

Gestão financeira nas Organizações da Sociedade Civil: uma perspectiva emocional e educacional

Havanna N. Marques Carmo¹

A proposta desse artigo é um diálogo sobre os desafios das OSCs, suas demandas e como tem sido a abordagem do desenvolvimento institucional com as instituições integrantes do Fundo de Transição da Oak Foundation no Brasil. A gestão financeira e administrativa nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) costuma ser um desafio. Normalmente, quem assume essa tarefa não são necessariamente pessoas tecnicamente formadas na área, mas sim sujeitos que, no decorrer da vida, por alguma razão, acumularam aprendizados e experiências em suas bagagens pessoais.

Este artigo propõe refletir sobre um contexto social a partir de dados sócio educacionais da realidade do Brasil e compartilhar alguns aspectos breves, porém curiosos, estudados no campo da neurociência a respeito da relação humana com o dinheiro. Trago também um olhar do que identifiquei, nos últimos cinco anos, atuando exclusivamente com o campo social, dedicados às áreas de contabilidade, gestão financeira e administrativa.

O que é gestão?

Para Albuquerque (2006), “Gerenciar significa planejar, organizar e dirigir/executar as atividades e os recursos de forma coordenada para alcançar a missão e os objetivos da entidade, independentemente de ser pública ou privada,

¹ Contadora, consultora de gestão financeira e administrativa para organizações da sociedade civil e integrante da Equipe DI.

com fins lucrativos ou não” (p.75). Finanças é o estudo da circulação do dinheiro na sociedade, tanto no campo pessoal, quanto empresarial e público.

A gestão financeira consiste em realizar as ações acima citadas em relação às questões relacionadas aos recursos da organização. Por sua vez, a gestão administrativa consiste em administrar as atividades operacionais e de estrutura. Em organizações maiores essas atividades são separadas entre várias áreas a partir das rotinas e necessidades já mapeadas na realidade da organização. Exemplo: a gestão administrativa pode ser dividida em departamento pessoal, recursos humanos, tecnologia da informação (TI), infraestrutura, e para cada assunto há um responsável para planejar, organizar e dirigir.

Em organizações menores é comum a gestão administrativa ficar dentro do setor financeiro. Aqui estamos falando de atividades como: receber e arquivar documentos, liberar acessos, elaborar e-mail, controlar as compras de uso e consumo, consertos e manutenção do local de trabalho, gerar/coletar dados relacionados às contratações de novos trabalhadores, controle e acompanhamento de informações pessoais dos colaboradores da organização, entre outros.

Trago esses exemplos factuais pois essa é a realidade da grande maioria das organizações sociais com as quais tenho trabalhado.

A relação dinheiro x ser humano e a questão da educação básica no Brasil

O dinheiro, ocupa na sociedade e em nossas vidas particulares um papel fundamental para sobrevivência dos seres humanos em sociedade há séculos, sendo esse um intermediário para alcançarmos nossos meios de subsistência. No artigo Dinheiro, Cérebro e Comportamento, de Bado e Bortolini (2013), publicado na Revista Carbono, encontramos as seguintes informações sobre o dinheiro.

“Está relacionado, ainda que de forma inconsciente, com comportamentos básicos como alimentação e interação social. Por esta razão possuem seus substratos biológicos envolvidos em circuitos cerebrais relacionados a sua busca e manutenção desta sobrevivência, esses circuitos constituem um sistema neurofisiológico de reforço que utiliza neurotransmissores (moléculas de comunicação entre os neurônios) que contribuem para uma sensação de prazer e motivação. Diversos estudos de neurociência e neuroimagem demonstraram que os mecanismos cerebrais de recompensa envolvem diversas regiões corticais (mais superficiais) e subcorticais (mais profundas), que abrigam os chamados “neurônios dopaminérgicos², que disparam em resposta a estímulos ou expectativas de prazer.” (BADO; BORTOLINI, 2013).

A partir desta citação podemos afirmar que:

- a) A sensação de perder / não ter dinheiro provoca uma queda no bem-estar e na sensação de prazer (queda direta na dopamina);
- b) No geral, as organizações que trabalham diretamente nas comunidades, relatam que as pessoas atendidas por elas e as que trabalham para essas organizações, estão o tempo todo lidando com a escassez financeira, de recursos diretamente ligados à subsistência; ou seja, normalmente quando vamos adentrar nessa pauta, estamos entrando um campo de baixíssimo bem-estar e quase nenhum prazer. O indivíduo está emocionalmente tenso e/ ou estressado ainda que inconscientemente.

