Assembleia Legislativa, pelos deputados estaduais, que tem sido também determinante para que a gente possa, de fato, honrar os compromissos financeiros da instituição. Então, temos hoje um quantitativo bem pequeno, de doações de pessoas físicas e pessoas jurídicas, e sobrevivemos de recursos do governo do Estado, através do FUNCEP, recursos da subvenção municipal e recursos das emendas parlamentares (Associação A).

Esses recursos são advindos de doações do próprio público que faz declaração de imposto de renda. Então, você como cidadão, inclusive, você pode fazer na sua declaração de imposto de renda uma doação de até 3% do valor do seu imposto devido, para o fundo da criança e do adolescente do município. [...] Vamos ter a experiência de estar sendo financiados com recursos do governo do Estado da Paraíba. Esses recursos vão vir diretamente para a manutenção dos atendimentos das crianças e dos adolescentes que são atendidos pela associação e vão servir para custear os profissionais e a aquisição de alguns equipamentos imobilizados e também de materiais pedagógicos para a manutenção dos atendimentos da associação (Associação S).

A gente também conseguiu algumas doações da Receita Federal e conseguiu doações de veículos, da qual alguns foram incorporados, outros foram vendidos, para gerar renda. [...] A gente tem doação de alimentos, de pessoas físicas. [...] E os editais públicos e privados é a principal fonte. Então, a nossa maior parceria hoje em dia é o governo do Estado e a prefeitura (Associação M).

O recurso financeiro que mantém o projeto, a instituição funcionando, é maior do governo do Estado. E agora nós tivemos um projeto aprovado pelo Pronas PCD na ordem de R\$ 547 mil reais, que vai ampliar e aumentar o número de atendimentos na região (Associação B).

Os relatos acima, confirmados pela apreciação dos relatórios contábeis e demais documentos financeiros das entidades, ratificam o relevante papel desempenhado pela administração pública junto ao Terceiro Setor, o que se dá através dos subsídios financeiros, indispensáveis à realização das mais variadas atividades desenvolvidas nestas organizações (Ashoka; McKinsey, 2001).

Assim sendo, ciente que a aplicação dos recursos deve destinar-se à execução das atividades, buscando o cumprimento de sua missão e, conseqüentemente, de seu objetivo social (Lacruz, 2020), espera-se que tais organizações utilizem, de maneira responsável e ética, os donativos recebidos de seus doadores, sejam estes internos da organização, como seu corpo de sócios ou diretor; bem como aqueles externos da entidade, a exemplo de pessoas físicas, jurídicas, além dos oriundos de parcerias públicas, majoritariamente destacadas pelos entrevistados.

Tal prática, além de gerar vantagem competitiva à organização, maximiza sua credibilidade perante seus *stakeholders*, (Carvalho; Ferreira; Lima, 2020), determinante para sua sustentabilidade financeira.

Neste sentido, a presidente da Associação A, em um de seus relatos, reconhece que a destinação de recursos por parte da esfera pública advém inclusive da credibilidade conquistada ao longo dos anos, a partir de sua atuação junto à comunidade.

Pelo fato de havermos conquistado credibilidade dos órgãos públicos, hoje as três principais fontes de arrecadação da instituição seria uma subvenção mensal concedida pela Prefeitura Municipal de Campina Grande, um convênio com o Poder Estadual, e emendas parlamentares da câmara federal (Associação A).

Assim, em um cenário caracterizado por uma ampla concorrência por recursos públicos e privados em que se encontram as OTS, torna-se imperativo a habilidade em demonstrar confiança e, com isso, legitimar suas ações perante o público interessado, conforme preconiza a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), fomentando, dessa forma, uma relação harmônica entre as partes.

A fim de que possam garantir sua sustentabilidade financeira, as OTS necessitam ainda, adotar estratégias que as habilitem receber recursos públicos, por meio de editais ou subvenções (Melo, 2017). Nesse contexto, a presidente da Associação A comenta a necessidade de investir na elaboração de projetos e propostas, bem como adequar-se aos padrões normativos a fim de viabilizar o processo de captação.

Definimos como meta que íamos, de fato, investir na qualificação, na preparação técnica da instituição, na preparação documental da instituição, nos seus aspectos jurídicos, sobretudo contábil, para que ela estivesse, de fato, apta a captar os recursos. [...] Nós temos procurado também nos inserir em editais. Somos hoje cadastrados no Prosas, que é um portal que gerencia uma série de editais abertos para as organizações do terceiro setor. Então, temos cadastro no Prosas e buscamos todas e quaisquer iniciativas que visem a captação de recursos tendo como fim principal a sustentabilidade da instituição (Associação A).

Como forma de assegurar a contrapartida das entidades diante das parcerias estabelecidas, torna-se imperativo que as OTS desenvolvam estratégias de *accountability* a partir da divulgação das ações e da prestação de contas, a fim de evitar cenários de escândalos e diminuição da confiança pública. Dessa forma, a transparência na sua atuação, bem como na aplicabilidade de seus recursos, se apresenta como mecanismo efetivo para imprimir, junto à sociedade, uma boa imagem da organização (Tondolo *et al.*, 2016), favorecendo, consequentemente, sua sustentabilidade.

Acerca dos procedimentos que envolvem a prestação de contas, identificou-se a partir de entrevista:

[...] a gente tem prestado muitas contas ao município, principalmente em relação a projetos que a gente tem financiados diretamente com o fundo da Criança e da Adolescente. Então, existe a prestação de contas, existe montagem de planilha, montagem histórico de custo, cópias de notas fiscais, cópias de recibos de prestação de serviço. Então, a gente tem a preocupação também de passar ao ente público que nos financia, que o nosso serviço foi bem prestado, foi bem executado, os recursos foram bem alocados e que vale a pena fazer novamente, ou num futuro próximo, uma renovação desses convênios ou desses recursos que estão vindo para nós, e que é muito importante também que a sociedade saiba disso (Associação S).

Tal prática, assim como revelado pelo representante da Associação S, e atestado pelos documentos observados, favorece a continuidade quanto ao recebimento de recursos por parte dos doadores, proporcionando certa segurança financeira, de forma que permita às OTS um

planejamento a médio e longo prazo, contribuindo para a continuidade de suas operações, extremamente relevante em situações onde a garantia perene de recursos é inexistente. Por outro lado, Wellens e Jegers (2014) relacionam o impacto direto da não prestação de contas com baixo desempenho organizacional, ao alertar que, quando inexistente essa prática, a eficácia de suas ações torna-se prejudicada.

Tal contexto é corroborado pela presidente da Associação A, em sua fala:

A instituição prima muito pela prestação de contas. É algo que é muito caro. Primeiro, porque se nós não prestamos conta, entendemos que não estaríamos aptos a novas parcerias, a novos convênios. Então entendemos que a prestação de contas é uma ação que garante, ou que fomenta a sustentabilidade da instituição, mas para além disso, ela garante crédito, seja por parte da população, seja por parte dos órgãos que buscam o Instituto. [...] E nós entendemos que são determinantes para a expansão das possibilidades de captação de recursos. Por isso mesmo procuramos zelar por essa disseminação cada vez maior na prestação de contas, para contarmos, conseqüentemente, com uma credibilidade, confiabilidade cada vez maior (Associação A).

Embora as entidades sem fins lucrativos tenham a obrigatoriedade de prestar contas de seus resultados juntos as fontes financiadoras, estas necessitam, de igual maneira, direcionar suas comunicações aos beneficiários, possibilitando-lhes avaliar o cumprimento de suas demandas. Tal prática, além de auxiliar os gestores numa efetiva aplicabilidade dos recursos, possibilita o desenvolvimento de serviços que, de fato, supram as necessidades de seus beneficiários (Wellens; Jegers, 2014).

A adoção dessa prática é visualizada pelas entidades entrevistadas através dos seguintes fragmentos:

Primeiro, nós prestamos contas regulares aos órgãos concedentes dos recursos públicos, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Então, cada vez que se encerra um convênio, o nosso passo seguinte é a prestação de contas desses recursos, tentando atender todos os parâmetros que nos são exigidos em cada edital para prestação de contas (Associação A).

Então é importante que essa divulgação, essa prestação de contas seja feita primeiro para os entes públicos, segundo para a sociedade e, claro, para os nossos associados, para que eles entendam o quanto é importante que recursos financeiros sejam depositados na associação, e para que a gente continue prestando um serviço de qualidade, um serviço para a maior quantidade de usuários possíveis. [...] Então a gente tem que dar um posicionamento bem fidedigno, detalhado, àqueles que nos financiam, de como é que está sendo aplicado, mas a gente também divulga isso a todos os usuários, divulga isso a todos os associados, divulga isso a toda a sociedade (Associação S).

Hoje nós prestamos (contas) à sociedade e também ao poder público. Estes são os principais interessados. [...] Então primeiro (prestamos contas) ao público-alvo, e também à sociedade que não conhece 100% desse serviço. E também aos órgãos públicos (Associação B).

Tais fragmentos são validados através da observação dos relatórios financeiros e de desempenho fornecidos pelas entidades.

Neste sentido, compreende-se a divulgação transparente de informações financeiras e dados relacionados à captação de recursos, seja aos órgãos financiadores, seja aos beneficiários, como uma ferramenta determinante na gestão das OTS em vista da maximização da *accountability* e da confiabilidade atribuída pelos diversos *stakeholders* (Freeman; Phillips; Sisodia, 2020).

No entanto, ainda que, para além da observação das exigências de acordos e convênios firmados, a transparência das OTS deva estar direcionada aos interessados pela situação da entidade (Costa; Pesci, 2016), a metodologia empregada no processo de prestação de contas deve adequar-se a cada *stakeholder*, de modo que sejam disponibilizadas as informações que correspondam aos interesses dos diferentes sujeitos partícipes.

Convém ressaltar, deste modo, que as organizações têm a atribuição de divulgar informações pertinentes aos diferentes interessados, de forma que seja comunicado aquilo que, de fato, promova impacto aos seus *stakeholders*, auxiliando no fomento da credibilidade organizacional (Silva, 2016).

Neste contexto, o representante da associação S, comenta:

A prestação de contas, ela vai depender de como o edital pede. Porque eles querem relatórios em específico, querem planilhas em específico, querem documentos em específico. Então, não é da mesma forma que a gente faz, por exemplo, para estar fazendo a nossa contabilidade da associação. Então, dependendo de cada edital, a gente vai respeitar as regras de prestação de contas e os relatórios que eles necessitam para estar fazendo a prestação de contas (Associação S).

Tal fragmento se confirma através dos diferentes relatórios verificados, elaborados, de maneira específica, para cada órgão concedente, cumprindo as exigências impostas pelas parcerias estabelecidas.

É evidente que, em virtude de sua natureza, tais organizações necessitam realizar as prestações de contas direcionando-as para além do caráter financeiro, uma vez que seus resultados devem contemplar, simultaneamente, o papel social por elas desempenhado. Dessa forma, para Jorge (2020), o processo de *accountability* transcende uma prestação de contas financeira, assumindo uma perspectiva mais ampla, de maneira que inclua o impacto social das ações empreendidas.

Nesse sentido, a presidente da Associação A aponta:

Nesse contexto da prestação de contas, aqui a gente está pensando para além das questões dos aspectos financeiros, mas na Assembleia Geral Ordinária, realizada anualmente com esse fim de prestar contas. Nós procuramos discutir com o nosso

associado, os resultados que a cada exercício, a cada ano, nós alcançamos. Não só os resultados financeiros, como eu mencionei, mas também os resultados das pessoas, os resultados da instituição, as conquistas que os diversos membros da instituição alcançaram naquele exercício através de ações fomentadas pelo instituto, seja na educação, na música, no esporte, na informática, nas diversas áreas (Associação A).

Tal concepção transcende o simples cumprimento legal, reduzido a dados puramente financeiros, haja vista concentrar-se, sobretudo, na eficiência da organização no que diz respeito ao cumprimento de seus objetivos sociais, cujos resultados implicam na promoção de mudanças efetivas na qualidade de vida de seus beneficiários.

As imagens e vídeos disponibilizados em suas páginas virtuais, corroboram com os discursos acima descritos, atestando o desenvolvimento de suas atividades.

Assim, a publicização fidedigna do desempenho da entidade, através da apresentação dos dados, sejam estes de caráter financeiro ou não, assume um papel crucial na gestão das OTS, maximizando a *accountability*, e consolidando, por consequência, a confiança dos *stakeholders* (Freeman; Phillips; Sisodia, 2020).

Nessa perspectiva, a mídia emerge como importante mecanismo de apoio e fortalecimento do trabalho de tais organizações, auxiliando-lhes em um maior alcance e visibilidade perante a sociedade, assim como na divulgação transparente de suas atividades.

[...] nós sempre buscamos, nos expor à mídia. Fazer campanhas. Promover eventos. Isso por entender a importância que a sociedade nos veja e, uma vez nos vendo, se abra e contribua com nossas necessidades (Associação A).

Nós estamos finalizando a criação do nosso site, que ainda precisamos concluir essa parte. E às vezes a gente participa de alguns programas de TV e de rádio aqui da própria região (Associação S).

Visando a maximização de suas receitas, é possível verificar esforços, por parte das associações investigadas, no sentido de ampliar seu material midiático, através da mídia televisiva, radiofônica e sobretudo da internet, posto esta constituir-se de um eficaz instrumento de divulgação (Carvalho; Ferreira; Lima, 2020).

