

Características das Entidades do Terceiro Setor Alagoanas e utilização de Ferramentas Gerenciais

Marcos Igor da Costa Santos
Doutor em Ciências Contábeis
Av. João Agostinho, Santana do Ipanema - AL, UFAL
ORCID  : 0000-0003-3354-5835
E-mail: marcosigor2508@gmail.com

Maria do Rosário da Silva
Doutoranda em Ciências Contábeis
Av. 373H+78, Alenquer - PA, UFOPA
ORCID  : 0000-0003-0455-6535
E-mail: mariacont.silva@gmail.com

Welington Júnior Ferreira
Graduado em Ciências Contábeis
Av. João Agostinho, Santana do Ipanema - AL, UFAL
ORCID  : 0009-0000-9278-2115
E-mail: welingtonf15@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de investigar a relação entre o perfil das entidades do terceiro setor alagoanas e a aplicação de ferramentas gerenciais. Esta pesquisa, de natureza descritiva, exploratória e quantitativa, constituiu-se de uma amostra de 50 gestores e, para atingir o objetivo, utilizou-se de um questionário (survey), adaptado do modelo de Kohut & Stroparo (2020), estruturado em três partes e abrangendo 14 questões fechadas. Em relação às técnicas de análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva e o teste estatístico não-paramétrico coeficiente de correlação de *Spearman*. Os resultados alcançados apontaram que os gestores utilizavam os vigentes instrumentos oriundos da contabilidade gerencial. Além disso, notou-se que quanto maior o nível de escolaridade dos gestores, maior era a utilização dos instrumentos provenientes da contabilidade gerencial nas organizações. Logo, administradores mais instruídos voltam-se a implementar práticas de gestão mais adequadas, o que tende a melhorar os resultados das entidades. Outro achado relevante foi que quanto



Revista Paraense de Contabilidade © 2024 by Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Pará is licensed under CC BY 4.0. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



HISTÓRICO: Recebido em: 26/12/2025. **Revisado por pares** em 26/12/2025. **Aprovado em:** 30/12/2025.
Publicado em 30/12/2025.

Artigo aprovado em parceria com o 5º.Congresso CINCO
Editor Responsável: Marcia Athayde Moreira.
Processo de Avaliação: Double Blind Review – OJS.
Editado em português. Versão original em português.

maior o tempo de existência das entidades, mais adotam ferramentas gerenciais. Dessa forma, organizações com mais tempo de existência voltam-se a dispor de procedimentos de gestão mais estruturados, necessários para a evolução da entidade.

Palavras-Chave: Entidades. Terceiro setor. Ferramentas gerenciais.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between the profile of third-sector entities in Alagoas and the application of management tools. This descriptive, exploratory, and quantitative research consisted of a sample of 50 managers and, to achieve the objective, used a questionnaire (survey), adapted from the model of Kohut & Stroparo (2020), structured in three parts and encompassing 14 closed questions. Regarding data analysis techniques, descriptive statistics and the non-parametric statistical test, Spearman's correlation coefficient were used. The results showed that managers used the current instruments derived from management accounting. Furthermore, it was noted that the higher the level of education of the managers, the greater the use of instruments from management accounting in the organizations. Therefore, more educated managers tend to implement more appropriate management practices, which tend to improve the results of the entities. Another relevant finding was that the longer the entities have been in existence, the more they adopt management tools. Therefore, organizations with a longer history tend to have more structured management procedures, necessary for the entity's evolution.

Keywords: Entities. Third sector. Management tools.

1. INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor ou sem fins lucrativos realizam atividades importantes para o público em geral, executando trabalhos de natureza filantrópica, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente, esportivo etc (Stroparo & Stroparo, 2020). Além disso, essas organizações possuem como características serem não governamentais e não lucrativas, visando atender fins sociais (Soderstrom et al., 2017).

Gollo & Rosa (2014) destacam que as organizações do terceiro setor necessita ser gerenciadas de forma pertinente e, para tanto, precisam utilizar ferramentas gerenciais que permitam mensurar as metas e objetivos, reduzir os custos e a avaliar desempenho. Assim, surge a contabilidade gerencial como instrumento de gestão dos recursos organizacionais que possuem vários procedimentos que permitem planejamento financeiro eficiente por meio de orçamentos, estratégia, controles financeiros e não financeiros etc (Soderstrom et al., 2017).

Aquino & Lima Filho (2021) corroboram que a contabilidade gerencial é um importante instrumento de controle patrimonial, pois atua de maneira mais colaborativa na gestão, utilizando dados financeiros e não financeiros para produzir relatórios que ajudam no processo de tomada de decisão e crescimento organizacional. Morrison (2016) ressalta que as informações geradas pela contabilidade gerencial proporcionam um acompanhamento mais eficiente do desempenho obtido pela organização, tornando ainda mais transparente a gestão de suas atividades para a sociedade.

Com base no exposto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: qual a relação entre o perfil das entidades do terceiro setor e a adoção de

ferramentas gerenciais em entidades sem fins lucrativos do estado de Alagoas? E, para responder tal questão, o objetivo desta pesquisa consiste em investigar a associação entre características das entidades do terceiro setor alagoanas e utilização de ferramentas oriundas da contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor alagoanas.

O trabalho se justifica em função da importância da contabilidade gerencial no provimento de subsídios que ajudam os gestores na tomada de decisão e na contribuição para assegurar a sobrevivência das organizações do terceiro setor. Ademais, a contabilidade gerencial orienta os gestores no controle e gerenciamento eficaz dos recursos, demonstrando a correta aplicação por meio das prestações de contas. Outra justificativa envolve a carência de estudos sobre o terceiro setor no estado de Alagoas, o que torna relevante analisar a realidade local para apoiar políticas públicas e estratégias de gestão.