Antes de mais nada, finanças são números. Matemática básica e raciocínio lógico é uma constante rotina de mais, menos, dividir e multiplicar, além de

² Um neurotransmissor é relativamente famoso devido às funções associadas à sensação de prazer e bem-estar. Este fato se deve à ativação que a dopamina realiza no sistema límbico, conhecido como o circuito de recompensa do sistema nervoso. Ele controla o comportamento emocional e está diretamente ligado à manifestação de percepções sensoriais. Disponível em: <https://www.stoodi.com.br/blog/quimica/dopamina/> Acesso em 23 set.2022.

porcentagem e, vira e mexe, aparece uma regra de três. Normalmente essas operações são realizadas em planilhas eletrônicas, popularmente conhecidas como Excel, mas muitos indivíduos ainda fazem controles financeiros pessoais e até mesmo de pequenas organizações, em papel, de forma manual.

Para melhor apresentação do nosso cenário apresentamos um dado importante: de acordo com o INAF³ (Indicador de Alfabetismo Funcional), em pesquisa divulgada em 2018, 29% da população ainda possui dificuldades para interpretar, aplicar textos e realizar operações matemáticas simples no cotidiano. De acordo com o IBGE, em 2019, dos 50 milhões de brasileiros entre 14 e 29 anos de idade, 20%, ou seja, 10,1 milhões, não completaram nenhuma das etapas do ensino fundamental ou médio, seja por nunca terem frequentado ou pelo abandono causado pela necessidade de trabalhar, gravidez ou desinteresse em relação às aulas. Particularmente, entendo que é uma responsabilidade do sistema de ensino e social, e não dos alunos.

A essa altura, talvez você já tenha compreendido a narrativa que proponho traçar para avançarmos na pauta. Dinheiro e gestão financeira estão diretamente conectados às questões emocionais dos indivíduos e ao tema da educação básica do Brasil, assim como aos entraves de ausência de suporte social e educacional, em se tratando de um país emergente, profundamente desigual socialmente.

Para mim, enquanto consultora de gestão financeira e contadora de formação, é impossível fazer qualquer atendimento às organizações e aos indivíduos sem considerar de forma atenta e empática esses problemas estruturais de cunho emocional e social no campo das OSCs na atualidade.

³ Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/escolas-brasileiras-ainda-formam-analfabetos-funcionais/> Acesso em 23 set.2022.

Acolher para criar um ambiente de aprendizado que faça sentido para os indivíduos e organizações

Apresentados os dados de caráter emocional e social, podemos avançar efetivamente para as abordagens e demandas, tanto para os trabalhos que desenvolvo no campo como um todo, assim como nas atividades de desenvolvimento institucional.

Todo trabalho inicia com uma escuta. O indivíduo que está à frente das atividades financeiras precisa ser ouvido, contar a sua história no campo social, como assumiu a responsabilidade sobre a área administrativa-financeira, o que faz sentido para ele/a e quais são as necessidades em torno das atividades realizadas na área.

Esse é o espaço onde escuto sobre suas dúvidas e angústias. Mapeamos o que funciona, o quão isso é bom, importante, o que esse indivíduo já faz em suas rotinas e o que sente falta como facilitador do dia a dia, etc.. E o mais importante: o que não é rotina e deveria ser. Normalmente aqui, traço o seguinte exemplo: atividades de rotina financeira são exatamente iguais às rotinas de uma casa, quanto mais elas acumulam, ficamos menos encorajados a executá-las. A sensação é exatamente a de não saber por onde começar por receio da conclusão e continuidade da tarefa ser algo distante a ser alcançado. Nesta etapa acolhemos as demandas por prioridade, tempo e ansiedade.

Por meio desse diálogo alcançamos algumas informações básicas para iniciarmos os trabalhos: o que sabemos uma vez que já existe, e o que queremos saber para termos condições de planejar, organizar e dirigir/executar enquanto rotina e atividade. Nesta fase temos um plano de trabalho, a partir das necessidades mapeadas, e o início de uma abordagem pedagógica, pois, a partir

daqui, avançaremos em questões de ferramentas de controle/ acompanhamento como, por exemplo, as planilhas eletrônicas.

