



São Paulo, 21 a 23 de Julho de 2014

**Novas Perspectivas  
na Pesquisa Contábil**

**Percepção dos Gestores Sindicais acerca da Contribuição das Ferramentas de  
Controle e Gestão em Entidades sem Fins Lucrativos**

**RENATA MARIELLEN PIMENTA DUTRA**  
*Universidade Federal de Uberlândia*

**MARLI AUXILIADORA DA SILVA**  
*Universidade Federal de Uberlândia*

## **Percepção dos Gestores Sindicais acerca da Contribuição das Ferramentas de Controle e Gestão em Entidades sem Fins Lucrativos**

### **RESUMO**

As associações sindicais, classificadas como Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL) desempenham atividades que geram bens e serviços de caráter público, visto que tanto os sindicatos patronais quanto os laborais, exercem a função de representação de uma categoria ou de seus membros, além de outras finalidades e, por isso utilizam ferramentas de controle e gestão em seus processos decisórios. Para investigar quais ferramentas de controle e gestão são utilizadas por organizações sindicais e identificar a percepção dos gestores destas entidades quanto à contribuição decorrente de seu uso desenvolveu-se esse estudo exploratório com abordagem quanti-qualitativa. A população investigada constituiu-se de 17 entidades sindicais do município de Ituiutaba (MG), sendo 6 sindicatos patronais e 11 laborais. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos gestores das organizações. As ferramentas de controle e gestão consideradas nesse estudo constituíram-se daquelas elaboradas por contadores, como o Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Período entre outras, e aquelas elaboradas internamente nominadas de controles internos como Controle de caixa e movimentação bancária, Controle de contas a receber e a pagar, orçamento/planejamento financeiro e outras. Confirmou-se que os gestores conhecem todas essas ferramentas de controle e gestão, constatando-se também que na maioria destas entidades, 52,9%, que já existem a mais de 21 anos não se utiliza todos os relatórios elaborados para a gestão e auxílio à tomada de decisão, apesar de alegarem ter conhecimento e atribuírem importância significativa aos mesmos. Concluiu-se, ainda, que embora atribuindo importância significativa às ferramentas gerenciais, os gestores desconhecem todos os objetivos do uso dessas ferramentas assim como a real contribuição de cada instrumento na gestão.

**Palavras-chave:** Entidades Sem Fins Lucrativos. Sindicatos. Controles internos. Ferramentas de controle e gestão.

## **1 INTRODUÇÃO**

As Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL) ou entidades sem fins econômicos (Código Civil [CC], 2002) englobam instituições do setor privado que desempenham atividades que geram bens e serviços de caráter público. Atuam no contexto social, político e econômico contemporâneo, seja no âmbito cultural, educacional, social, religioso, da saúde, da conservação e proteção ao meio ambiente.

Devido à sua participação na sociedade, cada vez mais, exige-se destas organizações maior profissionalização e estruturação para atrair os investimentos que são imprescindíveis para seu funcionamento e sobrevivência e, por isso a Contabilidade Gerencial por meio de suas ferramentas de gestão, oferecem aos administradores instrumentos que os auxiliam em suas funções.

Dentre as organizações sem fins lucrativos os sindicatos, tanto os patronais quanto os sindicatos de empregados, exercem a função de representação de uma categoria ou de seus membros, além de regulamentar as normas coletivas nas convenções e acordos coletivos de trabalho (Merege, 2009). Grünwald (2005) já afirmava que os sindicatos são entidades que se organizam para falar e agir em prol do coletivo, defender os interesses de sua categoria tanto no plano da relação de trabalho quanto no plano social mais largo, ou seja, ao representarem os interesses dos sindicalizados junto à sociedade, em qualquer esfera, seja ela federal, estadual ou municipal.

Os sindicatos, assim como qualquer organização sem fins lucrativos e/ou econômicos, para exercerem a função de representação de sua categoria precisam se organizar como todas as organizações sejam elas públicas ou privadas com ou sem fins lucrativos. Essa organização pressupõe o uso de instrumentos de gestão para a geração de informações que permitirão a tomada de decisão e ainda a prestação de contas aos membros da categoria. Destacam-se entre os instrumentos de gestão, além das demonstrações como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Período também conhecida como Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE), a Demonstração de Fluxo de caixa (DFC), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social (DMPLS) além de controles internos como o Orçamento/Planejamento financeiro, o controle de contas a receber e de contas a pagar; fluxo de caixa, controle da movimentação bancária e controle do caixa. Nesse estudo essas demonstrações e controles internos são considerados ferramentas gerenciais de controle e gestão.

Dada a relevância das organizações constituídas na forma de ESFL e a importância do uso de ferramentas gerenciais para a gestão de qualquer empreendimento o presente estudo investigou, dentre as ferramentas gerenciais de controle e gestão citadas, quais são utilizadas por organizações sindicais, identificando a contribuição decorrente de sua utilização sob a percepção dos gestores destas entidades, a partir do seguinte questionamento: Quais são as ferramentas gerenciais utilizadas pelas entidades sindicais e qual a contribuição de seu uso para a gestão sob a percepção de seus gestores?

O estudo caracterizado como exploratório encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira é constituída pela introdução. Na segunda e terceira apresentam-se a revisão da literatura e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quarta seção são discutidos os resultados e, por fim, expõem-se as considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo discute-se sobre a definição de entidades sem fins econômicos focalizando entidades constituídas na forma de sindicatos, assim como a Contabilidade Gerencial e a amplitude das informações contábeis por ela proporcionada na forma de ferramentas de gestão.

## 2.1 Entidades sem fins lucrativos

São consideradas ESFL no Brasil, aquelas entidades cujas atividades e definições estatutárias não visam lucros, ou por outro lado, não remuneram seus diretores e assim não distribuem patrimônio. Os estatutos de entidades assim classificadas devem conter cláusulas específicas que definam estes critérios e o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) deve especificar a atividade sem fins lucrativos (Tozzi, 2012).

Dentre os setores econômicos as ESFL incluem-se, em sua maioria, no Terceiro Setor. O Terceiro Setor é assim chamado por englobar instituições com fins públicos e sociais, porém de caráter privado, regidas pelo direito privado e que, portanto não se enquadram no Primeiro Setor (Estado), e por não possuírem objetivos mercantis, também não são qualificadas como instituições do Segundo Setor (Mercado), enquadrando-se então no denominado espaço público não estatal (Ambiente Brasil, 2011).