Ramos e Klann (2019) ratificam esta ideia ao afirmar que a apresentação das atividades executadas em suas práticas cotidianas, no espaço midiático como um todo, se constitui como uma condição para a ampliação de seu desempenho, haja vista a garantia de uma maior confiabilidade perante os sujeitos interessados.

Nesta conjuntura, a teoria dos *stakeholders* fundamenta a necessidade de divulgação pelas OTS, haja vista a recorrente dependência de apoio dos sujeitos interessados, com o propósito do pleno atendimento de suas necessidades (Nair *et al.*, 2023). Além disso, ao assegurar a transparência em suas ações e objetivos sociais, a entidade potencializa seu valor

perante os partícipes (Verrecchia, 2001). Assim, para além de um meio de atender às expectativas dos *stakeholders*, tal visibilidade se revela como uma estratégia potente e eficaz em vista do fortalecimento de sua confiabilidade.

Nesse sentido, outro aspecto relevante no propósito de assegurar a solidez das organizações, diz respeito a aplicabilidade dos recursos captados. Sobre esta questão, as entrevistas elucidam:

Muitos editais não deixam, por exemplo, que a gente angarie o recurso para a manutenção mínima da associação. A maioria deles, inclusive, não deixam que a gente faça o uso desse recurso, por exemplo, para pagar água, luz e aluguel da associação. Ele tem que ser específico para o que é delimitado. No caso do Estado, no plano de trabalho destina os recursos diretamente ao atendimento a crianças e adolescentes. Então, se eu disser, por exemplo, que vai ser atendido um membro da diretoria ou vai ser direcionado um recurso para pagar salário de funcionário, eu já não posso fazer isso, o que é uma dificuldade muito grande que a gente enfrenta hoje. (Associação S).

A aplicabilidade é utilizada com base nas necessidades cotidianas da instituição e os recursos, as despesas, elas são alocadas às possibilidades de pagamento de cada fonte. [...] A aplicação deles se dá a partir daquilo que é definido no plano de trabalho específico para cada convênio. Por exemplo, as nossas grandes despesas hoje, elas se concentram em combustível, que garante o transporte escolar diário; a alimentação, que é diariamente assegurada desde o café da manhã até o lanche ao final da tarde. Aí nós temos as despesas gerais da instituição, como água, luz, telefone, internet, pagamento de pessoal. Então nós alocamos as diversas despesas às possíveis fontes pagadoras. (Associação A).

É só a doação de pessoa física que é mais livre. Todo o restante ele vem rubricado. Mesmo nos editais privados. (Associação M).

O recurso do FUNCEP, ele vem destinado para pagamento de profissionais, consumo e equipamento. O Ministério Público do Trabalho é só equipamento. Do Ministério Público também pagamento para profissionais. E do Ministério da Saúde nós temos direcionado para pagamento de profissionais e equipamento. As ajudas de demais parcerias servem para pagar aluguel e consumo do dia a dia: energia, água, manutenção de combustível (Associação B).

As formas de aplicabilidade dos recursos nas OTS investigadas, são verificadas em seus planos de trabalho e relatórios financeiros. Tal metodologia se associa a visão oferecida por Santos *et al.* (2008), ao mencionar a necessidade em atender as exigências e expectativas dos financiadores, em relação à aplicabilidade dos recursos, sejam estes financeiros, materiais ou humanos, buscando, evidentemente, equilibrar com as necessidades dos beneficiários, de forma que, ao tempo em que lhes sejam prestados atendimentos úteis e de qualidade, sejam igualmente contemplados os interesses dos órgãos e/ou sujeitos concedentes.

De modo geral, os registros desta seção revelam que, apesar dos mais distintos esforços no sentido de garantir a sustentabilidade das organizações, a maior fonte provedora de recursos advém da administração pública. Observou-se ainda uma concepção unânime, por parte das instituições investigadas, no tocante a necessidade de prestação de contas, bem como de uma

ampla divulgação juntos aos seus diversos *stakeholders*, processo que terá como consequência uma maior confiabilidade, como também a ampliação de receitas.

Dada a relevância do processo de *accountability*, na seção seguinte busca-se relacionar as estratégias adotadas nas quatro organizações investigadas ao consequente desempenho alcançado.

#### **4.4 DAS ESTRATÉGIAS DE ACCOUNTABILITY E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS OTS**

Uma vez identificadas as estratégias adotadas pelas entidades sem fins lucrativos, em seu processo de *accountability*, esta seção busca relacioná-las ao desempenho alcançado pelas organizações investigadas, o que pode se observar através do impacto na vida de seus beneficiários, concretizado através do resultado do trabalho desenvolvido. Busca-se, com isso, discutir o resultado da aplicabilidade destas estratégias, com base na literatura que subsidia o presente estudo.

Sendo, o terceiro setor, orientado à concretização de atividades que fomentem um impacto positivo na vida dos sujeitos beneficiados por suas ações (Salamon; Sokolowski, 2018), compreende-se que a mensuração destes resultados emerge como um indicador significativo para avaliação do desempenho das diversas organizações que o integram.

Nesse contexto, Saxton e Guo (2011) relacionam o desempenho conquistado pelas OTS, com o resultado de suas ações, traduzidas em forma de produtos e impactos relacionados à vida de seus *stakeholders*. Posto isto, Drucker (1997, p.14), compreende o produto do terceiro setor como sendo “[...] um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.”

Dessa forma, o cumprimento de um bom desempenho das OTS se releva através da melhoria substancial na qualidade de vida e no bem-estar dos sujeitos relacionados por suas atividades.

Nessa direção, Rodrigues *et al.* (2013) sugerem que, para além do caráter institucional, que diz respeito aos normativos legais; e econômico financeiro, que mensura quantitativamente o desempenho da entidade, os procedimentos de *accountability* destas organizações devem ainda contemplar as dimensões de efetividade social, que se constitui na capacidade de atingir metas sociais. O desempenho de tais entidades, portanto, é revelado através de um conjunto de

diretrizes demonstrado numa ampla prestação de contas que, impreterivelmente, deve explicar seus conceitos, valores e cultura organizacional (Jorge, 2020).

A partir de tal concepção, os representantes das OTS investigadas foram indagados a respeito de como compreendiam o desempenho da entidade, através dos resultados advindos de sua atuação. Dentre os citados, merecem destaque

A gente pensa que os nossos resultados sejam mais qualitativos que quantitativos. Nós nos empenhamos para a melhoria da qualidade de vida. E melhorar a qualidade de vida de pessoas com deficiência é de fato incluí-las nas escolas regulares, até com que elas cheguem às universidades, e nós temos (alunos) nas escolas, na universidade, concluindo seu curso superior. Como a gente já disse, incluí-los no esporte, e a gente já deu exemplos disso; incluí-los na música, e a gente já também deu exemplos disso. Então, são resultados que estatisticamente, quantitativamente, eles ficam até difíceis de ser mencionados, mas, a gente procura avaliar o desempenho da instituição a partir da qualidade de vida e da garantia de direitos aos nossos alunos (Associação A).

Nossa maior conquista é saber que aquela criança, ela está tendo um bom resultado, porque o nosso trabalho é voltado na terapia comportamental. Então a gente tem que trabalhar essa deficiência que as famílias têm, porque elas têm deficiência de saber trabalhar com a criança para moldá-la, para que a sociedade aceite ela como ela é (Associação B).

Hoje as famílias estão tendo a oportunidade de terem atendimentos psicológicos. Isso favorece a uma autoestima mais elevada, falando com mais firmeza sobre o diagnóstico. Hoje não se fala muito do luto, já fala da luta, já fala do acolhimento do filho. E pra mim isso é um resultado enorme da associação: não ver o filho somente um estigmatismo de um diagnóstico. Ele é muito mais além do que um diagnóstico (Associação S).

Então hoje eu vejo que tem muita gente que está se formando. Eu me encontrei com um que fez teatro, e que agora já é professor do Bolshoi. Passou oito anos sendo (nosso) aluno. Ele começou aqui com as aulas de dança. [...] Eu me encontrei numa feira de tecnologia com um aluno que a gente mandava renderizar vídeos usando o computador. Ele não fazia mais nada, passava o dia renderizando. Ele hoje é um programador bem contratado. Então, esses são os resultados plausíveis da entidade (Associação M).

No geral, os relatos acima traduzem os resultados obtidos a partir das mais diversas estratégias estabelecidas pelas organizações em seus planos de trabalho, sendo confirmados, tanto nos relatórios de atividades, como por meio da documentação secundária observada no decorrer do estudo, a exemplo de notícias periodicamente divulgadas na mídia local, disponibilizadas nas páginas virtuais das entidades, acerca de sua atuação.

O bom desempenho das OTS se reflete ainda por meio da visibilidade que estas conquistam junto a esfera pública, as entidades privadas e a sociedade civil em geral, através das ações implementadas em favor dos sujeitos que dela se beneficiam, bem como das mais variadas e assertivas estratégias de *accountability* (Lacruz; Rosa; Oliveira, 2023).

Dessa forma, além de uma simples promoção institucional, a visibilidade emerge como fator determinante à sustentabilidade destas organizações, à medida que torna transparente as

suas operações, fomentando um ambiente de confiança e responsabilidade. Nessa conjuntura, Jorge (2020) revela que a *accountability* se apresenta como uma ferramenta essencial para que os gestores das OTS atribuam visibilidade às suas ações, demonstrando o desempenho de suas atividades às partes interessadas, de maneira que fomente, por consequência, a maximização deste desempenho.

A este respeito, o representante da Associação S comenta,

Outro ponto que eu poderia colocar também, é a questão da visibilidade que tanto as crianças (atendidas) estão tendo a oportunidade de ter, e também a sociedade em si está tendo para nossa instituição. Tanto que hoje, devido nossa prática de prestação de contas, a gente é objeto de estudo, objeto de dissertação de mestrado, objeto de parceria com a universidade (Associação S).

Quando questionado acerca das intenções da entidade em divulgar os resultados alcançados, este complementa:

Sendo bem sincero, nós estamos divulgando com o intuito de arrecadar recursos agora, que é exatamente para a questão da construção do nosso centro. Mas, antes disso, a nossa maior divulgação é (visando) a visibilidade dos nossos trabalhos (Associação S).

É possível observar que tal visibilidade possibilita uma ampliação na arrecadação da entidade, cujos recursos, por sua vez, são reinvestidos em vista da consecução de seus objetivos sociais, o que resulta no fortalecimento de seu desempenho organizacional.

Nas organizações investigadas, para além do público externo, tal visibilidade é constada, ainda, por meio de seus beneficiários, conforme relatos a seguir:

Muitas vezes, os próprios beneficiários da instituição, sejam esses apoiadores financeiros ou não, eles demonstram interesse em acompanhar o desempenho da organização, seja tanto o desempenho financeiro, buscando saber onde foram aplicados os recursos, quais são as fontes de receita; quanto o desenvolvimento como um todo. (Associação A).

Eu vejo que o pessoal (beneficiários) é bem assíduo, sabe? Aquele boca-a-boca, aquela conversa que a gente tem com um associado, a gente vê: “Rapaz, está bem organizado. Estou gostando. É bem divulgado” [...] A gente consegue, dentro da associação, juntar todo mundo, conseguir que eles participem, que eles tenham interesse em conhecer a associação. Então, eu vejo que as pessoas, os usuários da associação, são bem interessados em tudo o que acontece. Tanto que, quando você começa a conversar com eles, com as famílias mesmo, você vê que elas têm muito conhecimento, conhecimento de causa do que é associação, do que é gasto na associação, e da evolução da associação (Associação S).

A partir desses relatos, verifica-se que o desempenho das OTS investigadas se amplia de acordo com a percepção dos diversos *stakeholders* em relação aos resultados alcançados por meio das ações desenvolvidas e da correta aplicabilidade dos recursos. Deste modo, é possível

destacar que a articulação efetiva entre a entidade e os sujeitos interessados, bem como uma gestão alinhada com os anseios de seus *stakeholders*, se torna condição fundamental para uma avaliação abrangente do desempenho organizacional, implicando numa contínua atuação, visando facilitar a conexão entre os interesses compartilhados e os recursos necessários ao seu desenvolvimento (Falconer, 1999).

Recomenda-se, portanto, que sempre que possível, os beneficiários diretos das organizações sejam reciprocamente envolvidos nas diversas operações por elas executadas, o que requer dos órgãos de governança a adoção de posturas acessíveis, visando o estabelecimento de uma relação de proximidade com seus *stakeholders*, seja de maneira presencial, seja através dos recursos midiáticos que, nos dias atuais, tem se caracterizado como uma potente metodologia visando estreitar a comunicação intra e extra organizacional (Santos; Ohayon; Pimenta, 2017).

As associações B e A ratificam esta concepção através dos seguintes relatos:

A instituição está aberta a qualquer pessoa que queira visitar, que queira questionar. A portas, o documento está disponível (Associação B).

As maiores dúvidas que nos chegam, elas nos chegam através do Instagram. Então, a gente, inclusive, tem tentado valorizar muito o Instagram, exatamente por essas possibilidades de interação que ela tem nos oferecido. Para além disso, como eu disse há pouco, o site está em processo de reestruturação, e é desejo nosso ativar no site um espaço de ouvidoria para que as pessoas também possam, por lá, se fazerem ouvidas e também ouvir o que a instituição precisar comunicar com elas (Associação A).