Se, de modo geral, além de termos as lacunas em torno da educação básica, conforme os dados apresentados anteriormente - o que deve ser levado em consideração a depender da história do indivíduo -, também temos um gargalo muitas vezes no campo tecnológico, uma vez que ferramentas de gestão como sites e aplicativos organizadores de tarefas e planilhas eletrônicas são importantes facilitadores nas rotinas.

Até um determinado tamanho de organização é possível fazer registros manuais, impressos em pastas físicas, mas, no caso das organizações do Fundo de Transição da Oak Foundation no Brasil, por exemplo, já não é mais possível, em virtude do porte delas.

Portanto, é necessário prepararmos o terreno para que seja compreendido pelo usuário a importância das ferramentas eletrônicas em sua rotina de trabalho, assim como, em alguns casos, ensinar sobre o funcionamento da planilha, traduzir a função e importância dessa ferramenta dentro da realidade observada. Trata-se de um trabalho personalizado, na mesma medida em que o uso das tecnologias é um caminho sem volta, as planilhas são facilitadoras para produção de dados, que se transformam em informações e, por sua vez, em ferramentas de tomada de decisões, além de dar agilidade aos processos.

O estabelecimento de vínculo de confiança e de escuta é essencial para que o indivíduo se sinta encorajado. Afinal, os aspectos do campo, como um todo, já deixam nossos trabalhadores e trabalhadoras normalmente tensos/as. A partir desta simples conversa, tendo como norte um cenário no qual o óbvio para mim, como consultora técnica, não necessariamente é óbvio para o consultado, temos

mapeados alguns dos seguintes aspectos financeiros e administrativos que, por vezes, estão separados e em outras ocasiões se misturam nas rotinas, a saber:

- a) Como organizar minha agenda de tarefas para executá-las com atenção como, por exemplo, dias para pagar, dias para registrar, dias para arquivar?
- b) Como são realizados os pagamentos e como eu sei para quem deve ser feito?
- c) Como chegam os pedidos?
- d) Onde e como são arquivados?
- e) Quando são feitos os pagamentos e registros de pagamentos?
- f) Fluxo de caixa, ou controle financeiro, ou conciliação bancária, como é feito e para que serve mesmo? Quais respostas eu tenho com essa ferramenta?
- g) Como eu estou controlando o dinheiro disponível para saber quanto ainda tenho para gastar?
- h) Para quem eu devo prestar contas?
- i) Como eu devo prestar contas e como considerar elementos de transparência?
- j) Prestação de contas e conciliação bancária / fluxo de caixa são necessidades essenciais porém com finalidades diferentes.

Pode parecer mais fácil iniciar os trabalhos direto com as perguntas, mas sem isso eu estaria ignorando um princípio muito importante, humano e cuidadoso trazido por Frei Betto: “A cabeça pensa onde os pés pisam”. Os processos de escuta e compreensão são fundamentais para avançarmos nos aspectos de aprendizado a respeito da educação e gestão financeira em ambientes de escassez de recursos.

É necessário que sejam construídas pontes para que possamos avançar na jornada de autonomia e aprendizado, mirando na sustentabilidade da organização, olhando e fortalecendo a base. Se exemplificarmos a “base” como um solo; a escuta, empatia, acolhimento, encorajamento, troca de aprendizado e a autonomia são o adubo deste solo que, por sua vez, fortalece as raízes.

Desafios já mapeados nas atividades do campo, mitigações, críticas e reflexões

Nestes últimos cinco anos em que tenho me dedicado às organizações do terceiro setor, além de mapear as dificuldades já apresentadas no campo, é comum que os responsáveis pela área financeira não sejam tecnicamente formados na área. Normalmente, essas pessoas assumiram as demandas por convite ou necessidade da situação.

É muito comum as pessoas que realizam essas atividades não operarem apenas as atividades do campo financeiro administrativo, mas também participarem de outras atividades temáticas dentro da organização, seja diretamente na atividade fim ou outras necessidades. Isso gera sobrecarga e acúmulo, já que, nem sempre, nas organizações existe um auxiliar direto para colaborar.

Outro aspecto desafiador é a comunicação interna a respeito das práticas de gestão financeira e administrativa. É usual perceber que essa área se torna uma caixa-preta, como a de um avião mesmo. Todos sabem a importância, mas nem todos sabem ao certo o que está registrado lá dentro ou como funciona. Mas, no geral, quase todos têm a mesma angústia: quanto eu ainda tenho para gastar e por quanto tempo?