Por questões didáticas, este estudo está constituído por cinco tópicos: este primeiro, denominado introdução, que fornece uma visão geral a respeito da pesquisa. O segundo compreende o embasamento do estudo, abordando sobre as entidades do terceiro setor e contabilidade gerencial. O terceiro trata da metodologia que norteou a pesquisa. O quarto apresenta a análise e discussão dos dados da pesquisa. E, finalmente, o quinto traz as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicia com o histórico, definição, características e tipos de entidades do terceiro setor. De modo subsecutivo, estão os conceitos de contabilidade gerencial e os tipos de ferramentas fornecidas por ela. O capítulo finaliza com os estudos anteriores relacionados com a temática abordada.

2.1 Entidades do Terceiro Setor

2.1.1 Histórico

O termo “terceiro setor” foi criado para diferenciar essas instituições da esfera governamental (primeiro setor) e da esfera privada com fins lucrativos (segundo setor mercado). A origem do Terceiro Setor remete aos Estados Unidos, onde, desde os tempos coloniais, surgiram centros de caridade ou comunitários organizados em formas de clubes, igrejas, associações, entre outros (Bocchi, 2022).

Grazioli et al. (2015) corroboram e destacam que o termo “Terceiro Setor” foi usado pela primeira vez na década de 1970 por pesquisadores norte-americanos e a partir da década de 1980, também passou a ser utilizado por estudiosos europeus. Gollo & Rosa (2014) destacam que com término da segunda guerra mundial, buscando diminuir a desigualdade entre os mais ricos e pobres, além de atender as demandas sociais, começaram a surgir a partir da década de 70 e 80, alternativas baseadas em trabalho comunitário e ações sociais as quais visavam prestar assistência médica, escolar, psicológica, aos menos favorecidos economicamente, em forma de entidades sem fins lucrativos (Gollo & Rosa, 2014).

No Brasil, o terceiro setor ficou mais conhecido e destacado por ações voltadas à caridade e ligado a atividades religiosas. No início, apenas entidades como igrejas, orfanatos, escolas religiosas e hospitais eram considerados como organizações importantes sem fins lucrativos (Grazioli et al., 2015).

2.1.2 Definições

Graffioli et al. (2015) citam que o terceiro setor é uma expressão criada para designar um campo da sociedade correspondente às ações sociais promovidas por instituições privadas de caráter não lucrativo, com atividades que envolvem a demanda pela reivindicação de determinadas causas ou ações de filantropia.

As entidades do terceiro setor ou entidades sem fins lucrativos objetivam cooperar com o Estado no atendimento ao interesse público, visando produzir transformações mediante a promoção de direitos sociais, conscientização socioambiental e combate à exclusão social, sobretudo no atendimento às pessoas em situação de vulnerabilidade (Stroparo & Stroparo, 2020).

Morrison (2016) complementa ao destacar que as entidades do terceiro setor são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido, e o lucro ou prejuízo é simplesmente e respectivamente, denominado de superávit ou déficit. Assim, as entidades sem fins lucrativos ou benéficas atendem fins sociais dentro da sociedade sem visar lucros ou qualquer tipo de benefício ou compensação monetária pelos serviços prestados para a população.

2.1.3 Características

De acordo com Bocchi (2022), as organizações não governamentais apresentam formas que podem financiar diretamente serviços comunitários, bem como conduzir experiências inovadoras e projetos de aplicação prática que poderão ser adotados pelo governo e por empresas.

É importante destacar que para se tornar entidades do terceiro setor se faz necessário mensurar: a) a finalidade ou os fins; b) a origem ou a forma de criação; c) o patrimônio; d) o modo de administração; e) o velamento do Ministério Público (Graffioli et al., 2015).

Szazi (2005), destaca que as organizações da sociedade civil, por atuarem em prol de um interesse público, agem e captam recursos em nome de uma causa pública. Além disso, possuem as seguintes características: formalmente constituídas; estrutura básica não governamental; gestão própria; sem finalidade lucrativa; e uso significativo de mão de obra voluntária.

2.1.4 Tipos

As entidades do terceiro setor encontram-se distribuídas nas seguintes categorias: Organizações Não Governamentais (ONGs), fundações, associações, cooperativas, organizações sociais e organizações religiosas.

As ONGs são pessoas jurídicas de direito privado, dispostas na Lei nº 10.406 (Código Civil), que se fundam com harmonia de pessoas que se estruturam para fins não econômicos, cuja finalidades são via de regra sociais, culturais, recreativas, religiosas, científicas, moral e etc. (Código Civil, Lei nº 10.406, 2002).

As ONGs têm importante relevância em toda sociedade e, quando comparadas com organizações governamentais, são menos burocráticas e estão mais preocupadas com as questões cotidianas das pessoas e sociedades, o que as tornam mais preparadas para falar e agir em nome das causas escolhidas (Al-Ammary & Hamad, 2012).

Consoante Graffioli et al. (2015), as fundações de direito privado são compostas a partir de um patrimônio ou disponibilidade econômica, estabelecendo sua performance e

organização mediante um estatuto, que converte em uma lei que conduz as relações jurídicas envolvidas. Além disso, para que uma fundação seja concebida, será necessário que um instituidor aplique precisamente bens para fim específico, além de possuir caráter assistencial, cultural, moral ou religioso (Al-Ammary & Hamad, 2012).

Já a associação é a forma pela qual certo número de pessoas, ao se congregarem, coloca, em comum, serviços, atividades e conhecimentos em prol do mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim, com ou sem capital e sem intuitos lucrativos (Grazioli et al., 2015). Além disso, essas instituições têm finalidade comum que defendem os interesses de determinado grupo social, portanto, são pessoas que se reúnem em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultados financeiros entre elas (SEBRAE, 2024).

Em relação à entidade cooperativa, considera-se aquela que exerce as atividades na forma de lei específica, por meio de atos cooperativos, que se traduzem na prestação de serviços aos seus associados, sem objetivo de lucro, para obterem melhores resultados. Identificam-se de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por seus associados (Carneiro et al., 2011).

Para o Sebrae (2024) cooperativa é por definição uma sociedade de natureza civil, formada por no mínimo 20 pessoas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns. Assim, os próprios cooperativistas filiados, chefes e membros representantes têm integral responsabilidade pela administração e controle de inspeção da cooperativa.