As ESFL também são referenciadas como entidades sem fins econômicos pelo código civil que em seu artigo 44 substituiu o termo “não lucrativo” por “não econômico” evidenciando que o que determina a natureza da Entidade não é a sua geração de resultados ou o fato de fazer transações econômicas e sim, o destino dado aos resultados e ao seu patrimônio, prevalecendo, portanto a finalidade não lucrativa quando não ocorre a distribuição de resultados (BRASIL, 2002). A finalidade não econômica não é um elemento restritivo para a venda de produtos ou fornecimento de serviços pelas associações não havendo qualquer impedimento para tais práticas desde que o valor auferido seja empenhado na consecução da finalidade precípua da entidade.

A partir do Código Civil a empresa cujo resultado não tenha como destinação sua distribuição passa a ser denominada sem fins econômicos e podem ser constituídas apenas na forma de (a) Associações que se constituem em um grupo de pessoas que se reúnem em torno de uma causa e decidem formalizar uma atividade neste sentido, e (b) Fundações que são pessoas física ou jurídica que decidem apoiar uma causa, investindo um patrimônio inicial e definindo a forma como ele deve ser usado (CC, 2002).

As entidades sem fins econômicos atuam atendendo demandas sociais, que o Estado em crise de legitimidade e incapacidade de financiar não consegue atender, utilizando recursos privados ou parcerias com o próprio Estado (Sebrae, 2011) e, por isso, se incluem quase todas no Terceiro Setor. Qualificam-se como entidades sem fins econômicos e de Terceiro Setor as Organizações Não Governamentais (ONGs), associações, fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, entre outras várias organizações da sociedade civil (Fischer, 2002; Ambiente Brasil, 2011).

Para integrarem o terceiro setor, de acordo com o órgão Fundações Privadas e as Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL) a organização ou entidade deve preencher, simultaneamente, conforme Pereira (2012), cinco critérios ou requisitos:

1. Devem ser privadas, não integrantes, portanto do aparelho de Estado;
2. Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros que podem até ser gerados desde que aplicados nas atividades fins;
3. Precisam ser institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
4. Devem ser auto administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
5. Serem voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Merege (2009) chama a atenção para o fato de que alguns outros tipos de organizações tendem a ocupar uma área cinzenta entre o setor não lucrativo e os setores privado e

governamental incluindo-se nessa área organizações como os sindicatos. Embora organizações sindicais se classifiquem como uma associação há divergências quanto a seu enquadramento como entidade do terceiro setor, visto que desenvolvem atividades econômicas ou profissionais, visando à defesa dos interesses coletivos e individuais de seus membros ou de uma categoria profissional (Magano & Mallet, 1993).

Apesar da divergência na interpretação e aplicação dos cinco critérios às entidades do sistema “S”, partidos políticos e entidades sindicais quanto a serem ou não entidades integrantes do Terceiro Setor, estas não deixam de serem entidades sem fins lucrativos (Pereira, 2012). Especificamente, com relação aos sindicatos a Constituição Federal (CF) identifica e denomina de forma específica que os sindicatos são organizações sem fins lucrativos de acordo com art. 8º, incisos I à VIII, e art. 150, VI, “c” (Constituição do Brasil, 1998).

### **2.1.1 Os sindicatos**

O vocábulo sindicato tem sua etimologia no latim e no grego. No latim, ‘sindicus’ denominava o ‘escolhido para realizar a defesa dos direitos de uma corporação’. No grego, ‘sundikós’ é aquele que defende a justiça. O sindicato está, portanto, associado à noção de defesa com justiça de uma determinada coletividade, sendo uma associação estável e permanente de trabalhadores que se unem a partir da constatação de problemas e necessidades comuns (Ronquillo, 2010).

Sindicatos são associações com a finalidade de estudar, defender e coordenar os interesses econômicos ou profissionais, de todos os que, como empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos, ou profissionais liberais, exerçam, respectivamente, a mesma atividade ou profissão, ou atividades ou profissões similares ou conexas (IBGE, 2002). Para Martins (2009, p. 703) sindicato é uma “associação de pessoas físicas ou jurídicas que têm atividades econômicas ou profissionais, visando à defesa dos interesses coletivos e individuais de seus membros ou da categoria”. Conceitua-se sindicato, também, como aquela associação profissional, que em virtude do preenchimento de certos requisitos goza das prerrogativas de representar toda uma classe econômica perante o Estado ou outros Sindicatos (Angher, 2008; SINAPA, 2012).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) explicita que são atividades dos sindicatos: (a) representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias, os interesses gerais da respectiva categoria ou profissional liberal ou os interesses individuais dos associados relativos à atividade ou profissão exercida; (b) celebrar convenções coletivas de trabalho; (c) eleger ou designar os representantes da respectiva categoria ou profissão liberal; (d) colaborar com o Estado, como órgãos técnicos e consultivos, no estudo e solução dos problemas que se relacionam com a respectiva categoria ou profissão liberal; e (e) impor contribuições a todos que participam das categorias econômicas ou profissionais ou das profissões liberais representadas.

Os requisitos que asseguram a liberdade de associação sindical ou profissional, que estabelece ainda o regime da unicidade sindical vedando a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um município, de acordo com Pereira (2012) são especificados na CF.

Até 1969 era possível dizer que o sindicato tinha personalidade jurídica de direito público, pois sua função era delegada pelo Estado, mas atualmente sindicatos são pessoas jurídicas de direito privado, por não haver interferência ou intervenção no sindicato por parte

do Estado (art.8º, II, da CF) e, dessa forma as associações civis de natureza privada, autônoma e coletiva (Martins, 2009).

Delgado (2007) ainda afirma que sindicato, é associação, sem dúvida, mas distancia-se das demais associações por ser necessariamente entidade coletiva, e não simples agrupamento permanente de duas ou de algumas pessoas, e ainda mais por seus objetivos essenciais estarem concentrados na defesa e incremento de interesses coletivos profissionais e econômicos de seus representados, empregados e outros trabalhadores subordinados ou autônomos, além de empregadores.

Sindicatos podem ser organizados por grupo de empresas ou por empresas, por empregados, por uma categoria profissional, podendo ser de âmbito municipal, distrital, intermunicipal, estadual ou nacional. A área de atuação do sindicato será sempre a sua base territorial que serve de indicador para dividir a jurisdição dos Sindicatos, entendida como tal a esfera geográfica em que exercerá a sua representação. Neste caso há Sindicatos Municipais, Estaduais, Intermunicipais ou mesmos Nacionais, dependendo dos limites estabelecidos por eles nos seus respectivos Estatutos Sociais, e desde que aprovado pelo Ministério do Trabalho em Brasília (SINAPA, 2012).