A fim de atenuar essa questão, no decorrer dos processos de apoio às organizações do Fundo de Transição, elaboramos o registro⁴ de acordos internos a respeito das práticas de rotina financeira e administrativa. A partir do mapeamento e da relação já construída, entendemos o comportamento que esta rotina possui dentro da organização: se é financeira, administrativa ou mista. Elaboramos o registro por partes, tendo como foco o que queremos deixar registrado por prioridade.

Paralelamente a esses registros, apresentamos, tiramos dúvidas e ajustamos essas rotinas, atividades e finalidades. Inicialmente, socializamos com a diretoria e depois apresentamos para todos os envolvidos da organização, assim como um balizamento do que foi identificado, do que está sendo feito operacionalmente dentro da área. Começamos a iluminar essa caixa-preta para sabermos o que acontece e como.

Esse desafio é mitigado com apoio nas rotinas, na identificação das necessidades e seus tempos. Comparando com a dinâmica de uma casa: a louça precisa ser lavada três vezes ao dia; a roupa é lavada uma vez por semana, mas deve estar no cesto; o quintal quinzenalmente, etc. Identificamos atividades e as colocamos na agenda, prestando máxima atenção ao perigo do acúmulo, e como devem ser demandadas, executadas e acompanhadas.

Em linhas gerais, é preciso olhar e compreender os fluxos e processos, o lugar das coisas, da comunicação e os combinados. Essas práticas e cuidados se revertem em uma estrutura administrativa mais ágil, de forma que a equipe esteja mais engajada, por meio de informações evidentes, e se sinta integrante das rotinas, das práticas administrativas e não à parte delas.

⁴ Refiro-me a registrar as políticas e os processos para, em caso de troca de pessoal, a organização ter tudo documentado.

As atividades administrativas e, especialmente as financeiras, exigem um tempo de execução e de maturação, pois somente com a rotina é que se desenvolve o hábito e a prática. Quase sempre é um processo de aprendizado progressivo de uma pessoa. Pode ser rápido para alguns e nem tanto para outros, no entanto, informar e concentrar esforços em torno da compreensão da importância das rotinas e processos é essencial.

Considerando o quanto isso pode ser desafiador, aqui também é feito um acolhimento geral para que prossigamos sob a base da empatia, dificuldades, mas também avanços em comum, e o que de fato é possível de ser realizado.

Outro elemento que me sinto no dever de trazer à luz neste diálogo é sobre mão de obra qualificada e condições de trabalho. Abaixo apresento os pontos e os argumentos:

Sobre a mão de obra: os termos mais comuns para nomear os trabalhadores deste campo são: assistente administrativo ou assistente financeiro. Apesar de diferir em alguns pontos de atribuições e responsabilidades, também trazem muitos elementos em comum nas tarefas do dia a dia. Aqui estamos chamando de administrativo e financeiro apresentando os seguintes dados:

Tabela 1 - Comparativo entre cargos

Assistente administrativo⁵	Auxiliar financeiro⁶
(\$)	(\$)

⁵ Disponível em: < <https://www.salario.com.br/profissao/assistente-administrativo-cbo-411010/> > Acesso em 23 set.2022.

⁶ Disponível em: < <https://www.salario.com.br/profissao/auxiliar-financeiro-cbo-413110/> > Acesso em 23 set.2022.

faixa salarial (salário mediano)	1.650,00	1.800,00
teto salarial	3.696,73	3.686,95
média do piso salarial 2022*	1.833,46	1.889,53

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados do site Salário.

*de acordos coletivos levando em conta profissionais em regime CLT de todo o Brasil.

As informações acima, que constam no site Salário, foram retiradas de acordo com as pesquisas consolidadas do CAGED de 2022 (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados)⁷.

A comparação não é entre os cargos, eles são os mesmos. O que eu quero demonstrar aqui é a diferença dos custos para contratação de empresas com finalidade de lucro e sem finalidade de lucro. É mais caro para empresas sem finalidade de lucro realizarem contratações CLT; o que será demonstrado mais adiante.

De acordo com os dados da Tabela 1, o perfil desse salário é de pessoas com curso superior e o público majoritariamente feminino. Adicionalmente, se estivermos falando de mão de obra especializada, o salário é relativamente baixo para a importância que o mesmo possui dentro das organizações, sejam com fins lucrativos ou não, mas isso é uma opinião pessoal da escritora deste artigo.