No que diz respeito às Organizações Sociais (OS), consideram-se a transformação dos serviços sociais e científicos que o Estado presta diretamente para entidades públicas não estatais, sem fins lucrativos, do terceiro setor. O instituto das OS pressupõe que os serviços públicos não exclusivos possam ser realizados mais eficientemente pelo setor não estatal, mantido, todavia, o financiamento do Erário (Bresser-Pereira, 1998).

Por último, existem as Organizações Religiosas (OR) as quais são livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das OR, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento (Código Civil, Lei nº 10.406, 2002). Dessa forma, as OR são atribuídas diversas liberdades como autonomia na criação, organização, estruturação interna e funcionamento (Escola Nacional de Administração Pública, 2021).

2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização, enfatizando as decisões que afetam o futuro, a relevância, o fazer as coisas em tempo hábil e o desempenho no nível do segmento (Gerrison, et al., 2013).

Lima & Sousa (2013) comentam que a contabilidade gerencial atua como uma ferramenta para auxiliar a administração da empresa, fornecendo informações úteis aos gestores. Seu conceito é entendido como uma soma de estratégias, tecnologias e ações que possibilitam o compartilhamento de dados e demais informações financeiras da companhia.

Gonçalves & Leal (2015) corroboram e citam que a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivos auxiliar a gestão com importantes informações, ajudando- a no processo de tomada de decisão, alocação de recursos, revisão do posicionamento estratégico, cálculos de custos e verificação da satisfação dos clientes.

2.2.1 Ferramentas gerenciais

A contabilidade gerencial desempenha uma missão essencial concedendo para os superintendentes, administradores e gestores das entidades, dados e informações que são produzidos para dar comando, planejamento e providenciar internamente as decisões da organização. Assim, os materiais gerados pelas informações terão aplicação nas diversas áreas dentro da entidade, sendo, dessa forma, composta nos moldes de relatórios, por meio de técnicas ou ferramentas que contabilidade gerencial propicia (Morrison, 2016, Soderstrom et al., 2017).

Neste estudo, foram examinadas algumas pesquisas sobre ferramentas gerenciais e as que se evidenciaram mais utilizadas pelas entidades do terceiro setor foram o orçamento, controle de custos, fluxo de caixa e o planejamento estratégico.

O orçamento é um importante instrumento de planejamento, execução e controle, com a função de converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, gerando um guia para as operações e decisões dos gestores (Przybyczewski & Stroparo, 2021)

O controle de custos por sua vez é uma ferramenta extremamente relevante dentro das instituições, sendo assim, uma gestão de custos, colaborando para que as organizações possuam um controle sobre todos os custos que abrange a sua atividade, conservando suas operações no mercado. Assim, essa ferramenta traz consigo princípios de gestão consistente e de extrema utilidade para o administrador da entidade (Pordeus & Stroparo, 2021).

Ramos et al. (2021) citam que o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle financeiro para registrar todas as entradas e as saídas de dinheiro de sua empresa em um determinado período de tempo. O fluxo de caixa viabiliza constatar todas as operações financeiras de sua empresa, ou seja, o que entrou, o que saiu, com que exauriu mais recursos e qual serviço ou produto conduziu mais receita.

Já o planejamento estratégico é um método ininterrupto e estruturado para a tomada de decisões, fundamentado no conhecimento possível do futuro contido e na vinculação entre a entidade e o ambiente interno e externo (Arruda et al., 2013). Para tal propósito, é essencial a ordem sistemática das tarefas essenciais à execução dessas decisões, considerando os objetivos organizacionais e mensurando o resultado alcançado em analogia às expectativas criadas, mediante uma retroalimentação organizada (Przybyczewski & Stroparo, 2021).

Kohut & Stroparo (2020) comentam que o planejamento estratégico também apresenta grande relevância nas entidades, pois, dentre outros benefícios permite ao gestor antecipar situações e prever riscos, transformando os pontos fracos em oportunidades de melhoria”.

2.3 Estudos Anteriores

Múltiplas pesquisas bibliométricas em relação ao terceiro setor foram produzidas pela literatura anterior. Assim sendo, a tabela 1, a seguir, apresenta uma síntese de alguns estudos acerca do assunto proposto.

Fundamentado na análise dos resultados dos estudos mencionados, constata-se que a maioria dos estudos buscou conhecer as formas de prestação de contas das entidades do terceiro setor. O diferencial desta pesquisa consiste em investigar se existe relação entre as características das entidades e dos gestores com o uso de ferramentas gerenciais nas organizações do terceiro setor alagoanas.

Além do mais, apesar dos avanços de pesquisas sobre contabilidade gerencial no

terceiro setor, poucos estudos exploram a relação entre características organizacionais e o uso efetivo dessas ferramentas em estados do Nordeste, especialmente em Alagoas. Tal lacuna evidencia a necessidade de investigações que considerem especificidades regionais e dificuldades operacionais dessas entidades.