Este é mais um mecanismo por meio do qual a entidade demonstra responsabilidade na *accountability*, através de atitudes de abertura e acolhimento diante dos *feedbacks* dos sujeitos interessados, o que certamente contribui, no sentido de favorecer uma maior harmonia entre suas ações e os anseios dos beneficiários. Nesse sentido, Noor (2015) reflete que, quanto maior for o regime de *feedback* da organização, mais expressiva será a atuação dos *stakeholders*.

Em vista de uma perene ampliação no atendimento às demandas de seus partícipes, as OTS necessitam ainda, desenvolver, constantemente, estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas, visando a melhoria de seu desempenho.

O planejamento das ações desenvolvidas por estas entidades, é compreendido por Lugoboni *et al.* (2018), como uma antecipação de acontecimentos, possibilitando elencar prováveis dificuldades que necessitem de enfrentamento durante a consecução de seus projetos. Para além disso, Junqueira (2004) recomenda a adoção de estratégias de monitoramento e avaliação, com o propósito de identificar conformidades ou discrepâncias entre os resultados

esperados e alcançados, demandando, quando necessário, ajustes em vista de um maior impacto e eficiência em suas operações.

A este respeito, fragmentos da representante da Associação A, revelam certa fragilidade no processo de planejamento das atividades.

A rotina de trabalho dos membros nem sempre permite que essa articulação se dê da maneira que gostaríamos. Muitas vezes nós nos reunimos (para planejar) quando exige necessidade, em função da necessidade emergente, de deliberar sobre questões, mas entendendo que essa articulação precisa ser cada vez mais fortalecida [...] porque entendemos que um planejamento mensal de metas, de estratégias, certamente nos ajudaria na consecução dos nossos objetivos (Associação A).

Observa-se, com este relato, a precariedade existente em termos de profissionalização específica para tal finalidade. Deste modo, é imprescindível a adoção de ferramentas gerenciais, entre as quais, o planejamento estratégico, visando garantir o alinhamento entre as atividades desenvolvidas e a missão institucional (Lugoboni *et al.*, 2018).

Diante desse cenário, torna-se necessário que o corpo gestor das OTS apropriem-se de instrumentos capazes de, além de direcioná-los ao futuro, garanta-lhes o controle e o acompanhamento das metas e objetivos desejados (Jorge, 2020), verificados através de estratégias de monitoramento das atividades.

Na Associação B, os processos de monitoramento podem ser realizados por parte de seus beneficiários e, sobretudo, dos órgãos concedentes de recursos.

Nós temos uma equipe de coordenação lá na Secretaria de Desenvolvimento Humano que eles fazem o monitoramento dessas instituições que presta serviço, e cobra esses resultados. Se a gente não tiver dando resultado, então é sinal que o projeto não está desenvolvendo bem sua atuação, sua responsabilidade. [...] Esse ano já recebemos a visita de duas assistentes sociais que monitorou o projeto, veio conferir se de fato foram comprados os equipamentos, e se as ações estão sendo desenvolvidas de acordo com o plano de trabalho (Associação B).

Finalmente, o mecanismo de avaliação, se constitui de uma análise acerca do desempenho da organização, através da relação estabelecida entre os objetivos almejados e os resultados alcançados. Além de fornecer *insights* aos órgãos de governança da entidade, tal processo possibilita ajustes nas estratégias adotadas em vista da melhoria de suas operações (Nascimento; Rabelo; Viotto, 2020).

Quando indagado acerca da metodologia empregada no que diz respeito a avaliação de suas atividades, o representante da Associação S comenta:

É difícil (avaliar) a eficiência e eficácia dos serviços prestados, porque a gente ainda não tem um sistema dentro da associação para a gente acompanhar essas métricas. [...] Acredito que a organização, nesse sentido, pode melhorar. Porque a partir do

momento que temos uma visibilidade maior, conseguimos atender mais pessoas, a gente consegue também angariar mais recursos para que esse processo seja melhor definido (Associação S).

Nesse contexto, Buckmaster (1999) destaca que a falta de recursos e o desconhecimento em relação aos benefícios dessas ferramentas, representam obstáculos para que as OTS estabeleçam métricas eficazes na mensuração de seus resultados, o que, conseqüentemente, incide no processo de avaliação.

Conforme abordado na seção anterior, a mera divulgação de informações financeiras, parece insuficiente, quando se pensa em um processo de *accountability* capaz de ser interpretado pela sociedade civil e pelos diversos *stakeholders* das OTS. Nessa perspectiva, compreende-se que, a elaboração permanente de estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação, constituem uma saída viável para a busca de resultados que, de fato, contemplem os interesses e necessidades de seus beneficiários.

Pelo exposto nesta seção, evidencia-se que a visibilidade perante aos órgãos concedentes, como aos demais *stakeholders*, além da abertura das estruturas de governança para o acolhimento de suas demandas, assim como as estratégias de planejamento, monitoramento e avaliação, se caracterizam como elementos chave que poderão auxiliar no processo de *accountability* e, por conseguinte, no desempenho organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba. A escolha deste objetivo se deu com o propósito de sublinhar as relevantes e possíveis contribuições da *accountability*, a fim de fortalecer os processos de governança das organizações, sobretudo aquelas que integram o terceiro setor, foco desta investigação, posto que auxilia na implementação de estratégias, bem como na garantia de transparência e confiabilidade, elementos determinantes para um desempenho exitoso e satisfatório.

A literatura abordada evidenciou o papel social das OTS, em particular, naquelas comunidades incipientemente assistidas por serviços e ações governamentais, destacando suas principais características, modelos de classificação e estrutura de governança. Apresentou-se ainda, estudos acerca da necessidade da adoção de estratégias visando o desempenho e a sustentabilidade destas organizações, destacando-se, nessa perspectiva, as relevantes contribuições da *accountability* neste processo.

Dentro deste contexto, buscou-se aporte na teoria dos *stakeholders*, explicitando a importância de sua aplicabilidade no presente estudo, posto que favorece o diálogo e a proximidade entre as entidades do terceiro setor e seus interlocutores, tendo em vista o alcance de um desempenho satisfatório para as organizações e demais partes interessadas.

Com base na observação de fontes documentais, primárias e secundárias, de 04 OTS presentes nas distantes mesorregiões paraibanas, bem como por meio da realização de entrevistas com membros das instâncias governamentais destas entidades, foi possível verificar seu desempenho, a partir da *accountability* e demais estratégias de governança adotadas.

Ao mapear, nas quatro mesorregiões paraibanas as OTS situadas naqueles municípios que sediam o maior quantitativo destas entidades, evidencia-se o relevante papel desempenhado pelo terceiro setor, cuja atuação se dá, majoritariamente, através da defesa de direitos sociais, visando responder aos inúmeros desafios, permanentemente experienciados por seus beneficiários. Ressalta-se ainda que, ao investigar os municípios de João Pessoa, Campina Grande, Cajazeiras e Monteiro, a pesquisa alcançou uma amplitude significativa na Paraíba, considerando-se que atingiu o patamar de 32,38% das OTS em funcionamento no estado.

Acerca do perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas, concluiu-se que, em relação a sua estrutura de governança, as OTS primam pela adoção de processos decisórios que, ao invés de centrar-se nos membros da diretoria, passam a ser compartilhados com o coletivo dos sujeitos interessados. Estas estruturas, no geral, observam as disposições e características recomendadas pelo Código Civil Brasileiro, ratificadas ainda pelo IBGC, o que se constitui como uma alternativa viável para adoção de modelos de gestão que, de fato, lhes assegurem um desempenho satisfatório, bem como a busca por resultados que venham responder às necessidades de seus *stakeholders*. Torna-se perceptível, ainda, na dinâmica interna dessas organizações, a existência de harmonia e reciprocidade entre as diversas instâncias de governança, o que culmina em uma gestão eficaz, estrategicamente alinhada aos objetivos e finalidades da organização.

Quanto aos processos de *accountability*, os quais implicam em uma prestação de contas que venha contemplar, desde a origem e fonte de recursos, além das estratégias adotadas pelas organizações, até a disseminação dos resultados obtidos, constatou-se, em primeiro lugar que, apesar de angariar receitas através da realização de eventos, contribuições de associados, ou outras parcerias estabelecidas com personalidades jurídicas diversas e sociedade civil em geral, o maior montante de recursos captados pelas OTS investigadas são oriundos da Administração Pública, o que aponta, além de uma estreita relação existente entre o governo e estas entidades, a necessidade de uma prestação de contas mais ampla a tais sujeitos, resultando, por sua vez, na maximização de credibilidade e confiança entre os pares e, conseqüentemente, no alcance de resultados satisfatórios, o que implica na melhoria do desempenho no tocante a operacionalização de suas ações.

Nessa perspectiva, a preparação das organizações, no propósito de torná-las aptas a receber recursos públicos, assim como, a prestação de contas de maneira transparente, e a ampla divulgação dos resultados financeiros e operacionais junto aos seus *stakeholders*, se constituíram como estratégias verificadas nas OTS investigadas. Estas demonstram compreender que a aplicabilidade dos recursos, articulada às demandas de seus concedentes, bem como uma prestação de contas disseminada a partir dos interesses específicos dos sujeitos partícipes, emergem como uma condição determinante no fortalecimento da visibilidade, confiabilidade e, por conseguinte, do desempenho organizacional e da geração de novas receitas. Contatou-se ainda que, para as entidades investigadas, este processo de disseminação tornou-se amplamente facilitado através dos recursos midiáticos diversos.

Concluiu-se finalmente que, na visão dos representantes das entidades investigadas, a adoção das mais variadas estratégias de *accountability* relaciona-se diretamente ao desempenho

alcançado pela organização, cujos resultados, para além dos aspectos meramente financeiros, podem ser visualizados através do impacto gerado aos seus *stakeholders*, a partir do cumprimento de suas finalidades, através dos mais diversos serviços desenvolvidos junto a este público.

Desta percepção, portanto, emerge, nas OTS investigadas, a consciência em relação a necessidade de uma atuação cada vez mais próxima de seus beneficiários, cabendo, às suas instâncias administrativas, fornecer informações e, ao mesmo tempo, demonstrar abertura para acolher *feedbacks* e/ou demandas apresentadas pelas partes interessadas. Processo que, para os entrevistados, ocorre de maneira presencial através da frequência dos beneficiários à entidade, ou ainda, por processos de ouvidoria por meio das mídias sociais.

Contudo, os resultados revelam certa fragilidade por parte das entidades em relação ao processo de planejamento e avaliação das ações desenvolvidas, o que, certamente, reflete na atuação, bem como na prestação de serviços ofertados pela entidade, podendo, por vezes, provocar um baixo desempenho em suas atividades. Esta consciência demanda a necessidade da adoção de ferramentas gerenciais, visando garantir o alinhamento entre as atividades desenvolvidas e a missão institucional.

O estudo revela ainda que o processo de monitoramento das ações executadas acontece principalmente por parte dos órgãos financiadores, que buscam acompanhar a aplicabilidade correta dos recursos concedidos. Os beneficiários da organização, por sua vez, também constituem sujeitos fundamentais nesse processo, uma vez que avaliam a eficácia e os impactos gerados a partir das diversas atividades desenvolvidas nas organizações, razão pela qual, tal processo passa a ser compreendido pelos entrevistados como determinante à melhoria do desempenho destas entidades.

Explicita-se portanto a relevância da teoria dos *stakeholders* no tocante ao fortalecimento dos processos de *accountability*, os quais se revelam extremamente eficazes quando aplicados nas OTS, suscitando destas maior responsabilidade na implementação de estratégias que assegurem transparência e confiabilidade junto aos sujeitos interessados, acarretando, com isso, além de resultados satisfatórios, uma possível ampliação na geração de receitas a serem reinvestidas visando o cumprimento de sua missão organizacional.

Ademais, considera-se importante ressaltar que, os dados e discussões consolidados por meio deste trabalho dissertativo, constitui uma contribuição valiosa aos diversos segmentos que integram o terceiro setor paraibano. Nessa perspectiva, em meio a recorrentes desafios e necessidades experienciados pelas entidades, apontar alternativas visando um desempenho organizacional cada vez mais satisfatório e eficaz, implica, indubitavelmente, em uma

oportunidade de estabelecer um diálogo profícuo entre a academia e a sociedade, abrindo, dessa forma, novas perspectivas de pesquisa, seja para a *accountability*, seja para o autor desta dissertação.

## **5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Dentre as limitações reveladas no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, delineia-se, inicialmente, as dificuldades encontradas por parte do pesquisador em relação ao acesso aos dados das OTS paraibanas, o que ocorreu, tanto no estabelecimento de contato com as instituições, quanto na obtenção das informações necessárias no processo da coleta de dados. Tal constatação fica evidente quando considerado a reduzida proporção das OTS que ofereceram devolutiva ao estudo após ser contactado pelo pesquisador.