⁷As informações compostas nas notas 6 e 7 foram retiradas do CAGED (base de cadastro que apresenta apenas os dados). Ele não foi citado diretamente devido a extensão dos dados que são consolidados a partir de declarações fiscais.

Ainda sobre a exploração desses dados, devemos iluminar a nossa discussão com mais dois aspectos:

- a) Não necessariamente todos os profissionais que possuem conhecimento técnico, tem o perfil para trabalhar no campo social. Não é o dinheiro pelo dinheiro. Existe uma causa, um fator social relevante. As rotinas das finanças devem ser feitas sob uma ótica social envolvida. O recurso depende de mobilização, de uma causa, de financiadores (sendo esses a sociedade civil, organizações governamentais ou fundações), de orçamentos, imprevistos e escassez. O que demanda plasticidade e um bom registro das informações. A pessoa a ocupar esse perfil deve conhecer o meio social, as dinâmicas, os desafios, abordagens e necessidades, além de ser pessoalmente envolvida com essas causas, afinal, como já dissemos, “a cabeça pensa onde os pés pisam”.
- b) As organizações do terceiro setor são profundamente afetadas por não existir uma política de desoneração de folha de pagamento. E aqui talvez fique mais complexo, mas tentarei explicar passo a passo apresentando dados.

Para uma empresa com finalidade de lucro, enquadrada no regime tributário do Simples Nacional, ao contratar um funcionário ela paga uma carga menor de tributos que exemplifico em números, na tabela abaixo (sem considerar possíveis benefícios):

Tabela 2 - Custo de contratação CLT para empresas com finalidade de lucro (no regime tributário Simples Nacional)

Item	Valores (R\$)	%
Salário de contratação	2.000,00	
INSS descontado do (a) trabalhador (a) considerando tabela progressiva		9%
Líquido que o (a) trabalhador (a) recebe	1.820,00	
FGTS: 8% sobre o salário (custo da empresa)	160,00	
Total do custo deste (a) trabalhador (a) para a empresa: 2.000 salário + 8% de FGTS	2.160,00*	
Total com 13º salário e 1/3 de férias sobre salário bruto	28.746,66	

Fonte: elaborada pela autora

* valor/mês

O total anual desta contratação CLT é em torno de **R\$ 28.746,66⁸**.

⁸ Valor final sem encargos de férias e 13º salário: 8% de FGTS custo empresa e 9% de INSS a ser descontado do funcionário. Não foram apresentados nos cálculos, a provisão de possíveis demissões, que obriga a empresa a pagar alguns valores ao funcionário, encargos do FGTS e INSS, elevando um pouco mais esse número apresentado.

Apresento o cálculo de um mesmo salário para uma Organização da Sociedade Civil⁹

Tabela 3 - Custo de contratação CLT para organizações sem fins lucrativos

Item	Valores (R\$)	%
Salário	2.000,00	
INSS descontado do (a) trabalhador (a) considerando tabela progressiva		9%
Líquido que o (a) trabalhador (a) recebe:	1.820,00	
INSS parte empresa , terceiros, acidente de trabalho - custo da empresa em torno de 27,5%	550	
FGTS: 8% sobre o salário (custo da empresa)	160,00	

⁹ As organizações sem isenção de INSS (é o caso da grande maioria das organizações que já atendi). Para ter a isenção deve preencher uma série de requisitos legais e financeiros.

PIS sobre folha 1%	20,00
Total do custo desta trabalhadora para a empresa: 2.000 salário + 8% de FGTS + 20% de INSS parte empresa	2.730,00*
Total com 13° salário e 1/3 de férias sobre salário bruto	36.156,00

Fonte: elaborada pela autora

* valor/mês

O total anual desta contratação CLT é em torno de **R\$36.156,00**¹⁰.

Ou seja, apesar das OSCs realizarem um trabalho de cunho social, de base, de impacto e transformação social, não possuem incentivos para efetivarem contratações “mais competitivas”, inclusive dentro do próprio território. Muitas vezes, uma determinada trabalhadora ou trabalhador até tem interesse em atuar no campo social, mas com esses custos, as organizações não conseguem trazer essas pessoas para colaborarem profissionalmente.