Tabela 1
Estudos empíricos com relação a temática pesquisada

Autor(es)	Objetivo	Resultados
Grazioli et al. (2015)	Ministrar orientações aprofundadas sobre gestão e contabilidade para entidades sem fins lucrativos no Brasil.	O trabalho enfatizou que as entidades sem fins lucrativos devem elaborar demonstrações contábeis fornecendo informações relevantes, para a transparência e compreensão das operações dessas organizações.
Kohut & Stroparo (2020)	Verificar se as entidades do terceiro setor do estado do Paraná estão se utilizando das ferramentas disponibilizadas pela contabilidade gerencial.	Constatou-se que a maioria das organizações utilizam ferramentas contábeis-gerenciais na gestão de seus recursos e atividades. Sendo o orçamento a ferramenta gerencial usada por todas as entidades
Oliveira & Clair (2016)	Orientar os gestores das organizações da sociedade civil – OSCs quanto aos procedimentos contábeis, para que se possa firmar relação com o poder público em regime de mútua cooperação.	A obra resultou em um manual para todos que estudam e trabalham com a área do terceiro setor, proporcionando ferramentas especulativas e diretrizes a fim de tratar sobre os problemas que envolvem essas espécies de entidades.
Bocchi (2022)	Averiguar as atribuições do terceiro setor na sociedade, expondo de que forma essas organizações sem fins lucrativos contribuem para o bem-estar social e a evolução de políticas públicas, aplicando práticas eficazes de gestão.	O trabalho proporcionou uma percepção profunda a respeito da atuação do terceiro setor, em que se ressalta uma gestão estratégica que assegura a eficácia e sustentabilidade das entidades não governamentais.
Szazi (2005)	Investigar e discutir as matérias contestáveis e os desafios enfrentados pelas entidades brasileiras do terceiro setor.	A obra impulsiona uma discussão mais esclarecedora e próspera, baseada nas questões que influenciam a efetividade e o crescimento sustentável dos trabalhos dessas organizações.

Nota. Fonte: Elaboração Própria, (2025).

3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda as estratégias metodológicas adotadas para o direcionamento deste estudo, que visa investigar a relação entre características das entidades do terceiro setor alagoanas e utilização de ferramentas gerenciais.

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. O estudo exploratório busca gerar mais informações sobre um assunto investigado para delimitar um problema de pesquisa ou realizar novas hipóteses, podendo ser, ainda, o ponto de partida de um processo de pesquisa (Appolinário, 2011). A pesquisa descritiva, por sua vez, tem como objetivo detalhar as particularidades de determinada

população ou fenômeno e evidenciar conexões entre as variáveis (Appolinário, 2011).

Quanto à forma de abordar o problema, este estudo adota uma abordagem quantitativa, visto que procura validar as hipóteses por meio da utilização de dados estruturados e estatísticos, procurando quantificar as informações e generalizar os resultados da amostra para os interessados (Richardson, 2017).

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo é operacionalizado através do uso da pesquisa bibliográfica, realizada a partir de referências já disponíveis na literatura (Gil, 2002). Outro procedimento técnico utilizado é a pesquisa de levantamento, também denominada *survey* ou questionário. Esse procedimento consiste em questionar diretamente as pessoas, com o intuito de compreender seu comportamento por meio de um questionário (Richardson, 2017).

Para a definição do universo da pesquisa, foram considerados os dados divulgados pelo sítio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), durante o mês de fevereiro de 2025, no que se refere à quantidade de entidades sem fins lucrativos situadas no estado de Alagoas, totalizando 730 entidades.

Considerando a amostra utilizada na pesquisa, é fundamental relatar a dificuldade enfrentada para sua definição. Embora o sítio do IPEA disponibilizasse o quantitativo de entidades do terceiro setor alagoanas, as informações disponibilizadas não continham a localização precisa do endereço e o contato das associações.

Diante dessa dificuldade, partiu-se para a busca de informações através da consulta do CNPJ, para identificar endereços e telefones para contato. Contudo, o resultado dessa busca não foi satisfatório, tendo em vista que, na maioria das consultas, não havia telefone para contato, e muitos endereços não indicavam o local exato da entidade. Outra alternativa foi a consulta na internet, onde foram localizados *websites* e redes sociais de algumas entidades, sendo possível coletar endereços de e-mail e telefones para contato.

Diante da situação retratada, optou-se pela utilização da amostragem por conveniência ou não probabilística, em que o pesquisador escolhe os elementos disponíveis, admitindo que esses possam, de alguma forma, retratar o universo estudado (Gil, 2002). Diante disso, e considerando os critérios de acessibilidade, obteve-se um total de 50 respostas, coletadas por meio do envio de links do formulário da pesquisa (*google forms*), conversas em aplicativo de mensagens (*WhatsApp*), contatos em rede social (*Instagram*) e visitas presenciais as entidades. A coleta dos dados teve início em 18/2/2025 e se estendeu até 25/3/2025.

Para a coleta das informações, foi elaborado um questionário baseado no modelo de Kohut & Stroparo (2020), estruturado em três partes: perfil dos gestores; características das entidades do terceiro setor; e, utilização de ferramentas gerenciais. A primeira parte abordou 04 (quatro) questões, relacionadas a gênero, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de atuação do gestor na entidade.

A segunda parte abordava aspectos relacionados a características das entidades e continha 06 (seis) questões, sendo referentes a categoria, área de atuação, tempo de existência, quantidade de beneficiários, número de funcionários/colaboradores e principal fonte de recursos da organização.

Por fim, a terceira e última parte abordou o uso de ferramentas gerenciais e foi composta por quatro questões com cinco alternativas de resposta, no modelo de escala de *Likert*, sobre o nível de concordância/discordância quanto a adoção do orçamento, controle de

custos, fluxo de caixa e planejamento estratégico.

O questionário foi pré-testado com 5 gestores para ajustes de clareza. As variáveis incluíram perguntas fechadas em escala *Likert* (para ferramentas gerenciais) e questões demográficas e organizacionais (para perfil das entidades e gestores).

No que se refere a análise dos dados, inicialmente, foram apresentados os resultados da estatística descritiva com a utilização de frequências (absolutas e relativas) e medidas de posição (média, mediana e frequência) e de dispersão (desvio-padrão).

Posteriormente, foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa através da estatística inferencial que busca estudar os dados de amostras com o objetivo de entender o comportamento do universo (Richardson, 2017). Os resultados inferenciais obtidos foram analisados através da aplicação do teste não paramétrico de coeficiente de correlação de *Spearman* que busca mensurar a intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam se dispor por postos, em duas séries ordenadas (Martins & Theóphilo, 2016).

É relevante citar que, neste estudo, foram considerados estatisticamente significativos, exclusivamente, os coeficientes de correlação de *Spearman* que obtiveram níveis de 95% ($p= 0,05$).