Os sindicatos, patronais ou de empregados, são mantidos por meio de suas receitas que se originam com a Contribuição Sindical (art. 8º, IV da CF e arts. 578 a 610 da CLT), Contribuição Confederativa (art. 8º, IV, da CF), Contribuição Assistencial (art. 513, da CLT) e de mensalidades dos sócios do sindicato (art. 548, b, da CLT) (Martins, 2009). Na Tabela 1 evidenciam-se as contribuições que permitem a operacionalização de atividades de sindicatos.

Tabela 1: Contribuições Sindicais

Contribuição	Características
Contribuição Sindical	De caráter compulsório é prevista em lei e, portanto, obrigatória a todos que participem das categorias econômicas ou profissionais ou das profissões liberais.
Contribuição Assistencial	Geralmente é paga apenas pelos trabalhadores sindicalizados, e em regra seu recolhimento é aprovado por convenção ou acordo coletivo.
Contribuição Confederativa	É de cunho privado, exigida pelo sindicato de acordo com sua autonomia sindical em assembleia geral, paga não somente pelos empregados, mas também pelos empregadores.
Contribuição Associativa ou Mensalidade Sindical	É paga estritamente pelos trabalhadores sindicalizados, estipulada pelas partes e, portanto facultativa.

Fonte: Adaptado de Delgado, M. G. (2007). *Curso de direito do trabalho* (6a ed.). São Paulo: Ltr, & Martins, S. P. (2009). *Direito do trabalho* (25a ed.). São Paulo: Atlas.

### 2.1.2 Sindicato Patronal

Sindicatos patronais são constituídos por empresas, empresários e pessoas físicas autônomas, representando todas as empresas (empregadores) da categoria econômica, no seu território de competência, assim como empresários e pessoas físicas autônomas (SINAPA, 2012). É composto por empregadores urbanos, agentes autônomos ou empregadores rurais.

Sua manutenção ocorre com recursos decorrentes da Contribuição Sindical Patronal onde a importância a ser paga ao respectivo sindicato é proporcional ao capital social da firma ou empresa, mediante aplicação de alíquotas, conforme tabela progressiva contida no art. 580, inciso III, da CLT, que será recolhida uma vez ao ano (CLT, 2000). As contribuições sindicais são embasadas na legislação vigente, nos Estatutos Sociais do Sindicato, nas Convenções Coletivas do Trabalho ou no que for deliberado por uma Assembleia Geral dos integrantes das suas categorias econômicas do sindicato (SINAPA, 2012).

### 2.1.3 Sindicato de Empregados



Sindicatos de Empregados representam uma categoria de profissionais, conhecidos como sindicatos laborais ou de trabalhadores. É uma associação que reúne pessoas de um mesmo segmento econômico ou trabalhista, como por exemplo, o sindicato de trabalhadores: (carteiros, metalúrgicos, professores, médicos etc.), objetivando a defesa de seus interesses econômicos, profissionais, sociais e políticos (SINDNUCE, 2012).

Essas entidades são mantidas por meio do recolhimento da Contribuição Sindical dos empregados prevista no art. 580, inciso I da CLT, que corresponde à importância da remuneração de um dia de trabalho, qualquer que seja a forma de pagamento, e deve ser descontada, anualmente, dos salários dos empregados, associados ou não, pelos empregadores no mês de março de acordo com o art. 582 da CLT. Pode ser cobrada também, a chamada mensalidade sindical ou contribuição associativa, que é paga apenas pelos associados ao sindicato, estritamente pelos trabalhadores sindicalizados, sendo prevista pelo estatuto de cada entidade sindical, para que assim possam se beneficiar dos serviços prestados pelo sindicato, como atendimento médico, dentário, assistência jurídica etc. (CLT, 2000; Martins, 2009).

Os sindicatos de trabalhadores também são responsáveis pela organização de greves e manifestações voltadas para a melhoria salarial e das condições de trabalho da categoria. Dedicam-se, ainda, aos estudos da área onde atuam e realizam atividades (palestras, reuniões, cursos) voltadas para o aperfeiçoamento profissional dos associados (SECPB, 2012).

Tanto sindicatos patronais quanto de empregados adotam instrumentos (ou ferramentas) gerenciais para a administração dessas organizações e, visto que as organizações sindicais, tanto as patronais quanto de empregados, utilizam recursos públicos e privados na viabilização de suas atividades, a contabilidade, mediante o registro e controles contábeis fornecem aos gestores informações úteis para que essas entidades exerçam de forma mais efetiva e eficiente sua função na sociedade, destacando-se a contabilidade gerencial como uma provedora de dados e informações para a administração, utilização e controle dos recursos, especialmente os financeiros.

## **2.2 Contabilidade Gerencial**

A Contabilidade Gerencial colabora na geração de informações aos gestores para os auxiliarem no planejamento de suas operações e na tomada de decisão, inclusive na prevenção de problemas ou antecipação de soluções. Warren, Reeve e Fess (2001, p. 3) citam que “as informações da Contabilidade Gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas”.

Iudícibus (1998) reafirma que a contabilidade gerencial utiliza-se das técnicas contábeis na obtenção e análise de dados colocando-os numa perspectiva diferente, com um grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, visando auxiliar o gerente das entidades em seu processo decisório. As informações geradas pela Contabilidade constituem-se de ferramentas cuja utilização colabora para o planejamento do uso e aplicação dos recursos organizacionais.

Para a execução das atividades pertinentes aos sindicatos previstas na CLT torna-se necessário o conhecimento de ferramentas de controle e gestão para que essas entidades efetivamente se fortaleçam a fim de representarem toda a categoria e, nesse sentido, a Contabilidade Gerencial fornece subsídios essenciais à administração de entidades dessa natureza.

### **2.2.1 Ferramentas contábeis de controle e gestão**

As organizações necessitam de instrumentos e ferramentas que lhes permitam controlar seus recursos e suas destinações e, por conseguinte auxiliem na gestão e consequente processo de tomada de decisão.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) assegura que o controle é um instrumento de gestão que permite acompanhar e criticar o desempenho das atividades, orientar no processo de elaboração de informações confiáveis, proteger os ativos da entidade e disciplinar o relacionamento dos agentes de execução com as atividades e pode ser utilizado interno ou externamente à entidade (CFC, 2008).