Apesar desse limite, convém ressaltar que as unidades de análise consideradas à participação no presente estudo, possuem o perfil adequado que contemplam os interesses da pesquisa, assegurando, dessa forma, certa representatividade no coletivo das OTS situadas no Estado da Paraíba

Admite-se ainda a possibilidade da ocorrência de distorções nas interlocuções oferecidas pelos respondentes durante o processo de entrevista, uma vez que estas tratam-se de uma percepção individual, que nem sempre permitem retratar com exatidão as estratégias adotadas pelas OTS investigadas. Tal fato, se ocorrido, pode desencadear na atenuação do nível de criticidade adequada, bem como em uma certa fragilidade no processo de análise e interpretação dos dados.

Dessa forma, fatores como: dificuldade de compreensão de ambas as partes, possibilidade do entrevistado sofrer influências externas, bem como disponibilidade em fornecer todas as informações necessárias, sem que haja retenção de dados importantes, são características que merecem ser elencadas neste tópico.

A impossibilidade de generalização de resultados, pelo fato da pesquisa centrar-se unicamente no Estado da Paraíba, configura-se ainda como limitação, uma vez que, ao desenvolver este estudo, tomando por base OTS situadas em outras unidades federativas do país, os achados da pesquisa poderão ser dissonantes com aqueles trazidos por esta investigação.

Assim sendo, tais questões demandam a realização de novos estudos visando atingir uma maior amplitude territorial, o que pode se dá através da aplicação de pesquisas em outros

estados, ou ainda através de um estudo comparativo entre as unidades federativas da Região Nordeste, ampliando, dessa forma, o volume de dados a serem analisados.

Dado o elevado índice de OTS em atuação no Brasil, vislumbra-se ainda a realização de estudos quantitativos visando identificar os principais elementos utilizados no processo de *accountability* destas organizações, bem como a percepção de seus *stakeholders* em relação a eficácia em seu desempenho organizacional.

Por fim, estudos qualitativos poderão ainda ser desenvolvidos com a finalidade de replicar a presente investigação em outras unidades de análise, bem como em espaços temporais distintos, conforme possibilitado por meio da construção metodológica descrita nesta dissertação, o que pode constituir-se como indicação à realização de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ABCR. **Conheça 5 ONGs que democratizam a informação sobre o 3º Setor no Brasil.** 2021

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro Setor: história e gestão das organizações.** São Paulo: Summus, 2006.

ALVES JUNIOR, M. D. **Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor: um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka.** 2008. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-graduação em Administração da Universidade de Fortaleza – Unifor, Fortaleza, 2008.

AMORIM, A. F. A.; MENDES, J. da S.; PEREIRA, L. M. L.; CAVALCANTE, C. E. A regra do Jogo: relação entre estado e terceiro setor. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 9, n. 1, p. 236–264, 2018. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/771>. Acesso em: 13 abr. 2023.

ANESE, V.; COSTA, C.; ROSSETTO, C. R. As Dimensões da Capacidade de Gestão de *Stakeholders* em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 2, p. 3-22, dez. 2018. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/2455/1930>. Acesso em: 02 abr. 2023.

ARAÚJO, G. A. de; CORRÊA, L. A.; BRESSAN, V. G. F.; BARBOSA NETO, J. E.; AVELINO, B. C. Relação entre fluxos de caixa livres e níveis de governança corporativa à luz da teoria da agência. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 20, p. 01-20, 2021. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3206>. Acesso em: 1 mar. 2023.

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

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais.** São Paulo: Peirópolis, 2001

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** – São Paulo: Edições 70, 2016.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property.** New York: Macmillan, 1932

BOENTE, D. R.; VILA NOVA, A. L. de G.; CUNHA, A. F. de L.; CAVALCANTE, T. G. GOVERNANÇA CORPORATIVA: TENDÊNCIAS NAS PESQUISAS BRASILEIRAS. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 14, n. 2, p. 3–16, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/34965>. Acesso em: 23 fev. 2023.

BOGO, A.; HENNING, E. Programa socioambiental e os princípios de relacionamento com os stakeholders. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 3, p. 974–997, 2017. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2742>. Acesso em: 27 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o termo de parceria, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9790.htm). Acesso em: 17 abr. 2023

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 24 abril 2023.

BRASIL. Código Civil (2002). **Código civil brasileiro e legislação correlata** – 2 ed. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.204**, de 14 de dezembro de 2015. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm). Acesso em 17 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em 17 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.846**, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em 17 abr. 2023

BRITO, T. S.; PEREZ, O. C. Accountability nas organizações do Terceiro Setor. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 99-116, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/309888954\\_Accountability\\_nas\\_Organizacoes\\_do\\_Terceiro\\_Setor](https://www.researchgate.net/publication/309888954_Accountability_nas_Organizacoes_do_Terceiro_Setor). Acesso em 15 jun. 2023.

BRONSTEIN, M. LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO: GOVERNANÇA CORPORATIVA, TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA DOS STAKEHOLDERS NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO. **REVISTA CADERNOS DE NEGÓCIOS**. v.1, n.1, p.24-45, 2020. Disponível em: <https://www.unifeso.edu.br/revista/index.php/cadernosdenegocios/article/view/2417>. Acesso em: 13 mar. 2023.

BUCKMASTER, N. Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 2, p. 186-197, 1999. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513559910263499/full/html>. Acesso em 19 jun. 2023

CALDAS, P. T. **RELAÇÕES ENTRE VOLUNTARIADO E CIDADANIA À LUZ DAS MOTIVAÇÕES**. 2020. 221f. Tese (Doutorado em Administração) – Pós-graduação em Administração da UFPB, João Pessoa, 2020. Disponível em: <http://plone.ufpb.br/gets/contents/documentos/tese-patricia-caldas.pdf>. Acesso em 29 jan. 2023.

CARDOSO, V. V.; MUELLER, A. A.; SIQUEIRA, C. . S. de; FINKLER, M. C. C. A relação estado e terceiro setor no Brasil: elementos basilares e premências investigativas. **DRd – Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, p. 730–750, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2830>. Acesso em: 1 abr. 2023.

CARVALHO, A.; FERREIRA, M.R.; LIMA, S. Web disclosure of institutional information in nonprofit organizations: an approach in Portuguese charities. **Int Rev Public Nonprofit Mark**.v. 17, n. 1, p. 41–58. 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-019-00235-1>. Acesso em 15 mai. 2023.

CELEGATTI, N.; SOUSA, R. C. da S.; ZEPEDA TORO, P. E.; COLAUTO, R. D. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR. **ConTexto – Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 21, n. 49, p. 73–85, 2021. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/115455>. Acesso em: 2 fev. 2023.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 1.409**, de 21 de setembro de 2012. Aprova a ITG 2002 – Entidades sem finalidade de lucros. Diário Oficial, Brasília, DF, 2012. Disponível em: [http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2012/001409](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2012/001409). Acesso em: 24 fev. 2023.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. 2ª. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

CONNOLLY, C.; HYNDMAN, N.; MCCONVILLE, D. Conversion ratios, efficiency and obfuscation: a study of the impact of changed UK charity accounting requirements on external stakeholders. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 24, n. 3, p. 785-804, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-013-9371-8>. Acesso em 22 jul 2023.

COSTA, E.; PESCI, C. Social impact measurement: why do stakeholders matter? **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**. v. 7, n. 1, p. 99–124, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092/full/html>. Acesso em 02 jun. 2023.

COSTA, E.; RAMUS, T.; ANDREAUS, M. Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs. **Voluntas**. v. 22. p. 470–493, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-011-9183-7>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed – Porto Alegre : Penso, 2014.

DALL'AGNOL, C. F.; TONDODO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; SARQUIS, A. B. TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS REALIZADO NO SUL DO BRASIL. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187-203, jul. 2017. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/5458>. Acesso em: 01 abril 2023.

DANSO, A; ADOMAKO, S; LARTEY, T.; AMANKWAH-AMOA, J.; Owusu-Yirenkyi, D. Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 652-662, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319301286>. Acesso em: 12 mar. 2023.

DORA, D.; PANNUNZIO, E. Em busca da ousadia: Comentários sobre o anteprojeto de lei apresentado pelo grupo de trabalho “Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil”. 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. 2022.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552>. Acesso em: 03 out. 2023.

FALCONER, A. P. A promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. **Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999. Disponível em: [http://www.cria.org.br/about/CRIA\\_3oSetor.pdf](http://www.cria.org.br/about/CRIA_3oSetor.pdf). Acesso em 03 abr. 2022.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FONTANA, E.; SCHMIDT, J. P. UM CONCEITO FORTE DE TERCEIRO SETOR À LUZ DA TRADIÇÃO ASSOCIATIVA. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 26, n. 1, p. 278–304, 2021. Disponível em: <https://revistaeletronicardfd.unibrazil.com.br/index.php/rdfd/article/view/1605>. Acesso em: 4 mar. 2023.

FRANÇA, R. D. 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/UEPB/UFPE/UFRN, João Pessoa, 2007. Disponível em: [http://ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/mest\\_dissert\\_112.pdf](http://ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/mest_dissert_112.pdf). Acesso em 21 dez. 2022.

FRANDOLING, A. C.; PAES, J. E. S.; REMUNERAÇÃO DOS DIRIGENTES E A MANUTENÇÃO DAS IMUNIDADES E ISENÇÕES TRIBUTÁRIAS NO TERCEIRO SETOR. **REVISTA DE ESTUDOS E PESQUISAS AVANÇADAS DO TERCEIRO SETOR**. v. 5, n. 2, 2019. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/view/10352>. Acesso em: 25 jan. 2023.

FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

FREEMAN, R.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society**. v. 59, n. 2, p. 213–231, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0007650318773750>. Acesso em 14 fev, 2023.

GARCIA, G. C. G.; CONTE, R. O TERCEIRO SETOR NO MUNDO JURÍDICO: A IMPORTÂNCIA DO VOLUNTARIADO E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de França**, v. 14, n. 2, p. 181-192, 2019. Disponível em: <https://www.revista.direitofranca.br/index.php/refdf/article/view/866>. Acesso em 14 abr. 2023.

GOMES, R. C.; OSBORNE, S. P.; GUARNIERI, P.. Stakeholder influence and local government performance: a systematic literature review. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 448–467, maio, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/GYTzf7kMmG7t7SryyytVtMs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 17 mar. 2023.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?lang=pt>. Acesso em: 13 dez. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html>. Acesso em: 17 abr. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6 ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023\\_C%20c3%20b3digo%20das%20Melhores%20Pr%20ticas%20de%20Governan%20a7a%20Corporativa\\_6a%20Edi%20a7%20a3o.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%20c3%20b3digo%20das%20Melhores%20Pr%20ticas%20de%20Governan%20a7a%20Corporativa_6a%20Edi%20a7%20a3o.pdf). Acesso em 08 jan. 2024.

JORGE, F. dos S. **Fatores determinantes da *accountability* no Terceiro Setor**. 2020. 115 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/207272>. Acesso em 21 jun. 2023.

LACRUZ, A. J. Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, n 3, p. 473-485, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JtsRp8KspBTjQttTcRn7JBN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 1 abr. 2023.

LACRUZ, A. J.; ROSA, A. R.; OLIVEIRA, M. P. V. Efeito da governança nas doações: Evidências para organizações não governamentais ambientais brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 20, n. 1, p. 56-75, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/kskqVxzykXspWXfyTGKD79p/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 1 abr. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LENHARDT, R. H.; KISCHNER, P; BAGGIO, D. K.; BASSO D. A relação entre práticas e princípios de governança corporativa em uma cooperativa creditícia. **RGC – Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 7, p. 45-63, 2020. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/71>. Acesso em: 2 maio. 2023.

LOPEZ, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

LUGOBONI, L. F.; ALENCAR, E. A. de B.; ZITTEI, M. V. M.; CHIROTTO, A. R. Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 1, p. 79–105, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9547>. Acesso em: 19 jun. 2023.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MACHADO, L. K. C.; PRADO, J. W. DO; RAUBER, L. L.; CARVALHO, E. G.; SANTOS, A. C. DOS. A influência da governança corporativa no desempenho financeiro, na oportunidade de crescimento e no valor de mercado das firmas: uma análise com modelagem de equações estruturais. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 2, p. 27-41, 25 ago. 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/45852>. Acesso em 12 fev. 2023.

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. 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. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. Ed. – São Paulo: Atlas, 2023.

MARTINS, A. C.; SALGADO, T. M. S. Práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito na região centro-oeste de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 7, p. 11851–11863, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2505>. Acesso em: 3 ago. 2023.

MELLO, J.; PEREIRA, A. C. R. **DINÂMICAS DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL: TRAJETÓRIAS DE CRIAÇÃO E FECHAMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS) DE 1901 A 2020**. 1 Ed - Rio de Janeiro: IPEA, 2022.

Disponível em:

[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11453/1/td\\_dinamica\\_terceiro\\_setor\\_publica%20a7%20a3o\\_preliminar.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11453/1/td_dinamica_terceiro_setor_publica%20a7%20a3o_preliminar.pdf). Acesso em 27 out. 2023.

MELLO, J.; PEREIRA, A. C. R.; ANDRADE, P. G. Afinal, o que os Dados Mostram Sobre a Atuação das ONGs? Análise de Transferências Federais e Projetos Executados pelas Organizações da Sociedade Civil no Brasil. **Texto para discussão**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2019. Online. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/190625\\_td\\_2483.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/190625_td_2483.pdf). Acesso em: 27 jan. 2023.