Finalmente, o conjunto de variáveis elencados neste estudo foram decompostas em dois grupos e classificadas conforme a escala de mensuração. A tabela 2 discrimina as variáveis analisadas.

Tabela 2
Variáveis analisadas

Grupo 1 – Perfil dos gestores e das entidades	
Variável	escala de mensuração
Gênero	Nominal
Faixa etária	Ordinal
Escolaridade	Ordinal
Tempo de existência	Ordinal
Beneficiários	Ordinal
Colaboradores	Ordinal

Grupo 2 – Uso de ferramentas gerenciais	
Variável	escala de mensuração
Orçamento	Ordinal
Controle de custos	Ordinal
Fluxo de caixa	Ordinal
Planejamento estratégico	Ordinal

Nota. Fonte: Elaboração Própria, (2025).

No grupo 1 (perfil dos gestores e das entidades), buscou-se identificar as características dos respondentes e das organizações que participaram da pesquisa e foi formado por seis variáveis. No grupo 2 (uso de ferramentas gerenciais), objetivou-se verificar o nível de concordância/discordância quanto a adoção de instrumentos gerenciais e foi formado por quatro variáveis.

Houve o cruzamento das variáveis do grupo 1 com as variáveis do grupo 2, totalizando 24 cruzamentos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Posteriormente a realização da coleta, por meio da aplicação de questionário, foi realizado o processamento dos dados da pesquisa, com a tabulação das informações, objetivando apresentar e analisar os resultados obtidos mediante a estatística descritiva, conforme o subitem 4.1, bem como por meio da análise da estatística inferencial, conforme o subitem 4.2.

4.1 Análise Descritiva

No presente tópico foram apresentadas as análises descritivas a fim de compreender as peculiaridades dos gestores e das entidades. O período foi fragmentado da seguinte forma: perfil dos gestores e características das entidades; utilização das ferramentas gerenciais.

4.1.1 Perfil dos gestores e características das entidades

A Tabela 3, a seguir, apresenta as informações a respeito dos aspectos dos respondentes da pesquisa, abrangendo gênero, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de atuação na entidade.

Tabela 3

Características dos gestores

Gênero	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Masculino	39	78%
Feminino	11	22%
Total	50	100%
Faixa etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Até 30 anos	9	18%
Entre 31 e 40 anos	13	26%
Entre 41 e 50 anos	15	30%
Maior que 50 anos	13	26%
Total	50	100%
Nível de escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Médio	32	64%
Superior	14	28%
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	4	8%
Total	50	100%
Tempo de atuação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Até 01 ano	5	10%
Mais de 01 até 05 anos	20	40%
Mais de 05 até 10 anos	16	32%
Acima de 10 anos	9	18%
Total	50	100%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A partir as informações apresentadas na Tabela 3, constata-se que 78% dos respondentes são do gênero masculino e 22% do gênero feminino, totalizando 100%. No que se refere à faixa etária, nota-se que a opção “entre 41 e 50 anos” é superior as demais, com 30% das respostas. As opções “entre 31 e 40 anos” e “maior que 50 anos” compreenderam 26% das respostas, ou seja, 13 respostas cada. Finalmente, a faixa etária

“até 30 anos” teve apenas 18%, com a menor quantidade de respondentes.

A Tabela 4 apresenta informações relativas ao perfil das entidades, como categoria, área de atuação, tempo de existência, quantidade de beneficiários, número de colaboradores e principal fonte de recursos.

Tabela 4

Características das entidades

Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Organizações Não Governamentais	5	10%
Associação	22	44%
Cooperativa	6	12%
Organização Social	14	28%
Organizações Religiosa	3	6%
Total	50	100%
Área de atuação	Frequência	%
Assistência social	7	14%
Cultura e recreação	15	30%
Defesa de interesses de classe	39	78%
Mais de uma atividade	24	48%
Outra	9	18%
Tempo de existência	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Menos de 05 anos	6	12%
Mais de 05 anos até 10 anos	6	12%
Mais de 10 anos até 15 anos	16	32%
Acima de 15 anos	22	44%
Total	50	100%
Quantidade de beneficiários	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Entre 01 até 25 pessoas	3	6%
Entre 26 até 50 pessoas	12	24%
Entre 51 até 100 pessoas	15	30%
Entre 101 até 200 pessoas	9	18%
Acima de 200 pessoas	11	22%
Total	50	100%
Número de colaboradores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Entre 01 até 05	22	44%
Acima de 05 até 10	17	34%
Acima de 10 até 15	7	14%
Acima de 15	4	8%
Total	50	100%
Principal fonte de recursos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Associados	15	30%
Governo	6	12%
Doações	21	42%
Outros	8	16%
Total	50	100%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Quanto ao nível de escolaridade, identifica-se que a maioria possui nível médio, representando 64%; 14% tem nível superior e 8% possuem pós-graduação *lato sensu*. Os resultados indicam que apenas 18 gestores têm formação em curso superior ou possuem pós- graduação.

Em relação ao tempo de atuação na entidade, observa-se que a alternativa “mais de 01 até 05 anos” apresentou o maior número de respostas, correspondendo a 40% do total. Posteriormente, a alternativa “acima de 05 até 10 anos” obteve 32% das respostas, seguida da opção “acima de 10 anos”, com 09 respostas ou 18%. É importante salientar que a opção “até 01 ano” representou apenas 10%, com 5 respostas.

Em relação a categoria das entidades, constata-se que 44% são associações, 28% correspondem a organizações sociais, 12% são cooperativas, 10% englobam organizações não governamentais (ONG's) e apenas 6% são organizações religiosas.

No que se refere a área de atuação, constatou-se que as opções “defesa de interesses de classe”, “mais de uma atividade” e “cultura e recreação” foram as que obtiveram as maiores quantidades de respostas, sendo apontada por 39 (78%), 24 (48%) e 15 (30%) respondentes, respectivamente. Cabe destacar que nessa questão o gestor poderia assinalar mais de uma resposta.