As demonstrações contábeis lastreadas na escrituração regular dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial são utilizadas como ferramentas de controle e gestão e dentre elas citam-se o Balanço Patrimonial, que de acordo com Olak e Nascimento (2010), é uma demonstração contábil necessária a qualquer entidade, seja ela de fins lucrativos ou não. Adaptações relativas à nomenclatura de algumas contas para adaptarem-se às ESFL já foram feitas pela Norma Brasileira de Contabilidade (NBC T) 10.19 e ratificadas pela Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002, como a substituição da denominação da conta Capital por Patrimônio Social, no grupo 'Patrimônio Líquido' para expressar mais adequadamente que o patrimônio líquido pertence à própria sociedade e não aos sócios, como nas entidades com fins lucrativos. Ainda em conformidade com a ITG 2002 em quaisquer demonstrações contábeis de ESFL os vocábulos lucro ou prejuízo devem ser substituídos por superávit ou déficit no período (CFC, 2000; 2012).

A Demonstração do Resultado do Período (DRP), denominada também como Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE), tem por objetivo principal nas ESFL, evidenciar todas as atividades de um determinado período de tempo desenvolvidas pelos gestores, em termos de volumes de recursos obtidos, custos e despesas empregadas em suas atividades e em alguns casos, a comercialização de produtos próprios ou serviços prestados a terceiros, que obviamente suas receitas devem ser revertidas à manutenção da própria entidade, e na DSDE, devem ser separadas das demais receitas da entidade (Olak & Nascimento, 2010; Zalunca, 2013).

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) são demonstrações contábeis obrigatórias somente para as companhias abertas, mas de grande utilidade também para as entidades de capital fechado, pois explica o porquê e como foram modificadas as diversas contas no patrimônio líquido da entidade e como o caixa da mesma foi gerado, respectivamente. A ITG 2002 destaca que na DFC, as doações devem ser classificadas nos fluxos de atividades operacionais (CFC, 2008; 2012; Olak & Nascimento, 2010).

Além dessas ferramentas de controle e gestão a própria organização pode e deve elaborar outros instrumentos gerenciais por meio de formulários e fichas, como é o caso do planejamento e orçamento financeiro, fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, controle de movimentação bancária e outros, que auxiliarão o gestor na tomada de decisões de curtíssimo prazo no âmbito da entidade (Sebrae, 2011; Almeida, 2012).

Olak e Nascimento (2010) asseguram que por meio dos instrumentos para controle interno são estabelecidos procedimentos, critérios e ações que visam garantir administrativamente a preservação dos ativos da entidade, assim como maior proteção à entidade contra falhas humanas intencionais ou não mediante este controle. Voltado para o aperfeiçoamento da organização e segurança do patrimônio, o controle interno, pode ser exercido no âmbito das Entidades de Interesse Social por um conselho fiscal, curador, assembleia ou mesmo por uma estrutura criada com essa finalidade e estas ações também visam verificar o cumprimento de acordos e contratos.



Para obter as informações de forma organizada e sistêmica, além transformar todas as outras informações contábeis que serão úteis ao processo de gestão em ferramentas de ação administrativa, é importante que a entidade construa um Sistema de Informação Contábil Gerencial, que é definido por Padoveze (2010, p. 48) como “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e traduções em informações”. Um sistema eficiente à organização possibilita controles que podem gerar informações úteis e confiáveis, produzindo relatórios importantes com agilidade.

Na Tabela 2 relacionam-se os objetivos das demonstrações contábeis quando utilizadas como ferramentas de controle e gestão, assim como os objetivos dos controles internos elaborados pela própria entidade, a partir dos registros e controles contábeis.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa de natureza quali-quantitativa classifica-se como exploratória e descritiva, e teve como base essencial a revisão bibliográfica em teses e dissertações, livros, artigos, revistas e sites especializados. Silva (2006) explica que a pesquisa exploratória visa à abordagem de um assunto pouco explanado sobre o qual não há suficiência de conhecimento acumulado e sistematizado, proporcionando, assim, maior familiaridade com o problema.

O estudo, também, caracteriza como descritivo, pois teve como objetivo principal descrever características e estabelecer relação entre as variáveis, descrevendo sobre o tema e as ferramentas de controle e gestão para as práticas contábeis e a relação com as organizações estudadas.

A população investigada constituiu-se de entidades sindicais localizadas no município de Ituiutaba. Para delimitação do universo amostral, solicitou-se à prefeitura do município por meio de requerimento, a relação dos sindicatos situados no município. Após confirmar a situação cadastral e inscrição de cada uma dessas entidades por meio do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) no endereço eletrônico da Receita Federal do Brasil, eliminando-se aquelas inativas com situação cadastral informada como ‘baixada’, no total de 3 entidades de um quantitativo de 22 instituições constantes na listagem da prefeitura.

Confirmando-se o total de 19 entidades sindicais no município de Ituiutaba com situação cadastral ‘ativa’ optou-se por investigar toda a população.

Para a coleta de dados realizou-se pesquisa de campo durante a qual foi aplicado questionário aos gestores das organizações objeto de estudo, a fim de se identificar quais ferramentas de controle e gestão são utilizadas por estas entidades e qual a contribuição de seu uso para a gestão sob a percepção de seus gestores. Aplicou-se, inicialmente, o instrumento de pesquisa a gestores de 2 (dois) sindicatos como pré-teste para readequações no instrumento caso se verificasse a necessidade.

O instrumento de pesquisa utilizado constituiu-se de questionário composto de alternativas de múltipla escolha e questões abertas elaboradas com base nos instrumentos validados em pesquisas de Bachmann e Lozecky (2008), Neves e Lins (2007) e Oliveira, Cunha, Souza, Moura e Dutra (2012).

Após a aplicação do pré-teste a 2 (dois) gestores de entidades sindicais escolhidas devido à acessibilidade das pesquisadoras e em função dessa testagem essas entidades foram retiradas da amostra final após a adequação do questionário para aplicação final. A adequação consistiu de readequação da ordem de alguns questionamentos e da inserção de pergunta-filtro e explicativas visto que o instrumento foi deixado nas entidades e recolhidos posteriormente.