MELO, M. F. Sustentabilidades das ONG. **Sociedade e Cultura**, v. 19, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/47126>. Acesso em: 3 nov. 2023

MULLER, S.; WATKINS-FASSLER, K. Board composition and bank performance in a small island developing state: The case of Curacao. **Estud. Gerenc.**, v. 37, n. 161, p. 590-600, 2021. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232021000400590&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000400590&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 02 abr. 2023.

NAIR, R., ARSHAD, R., MUDA, R. et al. Web-disclosure practices for transparency and the sustainability of non-profit organisations. **Int Rev Public Nonprofit Mark**, v. 20, p. 1–23, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-021-00330-2>. Acesso em: 13 jun. 2023.

NASCIMENTO, R. S. do; RABELO, M. M. S.; VIOTTO, R. O nível de disclosure em Organizações do Terceiro Setor (OTS) no Estado do Ceará. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. v. 12, n. 1, p. 234–254, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/16503>. Acesso em: 1 mar. 2023.

NOOR, N. H. M. Enforcing downward accountability for nonprofit effectiveness: a case study of malaysian NGO. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 6, n. 2, p. 93-99, apr. 2015. Disponível em: <https://www.ijimt.org/vol6/581-H014.pdf>. Acesso em 24 out. 2023.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**: inclui capítulos sobre contabilidade por fundos. 3 Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A. de; ROMÃO, V. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2014

OLIVEIRA, P. R. P.; BORGES, F. Q. Organizações Não-Governamentais e captação de recursos diante dos novos modelos de cooperação. **Pretexto**. V. 14, n. 3, p.11-27, 2013. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1405>. Acesso em 12 jan. 2023.

OSPINA, S.; DIAZ, W.; O’SULLIVAN, J. F. Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 5–31, 2002. Disponível em: <http://nvs.sagepub.com/content/31/1/5.short>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PAREJO, J. C. B.; MARTINS, G. D.; PACHECO, V.; PANHOCA, L. Tercer Sector, de las Primeras Huellas a la Rendición de Cuentas: Casos Brasil y Venezuela. **Revista Gestão & Conexões**, v. 10, n. 3, p. 80-102, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108644>. Acesso em 04 Abr. 2023.

PAULINO, C. R.; PINHO, R. C. S.; Governança nas Organizações da Sociedade Civil (OSC): uma questão de sustentabilidade. **XXII ENGEMA (Anais)**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/585.pdf?v=1683120385>. Acesso em: 13 jan. 2023.

PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, C. R.. Stakeholder Management Capability and Performance in Brazilian Cooperatives. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 870–889, abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/MNkqMJDj6sbsPscd8F6zFfr/abstract/?lang=en>. Acesso em: 13 fev. 2023.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. – 4. Ed.– São Paulo: Atlas, 2019.

PEREIRA, M. L.; PAIVA, S. B.; BEZERRA, E. S. As Contribuições da Accountability aos Beneficiários para a Eficácia Organizacional: Um Estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) da Paraíba. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 2, p. 62-84, 2019. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/875>. Acesso em 12 fev. 2023.

PICHLER, P. F.; MORTARI, E. C. M. Relações de força: uma análise a partir do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 330–345, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/31164>. Acesso em: 1 abr. 2023.

PINHEIRO, I. B.; D’ANGELO, M. J. Antecedentes e consequentes do processo de obtenção e renovação do Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social (Cebas). **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 15, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2774>. Acesso em: 1 abr. 2023.

PINTO, N. L. da S; RIBEIRO, A. R. B. Sustentabilidade Organizacional no Terceiro Setor: uma revisão sistemática no período de 2008 a 2018. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**. Brasília, v. 6, n. 2, 2019. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/view/11384>. Acesso em 03 abr. 2023.

PORTULHAK, H.; DELAY, A. J.; PACHECO, V.. 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.atenal.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/2622> Acesso em 15 jan. 2023.

QUEIROZ, D. F. de; MELO, L. S. A. de; TEIXEIRA, V. V. N.; LUZ, J. R. de M. AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS GESTORAS PARA GARANTIA DE CONTINUIDADE EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO DOS CEGOS DE CAMPINA GRANDE – PB. **Management Control Review**, v. 1, n. 2, p. 45–62, 2017. Disponível em: <https://www.journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1223>. Acesso em: 19 jun. 2023.

RAMOS, F. M.; KLANN, R. C.. Relationship between quality in accounting information and organizational characteristics of the third sector entities. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 88, p. 09–27, 2019. Disponível em: [scielo.br/j/osoc/a/GXkH3g6M6D5WbB7DGPhmJMJ/?format=pdf&lang=en](https://scielo.br/j/osoc/a/GXkH3g6M6D5WbB7DGPhmJMJ/?format=pdf&lang=en). Acesso em: 24 out. 2023.

RENDEIRO, C. Competências Específicas na Gestão Estratégica do Terceiro Setor. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 5, n. 2, 2018. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/view/10209>. Acesso em 13 jan. 2023.

RENGEL, S.; CUNHA, P. R.; KLANN, R. C.; SCARPIN, J. E. 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.atenal.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/1238/1165> Acesso em 10 jan. 2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. Ed.– São Paulo : Atlas, 2017.

RODRIGUES, T. K. A.; VILAS BOAS, A. A.; LIRA, A. M.; COSTA, I.; SÁ, G. E. R. C. A importância e operacionalidade da *accountability* para as organizações sociais. **Revista FSA**, v. 10, n. 2, p. 44-65, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/11836/1/ARTIGO\\_A%20import%20ancia%20e%20operacionalidade%20da%20accountability%20para%20as%20organiza%20es%20sociais.pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/11836/1/ARTIGO_A%20import%20ancia%20e%20operacionalidade%20da%20accountability%20para%20as%20organiza%20es%20sociais.pdf). Acesso em 19. Jun. 2023

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18152/a-emergencia-do-terceiro-setor-----uma-revolucao-associativa-global>. Acesso em: 13 abr. 2023.

SALAMON, L.M., SOKOLOWSKI, W. The Size and Composition of the European Third Sector. **The Third Sector as a Renewable Resource for Europe**. p. 49-94, 2018. Disponível

em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-71473-8\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-71473-8_3). Acesso em: 15 abr. 2023.

SANTANA JÚNIOR, J. L. D. ; SENA, T. R. Excesso de confiança e honorários de auditoria: o conselho fiscal exerce influência nessa relação?. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL – Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, v. 14, n. 2, p. 38–57, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/24241>. Acesso em: 3 ago. 2023.

SANTOS, C. M. V. dos; OHAYON, P.; PIMENTA, M. M. DISCLOSURE VIA WEBSITE E AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EMPÍRICO DAS ENTIDADES CARIOCAS. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 10, n. 1, p. 073–090, 2017. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/304>. Acesso em: 3 ago. 2023.

SANTOS, N. C. dos; SUBLABAN, C. S. Y.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C.; SPERS, V. R. E. Financial funding for non-profit organizations: management indicators for donors and beneficiaries of social projects . **REGE Revista de Gestão**, v. 15, p. 75-91, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36623>. Acesso em: 3 nov. 2023.

SAXTON, G. D.; GUO, C. Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40. n. 2, p. 270–295, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764009341086>. Acesso em 19 jun. 2023.

SILVA, C. E. G.. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a03v44n6.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2023.

SILVA, P. A. P. A. **A importância da accountability para os stakeholders das organizações sem fins lucrativos**: o estudo de caso da Re-food. 2016. 59f. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9829/1/DM\\_PatriciaSilva\\_MGO3S\\_2016.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9829/1/DM_PatriciaSilva_MGO3S_2016.pdf). Acesso em: 18 set. 2023.

SILVA, M E; COSTA, A C V; GÓMEZ, C R P. Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. **Revista Reuna**, v. 16, n. 3, p. 75-92, 2011. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/431>. Acesso em 15 fev. 2023.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**: Teoria e Prática. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVERMAN, D. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa** – Porto Alegre: Bookman, 2010.

SLOMSKI, V.; REZENDE, A. J.; CRUZ, C. V. O. A. **Contabilidade do Terceiro Setor**: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas, 2012.

SOARES, S. V; RAMOS, F. M; CASAGRANDE, J. L; NUNES, N. A. Revisão integrativa da literatura brasileira sobre Contabilidade Financeira e Gerencial de organizações do Terceiro

Setor. **REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE**, n. 239, p. 62-83, 2019.

Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/336956915\\_Revisao\\_integrativa\\_da\\_literatura\\_brasileira\\_sobre\\_Contabilidade\\_Financeira\\_e\\_Gerencial\\_de\\_organizacoes\\_do\\_Terceiro\\_Setor](https://www.researchgate.net/publication/336956915_Revisao_integrativa_da_literatura_brasileira_sobre_Contabilidade_Financeira_e_Gerencial_de_organizacoes_do_Terceiro_Setor).

Acesso em: 15 mar. 2023.

SOPRANE, G. de A. **A Accountability como instrumento de transparência em entidades sem fins lucrativos: o caso de uma fundação de apoio e assistência**. 2011. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-graduação *stricto sensu* em Administração da UFMS, Campo Grande, 2011. Disponível em:

<https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/1421/1/Glenda%20de%20Almeida%20Soprane.pdf>. Acesso em 21 jun. 2023.

SOSCHINSKI, C. K.; HAUSSMANN, D. C. S.; PEYERL, D. A.; KLANN, R. C. The influence of national culture on the relationship between corporate governance and earnings management. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 86, p. 207–223, maio 2021.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rcf/a/Ljp6LHX94CgQp3Lz9zvWtrk/abstract/?lang=en#>. Acesso em 15 mar. 2023.

SUDRÉ, C. A. G. W.; SOUZA, J. P.; BOUROULLEC, M. M. D. Escolha da Estrutura de Governança: ECT, ECM e PDCA no Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná, Brasil e na Antiga Midi-Pyrénées, França. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 353-370, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58923/escolha-da-estrutura-de-governanca--ect--ecm-e-pdca-no-sistema-agroindustrial-do-leite-no-parana--brasil-e-na-antiga-midi-pyrenees--franca>. Acesso em 15 mar. 2023.

TEIXEIRA, C. C.; LOBO, A. de S. Pesquisa como função de estado? Reflexões etnográficas sobre uma instituição in between. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 235-277, ago. 2018.

THESING, N. J.; BORCHARDT, L.; NOGUEIRA, T. B. B. P.; GARDIN, L. B. OSCIP, Cidadania e Desenvolvimento Multidimensional. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 3, p. 3968–3983, 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1859>. Acesso em: 1 mar. 2023.

TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO M. E.; SARQUIS, A. V. Transparência no Terceiro Setor: uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, p. 7-25, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67650281001.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. – São Paulo: Atlas, 1987

VALENCIA, L. A. R.; QUEIRUGA, D.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2517-2535, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-014-9527-1>. Acesso em 19 jun. 2023.

VERRECCHIA, R. E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting and Economics**. v. 32, n. 1, p. 97-180, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165410101000258>. Acesso em: 18 jun. 2023.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

VIEIRA, S. F. A.; CINTRA, R. F.; YAMAZAKI, K. F.; COSTA, B. K.; CASSOL, A.. A importância e a adoção das práticas de governança corporativa a luz do princípio da transparência: um estudo de caso em uma empresa do setor de não tecidos. **Perspectiva**, v. 39, n. 1, p. 137-149, 2015. Disponível em: [https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/146\\_515.pdf](https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/146_515.pdf). Acesso em: 15 fev. 2023.

VILHENA, F. A. C. de; CAMARGOS, M. A. CORPORATE GOVERNANCE, VALUE CREATION AND ECONOMIC AND FINANCIAL PERFORMANCE: EVIDENCES OF BRAZILIAN MARKET WITH PANEL DATA, 2005-2011. **REGE Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 77-96, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102624>. Acesso em: 1 mar. 2023.

VOESE, S. B.; REPTCZUK, R. M. Características e Peculiaridades das Entidades do Terceiro Setor. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 11, n. 19, p. 31-42, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/16314>. Acesso em 15 jan. 2023.

WELLENS, L.; JEGERS, M. Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 223-243, 2014. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237313000194>. Acesso em: 06 mar. 2023.

YIN, R. K. Estudo de Caso. **Grupo A**, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 01 fev. 2022

ZITTEI, M. V. M.; POLITELO, L.; SCARPIN, J. E. Nível de Evidenciação Contábil de Organizações do Terceiro Setor. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 85–94, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4799>. Acesso em: 3 ago. 2024.

# **ANEXO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS DO TERCEIRO SETOR: Um Estudo à luz das estratégias de governança.

**Pesquisador:** DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 74464823.5.0000.5188

**Instituição Proponente:** Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA UFPB

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 6.505.783

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se de uma pesquisa de mestrado acadêmico do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis com a finalidade de verificar como as estratégias de governança, a partir da accountability, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba. A metodologia utilizada nesta pesquisa de campo, classifica-se como descritiva e de natureza qualitativa. Como instrumentos de coleta serão utilizados, além de análise documental, entrevista semiestruturada. Tais dados serão posteriormente confrontados, por meio de triangulação, a fim de elucidar os diferentes fenômenos da realidade investigada.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

“Verificar como as estratégias de governança, a partir da accountability, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba.