Quanto ao tempo de existência, verifica-se que a alternativa “acima de 15 anos” foi a mais escolhida, correspondendo a 44% do total. Subsequentemente, a opção “mais de 10 anos até 15 anos” obteve com 32% ou 16 respostas. Por fim, vale destacar o equilíbrio entre as opções “menos de 05” e “mais de 05 anos até 10 anos”, ambas com percentual de 12%.

Em relação a quantidade de beneficiários, observa-se que a opção “entre 51 até 100 pessoas” teve maior representatividade com 30%, seguida de um equilíbrio entre as opções “entre 26 até 50 pessoas” e “acima de 200 pessoas” com 24% e 22%, respectivamente. Posteriormente, a alternativa “entre 101 até 200 pessoas” representou 18% das respostas. E, finalmente, a alternativa “entre 01 até 25 pessoas” obteve 03 respostas, representando apenas 6% do total.

No que tange ao número de colaboradores, nota-se que a opção “entre 01 até 05” foi a mais escolhida, constituindo 44% do total. Consecutivamente, vêm as opções “acima de 05 até 10” e “acima de 10 até 15” com 34% e 14%, respectivamente. E, por fim, a alternativa “acima de 15” com apenas 8%, ou seja, 04 respostas. Convém enfatizar que, nesta pesquisa, se considerou colaborador todo aquele que realiza atividades, sejam elas principais ou acessórias, para a entidade independentemente de haver vínculo empregatício ou tratar-se de um prestador de serviço.

No que se refere a principal fonte de recursos auferidas pelas entidades, verificou-se que a alternativa “doações” obteve 42% ou 21 respostas. A alternativa “associados” apresentou 30% das respostas, as opções “outros” e “governo” receberam 16% e 12% das respostas, respectivamente.

4.1.2 Utilização das ferramentas gerenciais

A utilização das ferramentas gerenciais é imprescindível no auxílio a tomada de decisões dos gestores, retribuindo com o fornecimento de informações que afetam o futuro, através de atividades vitais como: planejamento, controle, tomada de decisões etc (Garrison et al. 2013). Por conseguinte, este tópico procurou destacar se as entidades sem fins lucrativos utilizam as ferramentas gerenciais. Inicialmente, buscou-se averiguar o nível de concordância

ou discordância em relação à utilização da ferramenta gerencial “orçamento”, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5
Utilização do orçamento

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Não concordo e nem discordo	4	8%
Concordo parcialmente	16	32%
Concordo totalmente	30	60%
Total	50	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Verifica-se que a maioria dos respondentes (92% ou 36) concorda com a afirmativa de que a entidade faz uso do orçamento. Apenas 8% ou 04 gestores não concordam e nem discordam da afirmativa. Os resultados deste estudo convergem com os alcançados por Kohut & Stroparo (2020), que em pesquisa elaborada com gestores de organizações sem fins lucrativos no Estado do Paraná constataram que a maioria das organizações empregam o orçamento em suas atividades. Kohut & Stroparo (2020) ressaltam que o orçamento viabiliza uma profusão de informações de extrema importância para gestão das entidades, pois evidencia como se encontra o bem-estar financeiro, proporcionando um plano tático para o alcance de resultados eficientes e eficazes.

Prosseguindo a indagação anterior, requisitou-se que os respondentes designassem o nível de concordância/discordância no que se refere a utilização da ferramenta gerencial “controle de custos”. Conforme demonstrado na Tabela 6, a seguir, 86% (43 gestores) concordam que empregam o instrumento gerencial “controle de custos” na gestão da entidade em que atuam.

Tabela 6
Utilização do controle de custos

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo parcialmente	2	4%
Não concordo e nem discordo	5	10%
Concordo parcialmente	20	40%
Concordo totalmente	23	46%
Total	50	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Aquino & Lima Filho (2021) citam que o controle de custos é essencial para a saúde financeira e o sucesso de qualquer organização, visto que possibilita uma gestão eficiente dos recursos, reconhecendo desperdícios e tomada de decisões estratégicas adequadas. Em síntese, o controle de custos vai muito além das expectativas de desempenho se foram ou não atendidos, incluindo o preparo de relatórios relevantes que demonstrem a eficiência no trabalho executado (Garrison et al., 2013).

Posteriormente, os gestores foram averiguados em relação ao emprego da ferramenta gerencial “fluxo de caixa”. De acordo com o indicado na Tabela 7, verificou-se que 56% (28 gestores) concordam que utilizam referido instrumento gerencial na gestão da

entidade em que atuam. A opção “não concordo e nem discordo” foi assinalada por 32% ou 16 respondentes. A alternativa “discordo parcialmente” alcançou apenas 12% ou 6 respostas.

Tabela 7
Aplicação do fluxo de caixa

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Discordo parcialmente	6	12%
Não concordo e nem discordo	16	32%
Concordo parcialmente	16	32%
Concordo totalmente	12	24%
Total	50	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

Kohut & Stroparo (2020) salientam que o fluxo de caixa possibilita o planejamento das receitas e gastos, além de fornecer meios alternativos para melhor utilização dos recursos. Vale ressaltar que o fluxo de caixa pode ser utilizado por diversos parâmetros, como: receitas, despesas, investimentos e financiamentos.

A quarta e última afirmativa procurou averiguar o grau de concordância/discordância quanto a utilização da ferramenta gerencial “planejamento estratégico”. Conforme evidenciado na Tabela 8, a maioria dos respondentes (94% ou 47) concorda com a afirmativa de que a entidade realiza planejamento estratégico. Apenas 6% ou 03 gestores não concordam e nem discordam da afirmativa.

Os resultados obtidos convergem, mais uma vez, com os auferidos por Kohut & Stroparo (2020), em estudo com entidades do terceiro setor paranaenses, visto que a maioria das organizações empregam o planejamento estratégico em suas atividades.

Tabela 8
Utilização do planejamento estratégico

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Não concordo e nem discordo	3	6%
Concordo parcialmente	11	22%
Concordo totalmente	36	72%
Total	50	100,00%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, (2025).