Tabela 2: Objetivos das ferramentas de controle e gestão

Ferramentas de controle		Objetivos
Demonstrações Contábeis (elaboradas por terceiros)	. Balanço Patrimonial	. Conhecer posição financeira e patrimonial da entidade em determinada data; visualizar pelo 'Patrimônio Líquido' o valor líquido da entidade; e visualizar pelo 'Ativo' o valor dos recursos controlados pela entidade e dos quais espera-se benefícios econômicos futuros, e pelo 'Passivo' o valor das exigibilidades e obrigações na entidade.
	. Demonstração do Resultado do Período	. Visualizar os dados básicos e essenciais da formação do resultado (superávit ou déficit); conhecer o valor total da receita apurada em suas operações, assim como o custo total apurado no período, as despesas operacionais, que deduzidas do lucro bruto resulta no lucro operacional, dado importante na análise das operações da entidade; e destacar as informações de gratuidade concedidas e serviços voluntários obtidos.
	. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	. Conhecer a movimentação ocorrida nas diversas contas do Patrimônio Líquido da entidade em determinado período; visualizar claramente o fluxo de uma conta para outra e indicar a origem e o valor de cada acréscimo ou diminuição no Patrimônio Líquido durante o exercício; e visualizar claramente a formação e a utilização de todas as reservas, e não apenas daquelas originadas por lucros.
	. Demonstração dos Fluxos de Caixa	. Obter informações relevantes sobre pagamentos e recebimentos, em dinheiro, ocorridos durante um determinado período e assim analisar a capacidade da entidade em gerar caixa e equivalentes de caixa; visualizar a capacidade de a entidade honrar seus compromissos; e avaliar a liquidez, a solvência e a flexibilidade financeira da entidade.
Relatórios / formulários de controle (elaborados internamente)	. Controle do caixa	. Controlar a entrada e saída de recursos e diminuir o excesso ou escassez de dinheiro em caixa; calcular a viabilidade de se investir o dinheiro que não está sendo movimentado; e controlar o fundo fixo de caixa (quantidade de recursos que fica na própria entidade).
	. Controle da movimentação bancária	. Controlar o montante recebido e conhecer a origem dos depósitos em conta e assim juntamente com o relatório de contas a receber confrontar e dar baixa no respectivo recebimento; controlar os débitos em conta, relativos a pagamentos efetuados em cheque, e assim diminuir a movimentação em dinheiro, objetivando maior segurança contra roubos e assaltos em caixa; e controlar os investimentos (aplicações) realizados e seus rendimentos.
	. Controle de contas a receber	. Controlar e prever a quantidade de recursos a receber, e com isso provisionar melhor o fluxo de caixa; diminuir a inadimplência, pois confere-se quem pagou ou não, para posteriormente efetuar a cobrança; e conhecer a possível receita em determinado período e assim planejar melhor os investimentos.
	. Controle de contas a pagar	. Evitar pagamento de multas e juros com atrasos, controlar e prever a quantidade de recursos a pagar, e com isso provisionar melhor seus pagamentos junto à fornecedores; conhecer o montante de obrigações em determinado período e assim planejar melhor os recursos para liquidá-las; e programar o fluxo de caixa em determinado período.
	. Fluxo de caixa	. Indicar antecipadamente a necessidade de recursos para pagamento de compromissos assumidos, considerando os respectivos prazos; evitar desembolsos vultosos para períodos em que os ingressos orçados sejam baixos; e estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa.
	. Orçamento / Planejamento financeiro	. Programar e planejar para um determinado período as receitas, custos, despesas e investimentos e comparar o planejado com o efetivamente realizado durante o ano; colaborar para o cumprimento (ou não) das metas da entidade previstas pelo gestor; e controlar o plano de ação da entidade e promover adequações para os próximos exercícios.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto, A.; Silva, C. A. T. (2002). *Administração do capital de giro* (3a ed.). São Paulo: Atlas. Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil* (7a ed.) São Paulo: Atlas. SEBRAE. *Associações. O terceiro setor* (2011). Almeida, C. D. de. (2012). *Apostila de administração financeira I: ênfase em controles gerenciais, previsões e análises financeiras*.

Após a exclusão das duas entidades participantes do pré-teste a população final do estudo constitui-se de 17 sindicatos. Na Tabela 3 evidenciam-se as organizações sindicais, tanto patronais quanto de empregados, que compuseram o universo amostral.

Tabela 3: Descrição das entidades sindicais do município de Ituiutaba (MG)

Sindicatos	Classificação
Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas, Material Elétrico, Eletrônico, Reparação de Veículos de Ituiutaba, Prata, Santa Vitória, Capinópolis e Campina Verde	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores da Indústria da Construção e Imobiliária de Ituiutaba, Santa Vitória e Capinópolis	Empregados
Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ituiutaba	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores na Área de Saúde de Ituiutaba e Comarca	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores em Educação no Município de Ituiutaba – SINTEMI	Empregados
Sindicato dos Condutores Autônomos de Veiculação Rodoviária de Ituiutaba	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de Ituiutaba e Gurinhata	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Ituiutaba	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público do Município de Ituiutaba	Empregados
Sindicato dos Empregados no Comércio de Ituiutaba e Pontal do Triângulo Mineiro	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores em Transporte Rodoviário de Ituiutaba Santa Vitória Capinópolis e Iturama	Empregados
Sindicato dos Trabalhadores na Movimentação de Mercadorias em Geral de Ituiutaba	Empregados
Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais	Empregados
Sindicato dos Árbitros do Município de Ituiutaba	Patronal
Sindicato do Comércio de Ituiutaba	Patronal
Sindicato das Indústrias de Cerâmica e Olaria do Triângulo e Alto Paranaíba	Patronal
Sindicato dos Contabilistas de Ituiutaba	Patronal
Sindicato das Indústrias de Panificação, Confeitaria, Alimentação e Massas Alimentícias do Pontal do Triângulo	Patronal
Sindicato dos Produtores Rurais de Ituiutaba- SIPRI	Patronal

Fonte: As autoras (2013).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados é feita com base na análise dos instrumentos aplicados a gestores de 6 entidades patronais e 11 entidades representativas de alguma classe trabalhista, totalizando 35% e 65% da população, respectivamente. O perfil dos gestores é sintetizado na Tabela 4.

Tabela 4 – Perfil dos gestores sindicais

Variáveis	Perfil dos respondentes	Frequência (f) absoluta	Frequência (f) (%)
Gênero	. Sexo masculino	17	100,0
Faixa etária	. Entre 26 e 40 anos	5	29,4%
	. Entre 41 e 55 anos	9	52,9%
	. Mais de 55 anos	3	17,7%
Formação	. Curso superior	10	58,8%
	. Ensino médio completo	06	35,3%
	. Ensino fundamental completo	02	5,9%
Cargo ocupado	. Presidentes das entidades	8	47,1%
	. Não citaram a ocupação	5	23,5%
	. Auxiliares administrativos	4	23,5%
Tempo de ocupação do cargo	. Até 1 ano	01	5,9%
	. Entre 1 e 5 anos	04	23,5%
	. Entre 5 e 10 anos	02	11,8%
	. Mais de 10 anos	10	58,8%

Fonte: As autoras (2013).