**Objetivos Secundários:**

- Mapear Organizações do Terceiro Setor em atuação nos municípios de maior população de cada mesorregião paraibana;
- Conhecer o perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas;

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.505.783

- Identificar os accountability, bem como seus respectivos mecanismos de divulgação;
- Relacionar as estratégias de accountability adotadas nas Organizações Paraibanas do Terceiro Setor investigadas, com seu desenvolvimento organizacional.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

O risco identificado ao participante ou entidade é mínimo tendo em vista que a tarefa pode parecer repetitiva e, por consequência, pode resultar em um cansaço mental aos sujeitos entrevistados.

Benefícios:

Ao considerar a relevância das Organizações do Terceiro Setor para resolução de grandes desafios, nem sempre enfrentados pelos órgãos governamentais, e ainda, tendo em vista a necessidade de adotar estratégias de governança que maximizem a transparência, a confiabilidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento destas organizações, a presente pesquisa contribui no sentido de disseminar tais conhecimentos, não apenas no âmbito da academia mas, também, junto a gestores, colaboradores e demais stakeholders destas entidades, bem como, para a sociedade civil em geral.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa em apreço é relevante por propor uma investigação com entidades privadas da Paraíba do Terceiro Setor, isto é, Organizações do Terceiro Setor (OTS), a qual tem por premissa atenuar as lacunas não supridas pelo Estado. Apesar de serem privadas, as entidades que integram esse setor são reconhecidas por seu caráter público, posto que primam por valores coletivos e não tem o lucro como finalidade principal, mas como um meio para o desempenho de suas finalidades.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os Termos de apresentação obrigatória entregues:

- TCLE;
- CERTIDÃO DE APROVAÇÃO PELO DEPARTAMENTO OU PÓS-GRADUAÇÃO OU NÚCLEO DE PESQUISA;
- CARTA DE ANUÊNCIA DO LOCAL DA PESQUISA;
- FOLHA DE ROSTO (assinada e carimbada) – pelo pesquisador responsável e pelo responsável da Instituição Proponente/Unidade Órgão
- PROJETO COMPLETO (Word ou PDF) em português.

<b>Endereço:</b> Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar	
<b>Bairro:</b> Cidade Universitária	<b>CEP:</b> 58.051-900
<b>UF:</b> PB	<b>Município:</b> JOAO PESSOA
<b>Telefone:</b> (83)3216-7791	<b>Fax:</b> (83)3216-7791 <b>E-mail:</b> comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.505.783

• INSTRUMENTO DE COLETA (Se for o caso)

**Recomendações:**

Não há recomendações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2218429.pdf	06/11/2023 08:27:52		Aceito
Outros	AprovacaoPPGCC.pdf	06/11/2023 08:26:47	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito
Outros	Anuencia.pdf	06/11/2023 08:22:38	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	06/11/2023 08:20:53	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_corrigido.docx	06/11/2023 08:20:19	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito
Outros	Questionario.docx	26/09/2023 08:05:17	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito
Outros	Apendices.docx	26/09/2023 08:00:32	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	26/09/2023 07:57:36	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_assinado.pdf	26/09/2023 07:56:40	DANIEL FERREIRA DE QUEIROZ	Aceito

**Situação do Parecer:**

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 8.505.783

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOAO PESSOA, 14 de Novembro de 2023

---

**Assinado por:**

**Eliane Marques Duarte de Sousa**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar

**Bairro:** Cidade Universitária

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)3216-7791

**Fax:** (83)3216-7791

**E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

# APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Quantitativo de OTS em cada município paraibano

<b>MESORREGIÃO DA MATA PARAIBANA</b>		
<b>MUNICÍPIO</b>	<i>f<sub>i</sub></i>	<b>%</b>
Baía da Traição	3	0,06%
Bayeux	224	4,51%
Caaporã	45	0,91%
Cabedelo	234	4,71%
Capim	21	0,42%
Conde	132	2,66%
Cruz do Espírito Santo	37	0,75%
Cuité de Mamanguape	18	0,36%
Curral de Cima	14	0,28%
Itapororoca	41	0,83%
Jacaraú	42	0,85%
<b>João Pessoa</b>	<b>3041</b>	<b>61,24%</b>
Juripiranga	24	0,48%
Lucena	61	1,23%
Mamanguape	120	2,42%
Marcação	16	0,32%
Mari	60	1,21%
Mataraca	16	0,32%
Pedras de Fogo	59	1,19%
Pedro Régis	12	0,24%
Pilar	41	0,83%
Pitimbu	53	1,07%
Riachão do Poço	19	0,38%
Rio Tinto	61	1,23%
Santa Rita	333	6,71%
São José dos Ramos	15	0,30%
São Miguel de Taipu	29	0,58%
Sapé	174	3,50%
Sobrado	21	0,42%
$\Sigma$	<b>4966</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

<b>MESORREGIÃO DO AGRESTE PARAIBANO</b>		
<b>MUNICÍPIO</b>	<i>f<sub>i</sub></i>	<b>%</b>
Alagoa Grande	98	2,28%
Alagoa Nova	60	1,40%
Alagoinha	29	0,68%
Algodão de Jandaíra	24	0,56%

Araçagi	31	0,72%
Arara	47	1,09%
Araruna	57	1,33%
Areia	117	2,72%
Areial	30	0,70%
Aroeiras	46	1,07%
Bananeiras	87	2,03%
Barra de Santa Rosa	83	1,93%
Belém	48	1,12%
Boa Vista	27	0,63%
Borborema	22	0,51%
Cacimba de Dentro	54	1,26%
Caiçara	14	0,33%
Caldas Brandão	13	0,30%
<b>Campina Grande</b>	<b>1415</b>	<b>32,94%</b>
Casserengue	31	0,72%
Cuité	102	2,37%
Cuitegi	22	0,51%
Damião	19	0,44%
Dona Inês	24	0,56%
Duas Estradas	11	0,26%
Esperança	104	2,42%
Fagundes	53	1,23%
Gado Bravo	24	0,56%
Guarabira	177	4,12%
Gurinhém	64	1,49%
Ingá	70	1,63%
Itabaiana	96	2,23%
Itatuba	44	1,02%
Juarez Távora	24	0,56%
Lagoa de Dentro	15	0,35%
Lagoa Seca	70	1,63%
Logradouro	12	0,28%
Massaranduba	42	0,98%
Matinhas	21	0,49%
Mogeirol	41	0,95%
Montadas	11	0,26%
Mulungu	20	0,47%
Natuba	28	0,65%
Nova Floresta	32	0,74%
Olivedos	19	0,44%
Pilões	50	1,16%
Pilõezinhos	15	0,35%
Pirpirituba	37	0,86%
Pocinhos	47	1,09%

Puxinanã	47	1,09%
Queimadas	114	2,65%
Remígio	68	1,58%
Riachão	12	0,28%
Riachão do Bacamarte	19	0,44%
Salgado de São Félix	34	0,79%
Santa Cecília	23	0,54%
São Sebastião de Lagoa de Roça	39	0,91%
Serra da Raiz	16	0,37%
Serra Redonda	23	0,54%
Serraria	20	0,47%
Sertãozinho	24	0,56%
Solânea	111	2,58%
Soledade	75	1,75%
Sossêgo	16	0,37%
Tacima	0	0,00%
Umbuzeiro	28	0,65%
$\Sigma$	<b>4296</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

<b>MESORREGIÃO DO SERTÃO PARAIBANO</b>		
<b>MUNICÍPIO</b>	<b><i>f<sub>i</sub></i></b>	<b>%</b>
Água Branca	35	0,83%
Aguiar	40	0,95%
Aparecida	50	1,19%
Areia de Baraúnas	11	0,26%
Belém do Brejo do Cruz	31	0,74%
Bernardino Batista	18	0,43%
Boa Ventura	38	0,90%
Bom Jesus	15	0,36%
Bom Sucesso	34	0,81%
Bonito de Santa Fé	62	1,47%
Brejo do Cruz	40	0,95%
Brejo dos Santos	29	0,69%
Cachoeira dos Índios	35	0,83%
Cacimba de Areia	18	0,43%
Cacimbas	24	0,57%
<b>Cajazeiras</b>	<b>344</b>	<b>8,18%</b>
Cajazeirinhas	28	0,67%
Carrapateira	12	0,29%
Catingueira	24	0,57%
Catolé do Rocha	120	2,85%
Conceição	143	3,40%
Condado	24	0,57%

Coremas	74	1,76%
Curral Velho	14	0,33%
Desterro	32	0,76%
Diamante	48	1,14%
Emas	18	0,43%
Ibiara	35	0,83%
Igaracy	45	1,07%
Imaculada	37	0,88%
Itaporanga	151	3,59%
Jericó	35	0,83%
Joca Claudino	0	0,00%
Juru	26	0,62%
Lagoa	26	0,62%
Lastro	18	0,43%
Mãe d'Água	21	0,50%
Malta	19	0,45%
Manaíra	57	1,36%
Marizópolis	36	0,86%
Mato Grosso	14	0,33%
Matureia	35	0,83%
Monte Horebe	30	0,71%
Nazarezinho	52	1,24%
Nova Olinda	26	0,62%
Olho d'Água	27	0,64%
Passagem	14	0,33%
Patos	339	8,06%
Paulista	34	0,81%
Pedra Branca	25	0,59%
Piancó	96	2,28%
Poço Dantas	17	0,40%
Poço de José de Moura	40	0,95%
Pombal	179	4,26%
Princesa Isabel	55	1,31%
Quixaba	12	0,29%
Riacho dos Cavalos	56	1,33%
Santa Cruz	27	0,64%
Santa Helena	29	0,69%
Santa Inês	31	0,74%
Santa Terezinha	0	0,00%
Santana de Mangueira	43	1,02%
Santana dos Garrotes	57	1,36%
São Bentinho	26	0,62%
São Bento	71	1,69%
São Domingos	21	0,50%
São Francisco	19	0,45%

São João do Rio do Peixe	128	3,04%
São José da Lagoa Tapada	45	1,07%
São José de Caiana	24	0,57%
São José de Espinharas	29	0,69%
São José de Piranhas	92	2,19%
São José de Princesa	15	0,36%
São José do Bonfim	33	0,78%
São José do Brejo do Cruz	9	0,21%
Serra Grande	22	0,52%
Sousa	322	7,66%
Tavares	37	0,88%
Teixeira	64	1,52%
Triunfo	46	1,09%
Uiraúna	61	1,45%
Vieirópolis	22	0,52%
Vista Serrana	13	0,31%
$\Sigma$	<b>4204</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

<b>MESORREGIÃO DA BORBOREMA</b>		
<b>MUNICÍPIO</b>	<b><i>f<sub>i</sub></i></b>	<b>%</b>
Alcantil	23	1,36%
Amparo	15	0,89%
Assunção	19	1,13%
Baraúna	29	1,72%
Barra de Santana	24	1,42%
Barra de São Miguel	16	0,95%
Boqueirão	76	4,51%
Cabaceiras	35	2,08%
Camalaú	26	1,54%
Caraúbas	19	1,13%
Caturité	25	1,48%
Congo	26	1,54%
Coxixola	12	0,71%
Cubati	43	2,55%
Frei Martinho	27	1,60%
Gurjão	32	1,90%
Juazeirinho	46	2,73%
Junco do Seridó	26	1,54%
Livramento	31	1,84%
<b>Monteiro</b>	<b>164</b>	<b>9,73%</b>
Nova Palmeira	29	1,72%
Ouro Velho	14	0,83%
Parari	36	2,14%

Pedra Lavrada	56	3,32%
Picuí	136	8,07%
Prata	33	1,96%
Riacho de Santo Antônio	11	0,65%
Salgadinho	28	1,66%
Santa Luzia	73	4,33%
Santo André	25	1,48%
São Domingos do Cariri	8	0,47%
São João do Cariri	30	1,78%
São João do Tigre	32	1,90%
São José do Sabugi	26	1,54%
São José dos Cordeiros	22	1,30%
São Mamede	46	2,73%
São Sebastião do Umbuzeiro	35	2,08%
São Vicente do Seridó	30	1,78%
Serra Branca	68	4,03%
Sumé	103	6,11%
Taperoá	70	4,15%
Tenório	13	0,77%
Várzea	21	1,25%
Zabelê	27	1,60%
$\Sigma$	<b>1686</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

**APÊNDICE B**  
**FORMULÁRIO DE ADESÃO**

Prezado gestor (a).

Sou Daniel Ferreira de Queiroz, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, e estou desenvolvendo a pesquisa intitulada **DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS DO TERCEIRO SETOR: Um Estudo à luz das estratégias de governança**, a qual tem como objetivo geral: verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba.

Assim, gostaria de solicitar a resposta a este formulário, o que será importante para conhecermos melhor sua organização, e identificarmos potenciais participantes em um estudo aprofundado no escopo do objetivo apresentado.

**Conteúdo do formulário:**

Instituição: \_\_\_\_\_

Contato institucional: \_\_\_\_\_

Classificação da Instituição conforme a Lei 10.406/2002:

(...) Associação

(...) Fundação

(...) Outros: \_\_\_\_\_

Público-Alvo assistido: \_\_\_\_\_

Principais serviços ofertados: \_\_\_\_\_

Principais benefícios gerados pelo trabalho da entidade: \_\_\_\_\_

A instituição possui CEBAS?

(...) Sim

(...) Não

A instituição é qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)?