O planejamento estratégico apresenta extrema relevância nas entidades, pois permite ao gestor adiantar circunstâncias e prognosticar riscos, tornando as vulnerabilidades em oportunidades de melhoria (Kohut & Stroparo, 2020). Assim, o planejamento estratégico define metas de longo prazo, identifica estratégias para as alcançar e ajuda a antecipar riscos, possibilitando decisões mais assertivas. Além disso, melhora a eficiência, a produtividade e a competitividade, contribuindo para o crescimento sustentável do negócio (Morrison, 2016).

4.2 Análise Inferencial

No tópico vigente, são apresentados os resultados das análises efetuadas mediante a estatística inferencial, estruturados em duas partes. A primeira parte apresenta as relações

entre o perfil dos gestores e a utilização das ferramentas gerenciais. A segunda parte evidencia as relações entre as características das entidades pesquisadas e a adoção das ferramentas gerenciais.

4.2.1 Relação entre o perfil dos gestores e a utilização das ferramentas gerenciais

A Tabela 9, a seguir, apresenta os resultados dos testes não paramétrico de coeficiente de correlação de *Spearman*, que analisam as relações entre as variáveis do perfil dos respondentes e a adoção de ferramentas gerenciais.

A variável escolaridade mostrou uma correlação estatisticamente significativa diretamente proporcional com todas as ferramentas gerenciais, sendo destaque o planejamento estratégico que apresentou uma correlação forte. As variáveis orçamento e controle de custos apresentaram uma correlação moderada com o nível de escolaridade dos gestores, enquanto que o fluxo de caixa obteve uma associação fraca.

Tabela 9

Relação entre perfil do gestor x ferramentas gerenciais

Ferramentas Gerenciais	Correlação		
	Gênero	Faixa etária	Escolaridade
Orçamento	-0.268	0.623	0.573**
Controle de custos	0.173	0.512	0.585**
Fluxo de caixa	-0.334	0.479	0.478*
Planejamento estratégico	0.289	0.457	0.758*

Nota. Grau de Significância: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001. Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, (2025).

Assim, infere-se que, devido a essa correlação, quanto maior o nível de escolaridade dos gestores, mais ferramentas gerenciais eles tendem a aplicar nas entidades de terceiro setor. Morrison (2016) cita que administradores com maior nível de escolaridade tendem a ter maior conhecimento e familiaridade com os instrumentos gerenciais, o que se reflete na sua aplicação na gestão das organizações.

4.2.2 Relação entre as características das entidades e o uso de ferramentas gerenciais

A tabela 10 apresenta os resultados dos testes de correlação de *Spearman* (*r*), entre as variáveis referentes ao perfil das entidades e o emprego de instrumentos gerenciais.

Tabela 10

Relação entre as características das entidades x ferramentas gerenciais

Ferramentas Gerenciais	Correlação		
	Tempo de existência	Beneficiários	Colaboradores
Orçamento	0.545*	-0.478	0.247
Controle de custos	0.511**	0.392	-0.376
Fluxo de caixa	0.432*	-0.146	0.289
Planejamento estratégico	0.704**	0.364	-0.776

Nota. Grau de Significância: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001. Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

A variável tempo de existência demonstrou uma correlação estatisticamente significativa diretamente proporcional com todas as ferramentas gerenciais, observando-se

que o planejamento estratégico apresentou uma correlação alta com o tempo de existência das organizações sem fins lucrativos. O orçamento e controle de custos evidenciaram uma associação moderada com o tempo de existências das entidades. Já a variável fluxo de caixa apresentou uma associação fraca.

Diante dos resultados, pode-se inferir que quanto mais tempo de existência tem a entidade, maior a adoção de instrumentos gerenciais. Bocchi (2022) justifica que as entidades com mais tempo de existência procuram implementar mais ferramentas gerenciais em seu cotidiano, pois elas tendem a ter uma maior experiência em gestão, necessidade de lidar com processos mais complexos e buscar maior eficiência e controle nas suas atividades.

Esses achados corroboram parcialmente os resultados de Kohut & Stroparo (2020), mas sugerem especificidades regionais relevantes, como a maior dependência de doações e o menor nível de escolaridade dos gestores. Esses fatores podem indicar barreiras adicionais à adoção sistemática de ferramentas gerenciais, demandando estratégias diferenciadas de capacitação e suporte.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o objetivo da pesquisa – investigar a relação entre o perfil das entidades do terceiro setor e a aplicação de ferramentas gerenciais – foi atingido, conforme evidenciado no capítulo 4 e substanciado a seguir.

A amostra constituiu-se de 50 gestores e os dados foram coletados, entre os meses de fevereiro e março de 2025, através da aplicação de um questionário enviado por links do formulário da pesquisa, conversas em aplicativo de mensagens (*WhatsApp*), contatos em rede social (*Instagram*) e visitas presenciais as entidades.

No que se refere ao perfil dos gestores, constatou-se que a maioria era do gênero masculino, com uma faixa etária entre 41 e 50 anos, seguido do nível de escolaridade em que sua maior parte tem apenas nível médio e, possuindo tempo de atuação entre 01 até 05 anos. A respeito das características das entidades, notou-se que os tipos de entidades em sua maioria era associações e organizações sociais, respectivamente, e atuavam na área de defesa de interesse de classe; posteriormente, também evidenciou-se que o tempo de existência das entidades tem ênfase para acima de 15 anos, trazendo consigo uma quantidade de beneficiários relevantes, entre 51 até 100 pessoas, com o número de colaboradores entre 01 até 05 pessoas, visto que as prestações dos trabalhos são voluntárias, e obtendo a principal fonte de recursos por meio de doações.

Em relação à utilização das ferramentas gerenciais, constatou-se que os gestores fazem uso do orçamento, empregam o instrumento gerencial controle de custos na gestão da entidade; utilizam o fluxo de caixa e realizam o planejamento estratégico na gestão organizacional.