Quem trabalha no campo social acaba atuando como microempreendedor individual, pois a organização não tem recursos para manter uma folha de pagamento. Muitas vezes, para se enquadrar em determinados aspectos de incentivo fiscal, como a isenção do INSS, é necessário revisar atividades

¹⁰ Valor final sem encargo de férias e 13° salário: 8% de FGTS, e 9% de INSS a ser descontado do funcionário e sem 20% do INSS parte da empresa. Também não foram apresentados nos cálculos a provisão de possíveis demissões, que obriga a empresa a pagar alguns valores ao funcionário, e encargos do FGTS e INSS, elevando um pouco mais esse número apresentado.

estatutárias, projetos, estruturas internas e contratar um profissional especializado para essa análise e trabalhos. Isso demanda um custo de investimento para pleitear essas isenções, além de uma série de obrigações de registro financeiro, contábil e jurídico não acessíveis e nem tão simples.

A nós do campo social, além de todas as nossas lutas e demandas, também nos cabe a disputa pela reforma tributária, para que a carga de tributos seja mais justa e menos onerosa às OSCs, possibilitando melhores condições de trabalho, - algo distante no atual cenário do Brasil. Acredito que trazer essas informações, neste diálogo textual é um importante passo, afinal, como disse Chico Science: “um passo à frente e você já não está mais no mesmo lugar”.

Conclusão

“Existirmos, a que será que se destina?” Essa é a frase que utilizo muito nas conversas com as organizações da sociedade civil e, especialmente na Equipe DI, essa reflexão sempre aparece em algum momento. Na nossa equipe de consultores sempre somos lembrados a respeito da intencionalidade, seja do nosso papel enquanto consultores, seja da organização no campo social e de suas demandas internas. A intencionalidade e as necessidades levantadas nos processos de desenvolvimento institucional constituem uma bússola para o consultor e a organização.

Os desafios são muitos: aspectos emocionais relacionados à natureza humana, contexto educacional do Brasil, gargalos, falta de competitividade para a mão de obra qualificada, acesso às ferramentas tecnológicas; o que nos demanda o suporte ao desenvolvimento e profissionalização das pessoas na prática.

Todavia, é nesses ambientes de desenvolvimento institucional que existem potentes oportunidades de criarmos espaços de aprendizados entre consultores

e pessoas atendidas. É uma via de mão dupla. Estamos a todo tempo aprendendo com a personalização e singularidade destes atendimentos, baseados nas nossas técnicas e experiências profissionais e nas bagagens de aprendizado das organizações.

No curso de bacharelado de Ciências Contábeis, aprendemos os princípios contábeis. Um deles é o da continuidade, ou seja, aceitamos o fato de que o tempo de duração de uma empresa é indeterminado. Ela foi feita para existir e continuar e, naturalmente, também é aplicada às organizações da sociedade civil. Esse é um dos princípios que conduzo nas minhas atividades profissionais, na continuidade e na sustentabilidade das organizações.

Enquanto profissional da área, espero que iniciativas como esta do Fundo de Transição da Oak Foundation no Brasil, com ênfase no Desenvolvimento Institucional, tornem-se mais comuns para o campo social. Desenvolver para aperfeiçoar a técnica, aperfeiçoar a técnica para construir de forma sólida a continuidade de forma sustentável das organizações da sociedade civil, com acolhimento, mapeamento, maturação, prática e acompanhamento. Apoiando essas organizações a se sustentarem e a registrarem de forma integral suas atividades e sua história.

As práticas de escuta ativa, empatia e acolhimento são meios para se estabelecer hábitos que fortaleçam os alicerces institucionais dessas organizações e potencializem suas capacidades. Para que elas sejam transparentes e dinâmicas no seu cotidiano, com hábitos e registros que não se percam no tempo, e que, se necessário, sejam revistas e mudadas. Afinal, com o amadurecimento das organizações suas necessidades podem mudar também.

As instituições não são estáticas, elas estão em constante movimento. Registrar para que não se perca no tempo, para permanecer, rever e atualizar sempre que necessário, tendo como norte a saúde institucional das organizações.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor**: história e gestão das organizações. 1.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

BADO, Patrícia; BORTOLINI, Tiago Soares. DINHEIRO, CÉREBRO E COMPORTAMENTO. **Revista Carbono**, Rio de Janeiro, n. 4, setembro, 2013. Disponível em: <<https://revistacarbono.com/artigos/04dinheiro-cerebro-e-comportamento/>>. Acesso em 23 set.2022.