(...) Sim

(...) Não

Como a entidade se mantém?

(...) Através de recursos próprios (Adquiridos por meio de serviços desenvolvidos, produtos comercializados, eventos realizados, etc.)

(...) Através de recursos externos (Adquiridos por meio de parcerias públicas ou privadas, convênios, editais, doações, etc.)

Sobre a prestação de contas, a entidade:

(...) presta contas aos entes governamentais referentes a subsídios recebidos (municipal, estadual, federal, ou internacional)

(...) presta contas aos entes privados referentes a subsídios recebidos

(...) presta contas a sociedade civil em geral

Quais são os veículos de prestação de contas voluntária utilizado pela entidade? (A entidade pode prestar contas em mais de uma modalidade)

(...) site

(...) material impresso

(...) mídias sociais (facebook, instagram, twitter, etc.)

(...) rádio/televisão

(...) Outro \_\_\_\_\_

Atenciosamente,

Daniel Ferreira de Queiroz

Contato: queiroz.daniel@live.com

## APÊNDICE C

### ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

#### 1 DADOS PESSOAIS DOS ENTREVISTADOS

- 1.1 Nome
- 1.2 Idade
- 1.3 Grau de escolaridade
- 1.4 Tempo de atuação na gestão da entidade
- 1.5 Cargo que exerce na entidade

#### 2 DADOS DA INSTITUIÇÃO

- 2.1 Nome Jurídico
- 2.2 Classificação jurídica
- 2.3 Endereço
- 2.4 Quando e de que forma ocorreu a fundação da instituição?
- 2.5 Qual a missão e visão da entidade?
- 2.6 Qual o número de assistidos pela entidade?

#### 3 DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO

- 3.1 Acerca dos conselhos de administração, fiscal e gestão executiva
  - 3.1.1 De que forma é eleita e como é constituído os conselhos de administração, fiscal e gestão executiva da entidade?
  - 3.1.2 Qual o tempo de duração da gestão?
  - 3.1.3 Como estas instâncias interagem mutuamente, em vista do desempenho da organização?

#### 4 DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

- 4.1 Quais os principais processos operacionais da organização?
- 4.2 Quais os principais resultados obtidos a partir processos operacionais realizados pela organização?
- 4.3 Destes resultados, quais são eleitos para divulgação, como prestação de contas?
- 4.4 Como se dá o processo de divulgação destes resultados? Quais mecanismos são utilizados?
- 4.5 Quem são os principais interessados pelas informações divulgadas?
- 4.6 É possível perceber uma evolução no desempenho da organização a partir da prestação de contas desenvolvida? De que maneira?
- 4.7 A Entidade faz uso do Planejamento Estratégico para definição dos seus planos de ação?
- 4.8 A Entidade possui indicadores ou métricas estabelecidos, que permitem avaliar os seus resultados globais e/ou resultados por projeto/atividade?
- 4.9 Existe um acompanhamento periódico do desempenho da Entidade?

#### 5 DOS PROCESSOS FINANCEIROS

- 5.1 Como se dá o processo de arrecadação de recursos financeiros da entidade?
- 5.2 A Entidade possui fontes de financiamento diversificadas, incluindo recursos próprios (serviços, produtos, eventos etc.) e recursos públicos (mantenedor, convênios, parcerias, editais, etc.)?
- 5.3 Existe uma aplicabilidade específica dos recursos financeiros, de acordo com sua origem? Como se dá a aplicabilidade destes recursos?

5.4 Como se dá o processo de prestação de contas da aplicabilidade dos recursos financeiros da instituição? Quais mecanismos são utilizados?

5.5 Quais documentos são utilizados no processo de prestação de contas de recursos financeiros?

5.6 A prestação de contas é utilizada pela Instituição como uma ferramenta para captação de recursos públicos?

5.7 Quem são os principais interessados pelas informações divulgadas?

## **6 DO RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS**

6.1 Os financiadores e apoiadores demonstram interesse em acompanhar o desempenho social e financeiro da Instituição?

6.2 A Entidade disponibiliza canais de relacionamento que estimulam a interação com seus apoiadores, financiadores e demais partes interessadas, tais como e-mail, mídias sociais, eventos etc?

**APÊNDICE D****TERMO DE ANUÊNCIA PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA**

O(a) \_\_\_\_\_ (Nome da instituição), localizado no município de \_\_\_\_\_/PB, está de acordo com a participação na pesquisa intitulada **DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS DO TERCEIRO SETOR: Um Estudo à luz das estratégias de governança**, a qual tem como objetivo geral: verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba, desenvolvido pelo pesquisador mestrando Daniel Ferreira de Queiroz, em conjunto com a pesquisadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata Paes de Barros Câmara na Universidade Federal da Paraíba.

A Empresa assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados e participação em entrevista durante os meses de 11/2023 até 01/2024, quando se dará a análise de resultados. A autorização para realização da pesquisa fica condicionada à obediência de procedimentos de autorização do Comitê de Ética em Pesquisa e sua aprovação.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso dos pesquisadores responsáveis com o resguardo da segurança das informações, sigilo e bem-estar dos participantes de pesquisa, nela recrutados. Não autorizamos a citação do nome da instituição nos títulos e textos das futuras publicações dos resultados do estudo.

\_\_\_\_\_(Cidade), ..... de ..... de 2023.

---

Assinatura/Carimbo do responsável pela instituição pesquisada

## APÊNDICE E

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esse é um convite para você participar voluntariamente da pesquisa “**DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS DO TERCEIRO SETOR: Um Estudo à luz das estratégias de governança**”, que tem como pesquisador responsável o Pós-Graduando do Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis da UFPB: Daniel Ferreira de Queiroz, sob orientação da professora Dra. Renata Paes de Barros Câmara.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

#### **SOBRE A PESQUISA**

O objetivo desta pesquisa consiste em: verificar como as estratégias de governança, a partir da *accountability*, afetam o desempenho organizacional em Entidades do Terceiro Setor no Estado da Paraíba. Caso opte pela participação, sua tarefa consistirá em responder alguns questionamentos em uma entrevista *online*, através da plataforma *Google Meet*, com tempo estimado de 30 minutos, obedecendo seu ritmo. As entrevistas serão realizadas pelo pesquisador responsável e deverão ser gravadas para que possam ser posteriormente transcritas e analisadas. Nesta entrevista não serão feitas perguntas sobre temas delicados.

#### **DIREITO DO PARTICIPANTE**

##### **VANTAGENS E DESVANTAGENS DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

O único risco identificado ao participante é que a tarefa pode parecer repetitiva. A participação não traz vantagens diretas ao participante, mas contribuirá para o desenvolvimento da pesquisa.

Os benefícios com a participação nesta pesquisa serão a contribuição em buscar o aperfeiçoamento dos instrumentos de controle nas organizações, especificamente aquelas que compõem o Terceiro Setor.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor(a) não é obrigado a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, bastando solicitar verbalmente a finalização e desconsideração da entrevista.

Ressaltamos ainda que o senhor(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

**SOBRE O USO DE DADOS E INFORMAÇÕES PESSOAIS:**

Os dados que você irá nos fornecer serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, sempre de forma anônima, não havendo divulgação de nenhum dado que possibilite sua identificação.

**CONTATO PARA MAIORES INFORMAÇÕES**

O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa, através do contato: [queiroz.daniel@live.com](mailto:queiroz.daniel@live.com)

**DADOS DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_,  
representante da Organização \_\_\_\_\_  
declaro ter sido informado e concordo em ser participante da pesquisa acima descrita.

\_\_\_\_\_(Cidade), ..... de ..... de 2023.

---

**Assinatura do respondente:**

---

**Assinatura do pesquisador:**

## Apêndice F

## Atividades econômicas desempenhadas pelas OTS

JOÃO PESSOA	Associação Privada	Fundação Privada	Outros	fi	%
Administração pública em geral	2	0	0	2	0,07%
Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares	50	1	0	51	1,68%
Atividades associativas não especificadas anteriormente	285	3	0	288	9,47%
Atividades auxiliares dos serviços financeiros não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,03%
Atividades auxiliares dos transportes terrestres não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,03%
Atividades de apoio a educação	8	0	0	8	0,26%
Atividades de apoio a gestão de saúde	3	0	0	3	0,10%
Atividades de apoio a pecuária	1	0	0	1	0,03%
Atividades de apoio a produção florestal	1	0	0	1	0,03%
Atividades de assistência a idosos, deficientes físicos, imunodeprimidos e convalescentes prestadas em residências coletivas e particulares	41	2	0	43	1,41%
Atividades de assistência psicossocial e a saúde a portadores de distúrbios psíquicos, deficiência mental e dependência química	6	1	0	7	0,23%
Atividades de assistência social prestadas em residências coletivas e particulares	20	2	0	22	0,72%
<b>Atividades de associações de defesa de direitos sociais</b>	<b>866</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>879</b>	<b>28,90%</b>
Atividades de atenção a saúde humana não especificadas anteriormente	12	1	0	13	0,43%
Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos	5	1	0	6	0,20%
Atividades de atendimento hospitalar	6	2	0	8	0,26%
Atividades de condicionamento físico	3	0	0	3	0,10%
Atividades de consultoria em gestão empresarial	7	0	0	7	0,23%
Atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária	2	0	0	2	0,07%
Atividades de ensino não especificadas anteriormente	16	1	0	17	0,56%
Atividades de exibição cinematográfica	1	0	0	1	0,03%
Atividades de exploração de jogos de azar e apostas	1	0	0	1	0,03%
Atividades de fornecimento de infra-estrutura de apoio e assistência a paciente no domicílio	1	0	0	1	0,03%
Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e Áreas de proteção ambiental	5	0	0	5	0,16%
Atividades de organizações associativas ligadas a cultura e a arte	94	1	0	95	3,12%
Atividades de organizações associativas patronais e empresariais	46	0	0	46	1,51%
Atividades de organizações associativas profissionais	130	0	0	130	4,27%
Atividades de organizações políticas	2	0	0	2	0,07%
Atividades de organizações religiosas	344	4	591	939	30,88%

Atividades de pós-produção cinematográfica, de vídeos e de programas de televisão	1	0	0	1	0,03%
Atividades de produção cinematográfica, de vídeos e de programas de televisão	2	0	0	2	0,07%
Atividades de profissionais da Área de saúde, exceto médicos e odontólogos	7	0	0	7	0,23%
Atividades de rádio	7	2	0	9	0,30%
Atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente	22	0	0	22	0,72%
Atividades de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica	0	1	0	1	0,03%
Atividades de serviços pessoais não especificadas anteriormente	6	0	0	6	0,20%
Atividades de televisão aberta	2	0	0	2	0,07%
Atividades esportivas não especificadas anteriormente	93	0	0	93	3,06%
Atividades jurídicas, exceto cartórios	1	0	0	1	0,03%
Atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas anteriormente	13	0	0	13	0,43%
Atividades técnicas relacionadas a arquitetura e engenharia	1	0	0	1	0,03%
Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza	1	0	0	1	0,03%
Clubes sociais, esportivos e similares	143	1	0	144	4,74%
Comércio varejista de livros, jornais, revistas e papelaria	2	0	0	2	0,07%
Comércio varejista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	2	0	0	2	0,07%
Consultoria em tecnologia da informação	1	0	0	1	0,03%
Crédito imobiliário	1	0	0	1	0,03%
Criação de aves	1	0	0	1	0,03%
Criação de caprinos e ovinos	1	0	0	1	0,03%
Edição de cadastros, listas e outros produtos gráficos	1	0	0	1	0,03%
Edição de livros	3	0	0	3	0,10%
Educação infantil - creche	1	0	0	1	0,03%
Educação infantil - pré-escola	4	0	0	4	0,13%
Educação profissional de nível técnico	0	3	0	3	0,10%
Educação superior - graduação	5	0	1	6	0,20%
Educação superior - graduação e pós-graduação	2	3	0	5	0,16%
Educação superior - pós-graduação e extensão	1	1	0	2	0,07%
Ensino de arte e cultura	1	1	0	2	0,07%
Ensino de esportes	10	2	0	12	0,39%
Ensino de idiomas	0	1	0	1	0,03%
Ensino fundamental	11	2	0	13	0,43%
Ensino médio	10	2	0	12	0,39%
Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas	3	0	0	3	0,10%
Gestão de instalações de esportes	1	0	0	1	0,03%
Hotéis e similares	1	0	0	1	0,03%
Manutenção e reparação de veículos automotores	1	0	0	1	0,03%
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	0	1	0	1	0,03%

Outras atividades de prestação de serviços de informação não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,03%
Outras atividades de serviços financeiros não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,03%
Outros tipos de alojamento não especificados anteriormente	2	0	0	2	0,07%
Pesca em Água salgada	1	0	0	1	0,03%
Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências físicas e naturais	3	0	0	3	0,10%
Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências sociais e humanas	10	0	0	10	0,33%
Planos de saúde	2	1	0	3	0,10%
Previdência complementar aberta	2	0	0	2	0,07%
Previdência complementar fechada	1	1	0	2	0,07%
Regulação das atividades de saúde, educação, serviços culturais e outros serviços sociais	4	0	0	4	0,13%
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	3	0	0	3	0,10%
Seguridade social obrigatória	2	0	0	2	0,07%
Serviços de assistência social sem alojamento	28	3	1	32	1,05%
Serviços de engenharia	6	0	0	6	0,20%
Serviços de pré-impressão	1	0	0	1	0,03%
Serviços móveis de atendimento a urgências	1	0	0	1	0,03%
Testes e análises técnicas	1	0	0	1	0,03%
$\Sigma$	<b>2391</b>	<b>57</b>	<b>593</b>	<b>3041</b>	<b>100,00%</b>
%	<b>78,63%</b>	<b>1,87%</b>	<b>19,50%</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