Buscou-se conhecer, também, as características gerais das 17 entidades sindicais. Quanto ao tempo de existência apenas 3 sindicatos possuem menos de 10 anos de existência, enquanto 5 já atuam por um período de 11 a 20 anos. A maioria dessas entidades, 9 sindicatos ou 52,9% da população investigada possuem mais de 21 anos de existência.

A contabilidade de 15 (88,2%) dentre as 17 entidades sindicais é feita por terceiros contratados (escritórios) e apenas em 2 sindicatos (11,8%), a contabilidade é efetuada internamente. A descrição do perfil dos gestores é sintetizada na Tabela 4.

A partir da caracterização da entidade e do gestor buscaram-se informações relativas a informações do setor financeiro/contábil. Um dos respondentes, a partir dos questionamentos deste bloco, foi excluído visto não ter respondido as questões sob a alegação de que o sindicato fora aberto recentemente, e ainda estar em processo de filiação da classe atendida. Assim, a partir desse ponto da análise discutem-se informações de 16 entidades.

Como as ferramentas de controle e gestão estão relacionadas a processos decisórios quanto às fontes para captação de recursos e seu respectivo uso e aplicação o conhecimento dos gestores acerca dessas variáveis é importante buscou-se conhecer a classificação, fontes e aplicações de recursos das entidades sindicais.

As fontes de recursos que permitem a gestão e continuidade dos sindicatos investigados são provenientes de contribuições sindicais e contribuições associativas e/ou mensalidades sindicais em acórdãncia com Delgado (2007) e Martins (2009) que comentam que a manutenção das entidades sindicais é possibilitada por diferentes tipos de contribuições. Para os sindicatos laborais a principal fonte de recursos provém de contribuições associativas e/ou mensalidades dos associados, conforme exposto na Tabela 5.

Tabela 5: Classificação, fontes e aplicações de recursos das entidades sindicais

Fontes de recursos	Entidades		Destinação dos recursos	Entidades	
	Patronais	Laborais		Patronais	Laborais
<b>Tipo de contribuição</b>	<i>f</i>		<b>Usos e aplicações</b>	<i>f</i>	
Contribuição Sindical	5	6	Reformas	1	2
Contribuição Assistencial	1	2	Manutenção da atividade sindical	5	6
Contribuição Confederativa	1	4			
Contribuição Associativa ou mensalidade sindical	4	10	Projetos de melhoria e benefícios aos associados	4	8
Outro(a)	1	---	Outro(a)	---	1

Fonte: As autoras (2013).

Quanto à aplicação e destinação destes recursos constata-se que tanto sindicatos patronais quanto laborais, em sua maioria, aplicam os recursos arrecadados em projetos de melhoria e benefícios aos associados e na manutenção da atividade sindical. Dentre os 10 sindicatos laborais, oito deles afirmaram empregar os recursos, especialmente as mensalidades sindicais, em projetos de melhoria aos associados para que esses se beneficiem dos serviços prestados pelo sindicato, como atendimento médico, dentário, assistência jurídica etc. conforme exposto por Martins (2009).

Todos os sindicatos efetuam a prestação de contas das fontes e aplicações de recursos sendo que 13 (72,2%) dos sindicatos prestam contas ao sindicalizados, 3 (16,7%) para outros, sendo estes 'outros' a própria diretoria ou a Assessoria de Relações Sindicais (ARS) no caso específico da FIEMG e 2 (11,1%) das instituições prestam contas para o Governo.

Como as demonstrações contábeis lastreadas na escrituração regular dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial podem ser usadas como ferramentas de controle e gestão conforme afirmado por Olak e Nascimento (2010) e por Zalunca (2013) questionou-se quanto à periodicidade de contato do gestor sindical com o

contador, 5 (31,25%) afirmaram ter contato diário com o contador, 4 (25%) semanalmente, 1 (6,25%) quinzenalmente e 5 gestores (31,25%) mensalmente enquanto apenas 1 gestor (6,25%) afirmou que não mantém contato com o contador. O contato com o contador é feito para a obtenção de informações diversas.

Dentre as informações normalmente solicitadas ao contador citam-se explicações relativas à contabilização de certos documentos além de esclarecimentos sobre tributos, retenções e isenções de impostos foram as mais citadas. Questionou-se, também, se o trabalho do contador atende às expectativas dos gestores das entidades sindicais sendo que 15 (93,3%) responderam que sim, apenas 1 (6,7%) respondeu que não atende.

Quanto aos controles internos questionou-se aos gestores quais e como as ferramentas são elaboradas e, ainda, quais são utilizadas pelo próprio sindicato conforme exposto na Tabela 6.

Tabela 6: Controles internos elaborados e utilizados pelas entidades sindicais

Relatórios/formulários de controle	Entidades Patronais e Laborais					
	<i>f</i>					
	Elaboram?	Utilizam?	Como são feitos?			
Manual			Excel	Word	Software	
Controle do caixa	11	6	6	4	1	---
Controle de movimentação bancária	10	8	5	3	2	---
Controle de contas a receber	6	4	3	3	---	---
Controle de contas a pagar	10	6	6	3	1	---
Fluxo de caixa	3	1	2	1	---	---
Orçamento / Planejamento financeiro	7	7	3	2	1	1

Fonte: As autoras (2013).

Observa-se, na Tabela 6, que apesar de alguns gestores afirmarem elaborar alguns controles os mesmos não são utilizados por todos em seus processos decisórios.

Sobre cada ferramenta de controle interno foi questionada sua contribuição para a gestão da entidade em uma escala de 0 a 10 visto que foram apresentadas aos gestores três alternativas que autores diversos como Assaf Neto e Silva (2002), Padoveze (2010), o Sebrae (2011) e Almeida (2012) asseguram ser objetivos do uso desses controles internos e, supostamente, poderiam ajudar as entidades no gerenciamento e tomada de decisão a partir do uso dos relatórios gerenciais.

A escala de contribuição percebida pelos gestores sindicais encontra-se evidenciada na Tabela 7 e constata-se que os gestores atribuem importância significativa, numa escala variável de 5 a 10, às ferramentas de controle interno apresentadas.

Tabela 7: Percepção dos gestores quanto à contribuição dos controles internos

Relatórios / Ferramentas de controle interno	Frequência (%) da percepção da contribuição									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Controle do caixa						10,0%	10,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Controle da movimentação bancária						20,0%		10,0%	20,0%	50,0%
Controle de contas a receber					16,7%	16,7%			33,3%	33,3%
Controle de contas a pagar					10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	20,0%	40,0%
Fluxo de caixa					33,3%				33,3%	33,3%
Orçamento/planejamento	14,3%							14,3%	42,8%	28,6%

Fonte: As autoras (2013).