Verificou-se ainda que à medida que o nível de escolaridade dos gestores aumentava, mais instrumentos da contabilidade gerencial eram aplicados na gestão das entidades. Assim sendo, administradores mais instruídos tendem a implementar técnicas de gestão mais adequadas, progredindo, assim, para melhores resultados organizacionais. Outro achado relevante foi que quanto maior o tempo de existência das entidades, mais adotam ferramentas gerenciais. Dessa forma, organizações com mais tempo de existência voltam-se a dispor de procedimentos de gestão mais estruturados, necessários para a evolução da entidade.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem a necessidade de programas de capacitação voltados ao uso de ferramentas gerenciais, especialmente para gestores com menor nível de escolaridade. Além disso, políticas públicas podem priorizar o fortalecimento institucional das entidades mais recentes, apoiando a implementação de práticas de gestão mais estruturadas.

A respeito das limitações da pesquisa, ressalta-se o quantitativo de respostas obtidas através da aplicação do questionário, o que não permite a generalização de resultados. Além disso, restringiu-se apenas a averiguar a associação entre as entidades do terceiro setor e a utilização de instrumentos oriundos da contabilidade gerencial no estado de Alagoas.

Sob este contexto de resultados e limitações, visando pesquisas futuras, propõe-se: abranger entidades estabelecidas em diferentes estados da federação com o objetivo de que seja capaz de realizar um comparativo maior e mais detalhado, a fim de averiguar se o comportamento assistido nesta pesquisa se repete ou apresentará diferenças; e, efetuar novos estudos envolvendo outras ferramentas provenientes da contabilidade gerencial.

REFERÊNCIAS

- Aquino, J. V. S. M., & Lima Filho, R. N. (2021). Ferramentas Gerenciais para Micro e Pequenas empresas: um estudo na cidade de Petrolina-PE. *R. Gest. Anál.*, Fortaleza, 10(1), 76-88.
- Al-Ammary, J. H. (2012). Tecnologia da informação para melhorar as ONGs desempenho em o reino do Bahrein. *Revista Internacional de Estudos de Comércio Eletrônico*, 3(1), 111-120, 2012.
- Appolinário, F. (2011). *Dicionário de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Arruda, L. L. et al. (2013). Ferramentas de Contabilidade Gerencial no terceiro setor: um estudo comparativo entre as WWF Brasil e Itália. *Research Institute for Global Change (RIGC)*, 11(22), 77-89.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. São Paulo: FGV.
- Bocchi, O. H. (2022). *O terceiro setor: uma visão estratégica para projetos de interesse público*, 2(1) Curitiba: InterSaberes. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=XigGEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=T3&dq=Bocchi,+Olsen+Henrique++O+terceiro+setor:+uma+vis%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+p+ara+projetos+de+interesse+p%C3%BAblico.+2.+ed.+Curitiba:+InterSaberes,+2022.&ots=z8j> Acesso em: 22 de novembro de 2024.
- Carneiro, A. F. et al. (2011). Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade, 6(2), 33-51.
- Código Civil - Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.
- Escola Nacional de Administração Pública (2021). Formalização de organizações religiosas no Brasil – Módulo 3 A organização religiosa. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/ispu/bitstream/1/6938/2/Formaliza%C3%A7%C3%A3o%20d>

03.pdf Acesso em: 15 de outubro de 2024.

Garrison, Ray H. et al. (2013). Contabilidade gerencial - 14. ed. Porto Alegre. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=42M3AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=livro+terceiro+setor+garrison,+et+al.,+2013+&ots=ahp6hhjnWP&sig=uxY2iZmbGinE2nhhGk8kg6VH68#v=onepage&q&f=false>.

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Gollo, V. et al. (2014). Evidenciação contábil em entidades brasileiras de terceiro setor: adequação às normas brasileiras de contabilidade. *ConTexto*, 14(27), 25-43.

Gonçalves, A. F. F., & Leal, E. A. (2015). Utilização da Gestão de Custos em Micro e Pequenas Empresas: um estudo com empresas do Programa Empreender. In: *Congresso UFU de Contabilidade*, Uberlândia-MG. *Anais* [...]. Uberlândia-MG. Disponível em: http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/2-2903-_utilizacao_-_de_custos.pdf.

Grazioli, A. et al. (2015). *Manual de procedimentos para o terceiro setor: Aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social*. Brasília: CFC.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2025. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/> Acesso em: 15 de fevereiro de 2025.

Kohut, F. A. & Stroparo, T. R. (2020). *Boletim de conjuntura*.

Lima, L. J. A., & Sousa, L. S. (2013). A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (Pa). *Revista acadêmica e científica da FCAT*, Castanhal, 2(3), 117-138.

Martins, G. A., & THEÓPHILO, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Morrison, L. D. (2016). Literature Review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non- Profits. *Contextually Sensitive Standards and Measures for the Non-Profit Organization*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Soderstrom, K. M., Soderstrom, N. S., & Stewart, C. R. (2017). Sustainability/CSR research in management accounting: A review of the literature.” *Advances in management accounting*, 28.

Pordeus, A. O. & Stroparo, T. R. (2021). Significações da implantação de ações ecoinovadoras em empresas do ramo madeireiro da região Sul do Estado do Paraná. *Entrepreneurship*, 5(2), 20-45.

Przybyczewski, D. & Stroparo, T. R. (2021). Não conformidades logísticas tratadas sob a égide da Teoria Evolucionária. *Research, Society and Development*, 10(16), 38-55.

Ramos, M. P. S. et al. (2021). Inovações tecnológicas em empresas madeireiras do município de Imbituba/PR: uma análise sob a égide da teoria evolucionária. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(11), 112-133.

Richardson, , R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. rev. atual. amp. São Paulo: Atlas.

Szazi, E. (2005). *Terceiro Setor: temas polêmicos* 2. São Paulo: Peirópolis.

SEBRAE, (2024). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong> Acesso em: 27 de dezembro de 2024.

Stroparo, T. R., & Stroparo, M. (2020). Accountability como ferramenta de desenvolvimento, cidadania e controle social. *Environmental Smoke*, 3(3), 47-61.