<b>CAMPINA GRANDE</b>	<b>Associação Privada</b>	<b>Fundação Privada</b>	<b>Outros</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Atividades de organizações religiosas	143	1	257	401	28,34%
Atividades de atendimento hospitalar	5	2	0	7	0,49%
<b>Atividades de associações de defesa de direitos sociais</b>	<b>484</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>496</b>	<b>35,05%</b>
Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos	2	5	0	7	0,49%
Atividades de ensino não especificadas anteriormente	7	5	0	12	0,85%
Atividades de atenção a saúde humana não especificadas anteriormente	6	0	0	6	0,42%
Atividades associativas não especificadas anteriormente	185	1	0	186	13,14%
Educação superior - pós-graduação e extensão	2	0	0	2	0,14%
Atividades de organizações associativas ligadas a cultura e a arte	30	0	1	31	2,19%
Educação superior - graduação	3	0	0	3	0,21%
Atividades de consultoria em gestão empresarial	3	0	0	3	0,21%
Atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas anteriormente	7	1	0	8	0,57%
Clubes sociais, esportivos e similares	37	0	0	37	2,61%
Administração de bolsas e mercados de balcão organizados	1	0	0	1	0,07%

Atividades de assistência a idosos, deficientes físicos, imunodeprimidos e convalescentes prestadas em residências coletivas e particulares	12	2	1	15	1,06%
Serviços de assistência social sem alojamento	13	1	1	15	1,06%
Ensino médio	5	0	0	5	0,35%
Atividades de serviços pessoais não especificadas anteriormente	2	0	0	2	0,14%
Fabricação de calçados de couro	1	0	0	1	0,07%
Atividades de organizações associativas profissionais	43	1	0	44	3,11%
Atividades esportivas não especificadas anteriormente	22	0	0	22	1,55%
Educação infantil - creche	1	0	0	1	0,07%
Atividades de organizações associativas patronais e empresariais	17	0	0	17	1,20%
Atividades de assistência social prestadas em residências coletivas e particulares	1	0	2	3	0,21%
Serviços de engenharia	5	0	0	5	0,35%
Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas	1	0	0	1	0,07%
Outros tipos de alojamento não especificados anteriormente	1	0	0	1	0,07%
Construção de redes de abastecimento de Água, coleta de esgoto e construções correlatas	1	0	0	1	0,07%
Edição de livros	4	0	0	4	0,28%
Gestão de instalações de esportes	2	0	0	2	0,14%
Atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente	3	0	1	4	0,28%
Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos	1	0	0	1	0,07%
Atividades de apoio a educação	4	0	0	4	0,28%
Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	1	0	0	1	0,07%
Fotocópias, preparação de documentos e outros serviços especializados de apoio administrativo	1	0	0	1	0,07%
Design e decoração de interiores	1	0	0	1	0,07%
Educação superior - graduação e pós-graduação	0	3	0	3	0,21%
Distribuição cinematográfica, de vídeo e de programas de televisão	1	0	0	1	0,07%
Atividades de profissionais da Área de saúde, exceto médicos e odontólogos	3	0	0	3	0,21%
Crédito imobiliário	0	1	0	1	0,07%
Atividades de organizações políticas	1	0	0	1	0,07%
Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza	1	0	0	1	0,07%
Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências físicas e naturais	4	1	0	5	0,35%
Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências sociais e humanas	4	2	0	6	0,42%
Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,07%
Regulação das atividades de saúde, educação, serviços culturais e outros serviços sociais	0	0	1	1	0,07%
Seguridade social obrigatória	1	0	0	1	0,07%
Ensino fundamental	3	1	0	4	0,28%

Comércio varejista de livros, jornais, revistas e papelaria	3	0	0	3	0,21%
Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares	7	0	0	7	0,49%
Atividades de rádio	4	0	0	4	0,28%
Gestão e Administração da propriedade imobiliária	1	0	0	1	0,07%
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	1	0	0	1	0,07%
Atividades de assistência psicossocial e a saúde a portadores de distúrbios psíquicos, deficiência mental e dependência química	5	0	1	6	0,42%
Ensino de esportes	1	0	0	1	0,07%
Planos de saúde	2	0	0	2	0,14%
Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e Áreas de proteção ambiental	2	0	0	2	0,14%
Criação de animais não especificados anteriormente	1	0	0	1	0,07%
Ensino de arte e cultura	1	0	0	1	0,07%
Recuperação de materiais não especificados anteriormente	1	0	0	1	0,07%
Agências de viagens	1	0	0	1	0,07%
Ensino de idiomas	0	1	0	1	0,07%
Educação profissional de nível técnico	1	0	0	1	0,07%
Atividades de museus e de exploração, restauração artística e conservação de lugares e prédios históricos e atrações similares	1	0	0	1	0,07%
Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet	1	0	0	1	0,07%
Seleção e agenciamento de mão-de-obra	1	0	0	1	0,07%
$\Sigma$	<b>1110</b>	<b>39</b>	<b>266</b>	<b>1415</b>	<b>100,00%</b>
%	<b>78,45%</b>	<b>2,76%</b>	<b>18,79%</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

<b>CAJAZEIRAS</b>	<b>Associação Privada</b>	<b>Fundação Privada</b>	<b>Outros</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares	4	1	0	5	1,45%
Atividades associativas não especificadas anteriormente	30	1	0	31	9,01%
Atividades de apoio a educação	1	0	0	1	0,29%
Atividades de apoio a gestão de saúde	1	0	0	1	0,29%
Atividades de assistência a idosos, deficientes físicos, imunodeprimidos e convalescentes prestadas em residências coletivas e particulares	3	0	0	3	0,87%
Atividades de assistência psicossocial e a saúde a portadores de distúrbios psíquicos, deficiência mental e dependência química	1	0	0	1	0,29%
Atividades de assistência social prestadas em residências coletivas e particulares	6	0	0	6	1,74%
<b>Atividades de associações de defesa de direitos sociais</b>	<b>168</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>169</b>	<b>49,13%</b>
Atividades de atenção a saúde humana não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,29%
Atividades de condicionamento físico	1	0	0	1	0,29%

Atividades de ensino não especificadas anteriormente	2	0	0	2	0,58%
Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e Áreas de proteção ambiental	2	0	0	2	0,58%
Atividades de organizações associativas ligadas a cultura e a arte	6	0	0	6	1,74%
Atividades de organizações associativas patronais e empresariais	3	0	0	3	0,87%
Atividades de organizações associativas profissionais	7	0	0	7	2,03%
Atividades de organizações religiosas	23	0	30	53	15,41%
Atividades de rádio	2	2	0	4	1,16%
Atividades de televisão aberta	1	0	0	1	0,29%
Atividades esportivas não especificadas anteriormente	8	0	0	8	2,33%
Atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,29%
Clubes sociais, esportivos e similares	24	0	0	24	6,98%
Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	1	0	0	1	0,29%
Educação infantil - pré-escola	1	0	0	1	0,29%
Educação profissional de nível técnico	0	1	0	1	0,29%
Educação superior - graduação e pós-graduação	0	1	0	1	0,29%
Ensino de esportes	2	0	0	2	0,58%
Ensino fundamental	2	1	0	3	0,87%
Ensino médio	1	0	0	1	0,29%
Preservação do pescado e Fabricação de produtos do pescado	1	0	0	1	0,29%
Regulação das atividades de saúde, educação, serviços culturais e outros serviços sociais	1	0	0	1	0,29%
Serviços de engenharia	1	0	0	1	0,29%
Serviços especializados para Construção não especificados anteriormente	1	0	0	1	0,29%
<i>f</i>	<b>306</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>344</b>	<b>100,00%</b>
<i>%</i>	<b>88,95%</b>	<b>2,33%</b>	<b>8,72%</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

<b>MONTEIRO</b>	<b>Associação Privada</b>	<b>Fundação Privada</b>	<b>Outros</b>	<i>f</i>	<i>%</i>
Atividades associativas não especificadas anteriormente	4	0	0	4	2,42%
Atividades de apoio a educação	1	0	0	1	0,61%
<b>Atividades de associações de defesa de direitos sociais</b>	<b>138</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>83,64%</b>
Atividades de organizações associativas ligadas a cultura e a arte	1	0	0	1	0,61%
Atividades de organizações associativas patronais e empresariais	2	0	0	2	1,21%
Atividades de organizações associativas profissionais	1	0	0	1	0,61%
Atividades de organizações políticas	1	0	0	1	0,61%
Atividades de organizações religiosas	4	0	3	7	4,24%
Atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,61%

Atividades de serviços pessoais não especificadas anteriormente	1	0	0	1	0,61%
Clubes sociais, esportivos e similares	4	0	0	4	2,42%
Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente	1	0	0	1	0,61%
Criação de caprinos e ovinos	1	0	0	1	0,61%
Educação superior - graduação e pós-graduação	0	1	0	1	0,61%
Ensino fundamental	1	0	0	1	0,61%
$\Sigma$	<b>161</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>165</b>	<b>100,00%</b>
%	<b>97,58%</b>	<b>0,61%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IPEA (2023)

**Apêndice G**  
**Matriz de Amarração Metodológica**

<b>Elementos</b>	<b>Termos chave</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Questionamento:</b>
<b>Da Instituição</b>	Histórico	(ii) Conhecer o perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas	2.4 Quando e de que forma ocorreu a fundação da instituição?
	Atuação		2.5 Qual a missão e visão da entidade?
<b>Da Estrutura Organizacional</b>	Estrutura		(iv) Relacionar as estratégias de <i>accountability</i> adotadas nas Organizações Paraibanas do Terceiro Setor investigadas, com seu desempenho organizacional
		3.1.1 De que forma é eleita e como é constituído os conselhos de administração, fiscal e gestão executiva da entidade?	
	Desempenho	3.1.2 Qual o tempo de duração da gestão?	
<b>Dos Processos Operacionais</b>	Atuação	(ii) Conhecer o perfil e formas de funcionamento das organizações investigadas	3.1.3 Como estas instâncias interagem mutuamente, em vista do desempenho da organização?
	Prestação de contas	(iii) Identificar as principais fontes de recurso, bem como as estratégias adotadas pelas entidades sem fins lucrativos em seu processo de <i>accountability</i> , apontando seus respectivos mecanismos de divulgação	4.1 Quais os principais processos operacionais da organização?
			4.3 Dos resultados operacionais, quais são eleitos para divulgação, como prestação de contas?
	Desempenho	(iv) Relacionar as estratégias de <i>accountability</i> adotadas nas Organizações Paraibanas do Terceiro Setor investigadas, com seu desempenho organizacional	4.4 Como se dá o processo de divulgação destes resultados? Quais mecanismos são utilizados?
			4.5 Quem são os principais interessados pelas informações divulgadas?
4.2 Quais os principais resultados obtidos a partir processos operacionais realizados pela organização?			
		4.6 É possível perceber uma evolução no desempenho da organização a partir da prestação de contas desenvolvida? De que maneira?	
		4.7 A Entidade faz uso do Planejamento Estratégico para definição dos seus planos de ação?	

			4.8 A Entidade possui indicadores ou métricas estabelecidos, que permitem avaliar os seus resultados globais e/ou resultados por projeto/atividade?
			4.9 Existe um acompanhamento periódico do desempenho da Entidade?
<b>Dos Processos Financeiros</b>	Recursos	(iii) Identificar as principais fontes de recurso, bem como as estratégias adotadas pelas entidades sem fins lucrativos em seu processo de <i>accountability</i> , apontando seus respectivos mecanismos de divulgação	5.1 Como se dá o processo de arrecadação de recursos financeiros da entidade?
			5.2 A Entidade possui fontes de financiamento diversificadas, incluindo recursos próprios e recursos públicos?
			5.3 Existe uma aplicabilidade específica dos recursos financeiros, de acordo com sua origem? Como se dá a aplicabilidade destes recursos?
	Prestação de contas		5.4 Como se dá o processo de prestação de contas da aplicabilidade dos recursos financeiros da instituição? Quais mecanismos são utilizados?
	5.5 Quais documentos são utilizados no processo de prestação de contas de recursos financeiros?		
	5.6 A prestação de contas é utilizada pela Instituição como uma ferramenta para captação de recursos públicos?		
	5.7 Quem são os principais interessados pelas informações divulgadas?		
<b>Do Relacionamento Com As Partes Interessadas</b>	Desempenho	(iv) Relacionar as estratégias de <i>accountability</i> adotadas nas Organizações Paraibanas do Terceiro Setor investigadas, com seu desempenho organizacional	6.1 Os financiadores e apoiadores demonstram interesse em acompanhar o desempenho social e financeiro da Instituição?
	Atuação		6.2 A Entidade disponibiliza canais de relacionamento que estimulam a interação com seus apoiadores, financiadores e demais partes interessadas, tais como e-mail, mídias sociais, eventos etc?