Da mesma forma buscou-se conhecer a percepção dos gestores a respeito da contribuição das demonstrações contábeis, elaboradas por contadores, como ferramenta de controle e gestão das entidades sindicais por eles administradas. Ressalta-se que essas demonstrações são aquelas definidas pela Norma Brasileira de Contabilidade (NBC T) 10.19 e ratificadas pela Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 do Conselho Federal de Contabilidade. Na Tabela 8 confirmam-se as respostas dos gestores aos questionamentos relativos à elaboração, utilização e avaliação da contribuição da ferramenta de controle. Para fins de esclarecimento na evidência da escala de contribuição dos relatórios, sobre a gestão, o número correspondente à escala está fora dos parênteses e a quantidade (ou frequência) de gestores que possuem essa percepção está evidenciada dentro dos parênteses.

Tabela 8: Controles internos elaborados por contadores e utilizados pelas entidades sindicais

Demonstrações contábeis	Entidades Patronais e Laborais	
	<i>f</i>	
	São utilizados?	Contribuição dos relatórios à gestão – escala de 1 a 10
Balço Patrimonial	10	10 (2); 9 (3); 8 (2); 7 (2) e 5 (1)
Demonstração de Resultado do Período	8	10 (4); 9 (3); 0 (1)
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	2	8 (1) e 7 (1)
Demonstração dos Fluxos de Caixa	5	10 (1); 9 (1); 8 (2) e 6 (1)

Fonte: As autoras (2013).

Questionou-se, ainda ao gestor qual a percepção do gestor a respeito de seu próprio conhecimento e domínio sobre as ferramentas gerenciais em uma escala de 0 a 10, e dentre os 16 respondentes, 2 (6,25%) atribuíram-se nota 4 (quatro), 1 (6,25%) nota 5 (cinco), 2 (12,5%) nota 6 (seis), 2 (12,5%) nota 7 (sete), 8 (50%) nota 8 (oito), e 2 (12,5%) nota 10 (dez). Os gestores também avaliaram a contribuição do uso das ferramentas gerenciais para gestão dos recursos da entidade, 3 (18,75%) atribuíram nota 10 (dez), 1 (6,25%) nota 9 (nove), 4 (25%) nota 8 (oito), 5 (31,25%) nota 7 (sete), 2 (12,5%) nota 6 (seis), 1 (6,25%) nota 5 (cinco).

Por último foi questionado aos gestores, se caso alguma das ferramentas gerenciais citadas anteriormente não estão sendo utilizadas no sindicato gerido por ele, se ele acredita que elas poderiam ajudá-lo a gerir melhor os recursos da entidade. Respostas diversas como: (a) seria importante ter o planejamento financeiro para auxílio na gestão; (b) as ferramentas representam segurança para o sindicato que vê nelas realmente uma ferramenta na tomada de decisão; (c) elas seriam úteis se todos os gestores as conhecessem, pois algumas não são conhecidas e desta forma não conhecem sua real contribuição. Finalmente outros responderam que não, que a diretoria possui planejamento anual e precisam somente de ferramentas como o fluxo de caixa, ou responderam simplesmente que não, as ferramentas de controle e gestão não ajudariam caso fossem implantadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa realizada em entidades sem fins lucrativos, especificamente em sindicatos, abordou quais as ferramentas de controle e gestão são utilizadas por estas entidades, e qual a contribuição de seu uso para a gestão sob a percepção dos gestores.

A não utilização de ferramentas gerenciais, seja por falta de conhecimento da sua importância ou por falta de recursos para sua implantação, pode prejudicar ou comprometer a gestão eficiente dessas organizações. Nesse estudo gestão eficiente refere-se ao uso das informações para tomada de decisões, especialmente com relação a investimentos e à movimentação de recursos financeiros entre contas a pagar e receber e caixa e bancos.

## **Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil**

Apesar de a maioria (52,9%) dos sindicatos investigados existirem a mais de 21 anos e seus gestores (58,8%) ocuparem o cargo a mais de 10 anos e possuírem, inclusive, formação superior, constatou-se que o uso das ferramentas de gestão não é usual em seu processo administrativo.

Acreditava-se que as variáveis tempo de existência, ocupação do cargo e formação do gestor pudessem influenciar positivamente a utilização de ferramentas de gestão devido à experiência, conhecimento das necessidades da entidade e baixa rotatividade na ocupação do cargo. Todavia, infere-se que tais variáveis parecem resultar em uma certa acomodação nesta gestão e, por isso não se confirmou o uso efetivo de todas as ferramentas de controle – elaborada interna ou externamente.

Confirmou-se que as principais fontes de recursos destas entidades, são: para os sindicatos patronais, as contribuições sindicais e para os sindicatos laborais, as contribuições associativas ou mensalidade sindical, e estes recursos são de fundamental importância para a manutenção destas entidades, e para o investimento em benefícios aos associados, sendo estas as principais destinações dos recursos arrecadados. A prestação de contas destas fontes e aplicações de recursos é feita para prestar contas aos próprios sindicalizados, mostrando a importância da transparência na gestão destes recursos.

Nem todas as entidades possuem todos os controles que poderiam contribuir à gestão. Confirmou-se, também, que mesmo aquelas que elaboram ou possuem as ferramentas gerenciais não desconhecem os objetivos e contribuições de seu uso e, ainda, não tomam decisões com base nesses relatórios. A percepção dos gestores sindicais, todavia, é que todas as ferramentas gerenciais tem sua colaboração na tomada de decisão, e poderiam ser benéficas na gestão administrativa de suas entidades.

Constatou-se, portanto, que a falta de conhecimento dos objetivos de cada controle interno ou demonstração contábil impede a visualização da real utilidade destas ferramentas, ou mesmo dificuldades na implantação corretos dos mesmos.

Confirmou-se que nem todos os controles são feitos e nem reconhecidos de acordo com sua devida importância. Constatou-se também que estes gestores, sabem que cada ferramenta é importante, mas não sabem como cada uma delas poderia contribuir realmente em sua gestão, podendo ser uma falta de conhecimento ou uma dificuldade em analisá-las, e assim implantá-las corretamente.

Quanto à percepção de seu próprio conhecimento e domínio sobre o assunto ferramentas gerenciais percebe-se que os gestores se julgam conhecedores e capazes de utilizar as informações constantes nas ferramentas de controle e gestão, mas percebe-se certa incoerência visto que apesar de as conhecerem esses gestores não as usam em seus processos decisórios, concluindo-se que, na realidade, ainda falta o uso efetivo desses relatórios.

É crível que a forma de implementar estas ferramentas varia de acordo com a realidade de cada sindicato, de suas movimentações e necessidades, contudo, a utilidade específica destas ferramentas precisa ser mais difundida a estes gestores, seja por meio da busca de informações pelos próprios gestores, ou maior auxílio dos respectivos profissionais contábeis para colaborar na melhoria da gestão destas entidades, já que os mesmos trabalham com vários tipos de organizações em seus escritórios de contabilidade, e as vezes precisariam despende uma colaboração maior nestas implementações, mas claro, com a aceitação do gestor, que deverá acompanhar para uma efetiva contribuição aos resultados.

Como proposta para estudos futuros sugere-se a criação de indicadores que mensurem ou quantifiquem o grau de eficiência das ferramentas gerenciais, que poderá ser utilizado tanto para o setor sindical, quanto para os demais, e outra sugestão é que se aplique esta pesquisa, também, em outras localidades para fins de comparação ou mesmo de novas informações.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, C. D. de. (2012). *Apostila de administração financeira I: ênfase em controles gerenciais, previsões e análises financeiras*. Recuperado em 21 abril, 2012, de <http://www.professores.unirg.edu.br/charles/admfin/Apostila1.pdf>.
- Ambiente Gestão. (2011). *Informações sobre o terceiro setor*. Recuperado em 29 novembro, 2011, de [http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/ongs\\_e\\_oscips/informacoes\\_sobre\\_o\\_terceiro\\_setor.html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/ongs_e_oscips/informacoes_sobre_o_terceiro_setor.html).
- Angher, A. J. (Org.). (2008). *Vade Mecum acadêmico de direito*. (6a ed.). São Paulo: Editora Rideel.
- Assaf neto, A., & Silva, C. A. T. (2002). *Administração do capital de giro*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Bachmann, S. A., & Lozeckyi, J. (2008, março). A utilização de ferramentas gerenciais pelo terceiro setor: um estudo em entidades dos municípios de Coronel Vivida e Chopinzinho, Estado do Paraná. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, 3(1), 19-28.
- Consolidação das Leis do Trabalho*. (2000). [Coleção Saraiva de Legislação]. (26a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Código Civil*. (2002). [Série fontes de referência. Legislação n. 43]. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2008). *Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social*. (2a ed.). Brasília: CFC.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2008). *Resolução CFC nº. 877, de 18 de abril de 2000 aprova a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 10 – dos aspectos contábeis específicos em entidades diversas, item NBC T 10.19 – entidades sem finalidade de lucros*. 2000. Recuperado em 06 abril 2013, de Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res1409.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1409.htm)>. Acesso em: 06 abr. 2013.
- Conselho Federal de Contabilidade [CFC]. (2012). *Resolução CFC nº. 1409, de 18 de abril de 2012 aprova a Interpretação Técnica ITG 2002 que revoga a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 10.19 – entidades sem finalidade de lucros*. Recuperado em 06 abril, 2013, de [http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res877.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res877.htm).
- Delgado, M. G. (2007). *Curso de direito do trabalho*. (6a ed.). São Paulo: Ltr.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Grünwald, M. R. (2012). Prerrogativas e poderes sindicais. Relação jurídica interna. Proteção do trabalhador sindicalizado na empresa e controle contra discriminação antisindicais. *Jus Navigandi*, 10(665). Recuperado em 25 maio, 2012, de <http://jus.com.br/revista/texto/6664>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2002). *Sindicatos: indicadores sociais 2001*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em 07 maio, 2011, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/sindical/sindicato2001.pdf>.
- Iudícibus, S. de. (1998). *Contabilidade gerencial*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

- Magano, O. B., & Mallet, E. (1993). *O Direito do trabalho na constituição*. (2a ed.) São Paulo: Forense.
- Martins, S. P. (2009). *Direito do trabalho*. (25a ed.) São Paulo: Atlas.
- Merege, L. C. (2009). *Relatório analítico: censo do Terceiro Setor São Bernardo do Campo*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Neves, I. J. Jr., & Lins, A. (2007). A contribuição do contador para a gestão das empresas do terceiro setor: uma pesquisa de campo no Distrito Federal. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, 9(23), 28-41.
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, C. E. de, Cunha, A. F., Souza, L. C. de, Moura, M. D. de, & Dutra, R. M. P. (2012). Um estudo acerca das entidades sem fins lucrativos situadas em Ituiutaba (MG). *Revista Mineira de Contabilidade*, 13(46), 6-14.
- Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Pereira, R. M. (2012). Conceito, características e desacordos no terceiro setor. Recuperado em 25 maio, 2012, de <http://www2.oabsp.org.br/asp/esa/comunicacao/artigos/conceitoscaracteristicas.pdf>.
- Portal TSO. (2013). Entidades sem fins lucrativos. *Terceiro Setor Online*. Recuperado em 06 abril, 2013, de <http://www.terceirosetoronline.com.br/conteudo/nome-do-post/>.
- Ronquillo, U. (2010). *O movimento sindical, acordo coletivo. Empregados Petroleiros, bancários e profissionais de saúde*. Recuperado em 07 dezembro, 2011, de <http://acordocoletivo.org/2010/06/02/o-que-e-o-sindicato/>.
- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa [Sebrae]. (2011). *Associações. O terceiro setor*. Recuperado em 29 novembro, 2011, de [http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/terceiro\\_setor.htm](http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/terceiro_setor.htm).
- Sindicato dos Empregados no Comércio de Pato Branco [SECPB]. (2012). *Conceito de sindicato*. Recuperado em 22 abril, 2012, de [http://secpb.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=70](http://secpb.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=70).
- Silva, A. C. R. da. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Sindicato dos Nutricionistas no Estado do Ceará [SINDNUCE]. (2012). *Sindicatos*. Recuperado em 22 abril, 2012, de <http://www.sindnuce.org.br/p/sindicato.htm>.
- Sindicato Nacional das Empresas do Paisagismo [SINAPA]. (2012). *Cartilha Sindical*. Recuperado em 17 abril, 2012, de <http://www.sinapa.org.br/htm/cartilha.htm>.
- Tozzi, J. A. (2012). *Capacitação na gestão de entidades do terceiro setor*. Recuperado em 22 setembro, 2012, de <http://www.convergenciasocial.com.br/capacitacao.htm>.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2001). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Thomson Learning.
- Zanluca, J. C. (2013). A contabilidade do terceiro setor. Recuperado em 08 abril, 2013, de <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/terceirosetor.htm>.