

UM ESTUDO MULTICASO SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS  
FINANCEIROS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR  
*A CASE STUDIES MULTIPLE ON THE MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES IN THE THIRD  
SECTOR ORGANIZATIONS*

Recebido em 12.11.2012 | Aceito em 30.11.2012 | Segunda versão aceita em 13.12.2012 |

Nota: este artigo foi aceito pelos Editores Romualdo Douglas Colauto e Ademir Clemente e passou por uma  
avaliação *double blind review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.

LEANDRO DA COSTA LOPES

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFPE | Universidade Federal  
de Pernambuco UFPE | Rua Itaborá, 119 | Vasco da Gama | Recife-PE | Telefone:  
(81) 8792 1195 | E-mail: leandro.85@hotmail.com |

CACILDA SOARES DE ANDRADE

Doutora em Educação | Universidade Federal de Pernambuco UFPE | Professora  
Adjunta do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais | Universidade Federal  
de Pernambuco UFPE | Av. Presidente Kennedy, 4599 | Candeias | Jaboatão dos  
Guararapes -PE | Telefone: (81) 8838 9365 | E-mail: cacilda.andrade@ufpe.br |

JULIANA MATOS DE MEIRA

Ph.D. em Management | University of Sheffield | Inglaterra | Professora Adjunta  
do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais | Universidade Federal de  
Pernambuco UFPE | Av. dos Economistas, s/n | Cidade Universitária | Recife-PE |  
Telefone: (81) 8536 7569 | E-mail: j.meira@hotmail.co.uk |

ALDEMAR ARAÚJO DOS SANTOS

Doutor em Tecnologias e Sistemas de Informação | Universidade do Minho |  
Portugal | Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais |  
Universidade Federal de Pernambuco UFPE | Av. dos Economistas, s/n | Cidade  
Universitária | Recife-PE | Telefone: (81) 8632 4066 | E-mail: aldemar@ufpe.br |

JOAQUIM OSÓRIO LIBERALQUINO FERREIRA

Mestre em Administração | Universidade Federal de Pernambuco UFPE | Professor  
Assistente do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais | Universidade  
Federal de Pernambuco UFPE | Av. Beira Mar, 3255 | Piedade | Jaboatão dos  
Guararapes -PE | Telefone: (81) 8708 6626 | E-mail: jliberalquino@globo.com |

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi verificar como as Organizações do Terceiro Setor realizam o controle financeiro dos recursos recebidos de financiadores, através de convênio, para a execução de suas atividades sociais. Buscou-se na literatura um referencial teórico que ressalta a cobrança de uma preocupação dos gestores para a forma como estão sendo geridos os recursos financeiros confiados à sua organização para a execução de atividades de cunho social. Foram encontrados reforços de muitos autores quanto à necessidade de melhor estruturação dos controles internos e aperfeiçoamento da gestão das Organizações do Terceiro Setor para atender as exigências dos seus financiadores e conquistarem seu espaço, além de novos ingressos de recursos financeiros para manter o desenvolvimento das atividades sociais propostas e até mesmo a própria estrutura da organização. A metodologia adotada nesta pesquisa contou com um estudo multicaso aplicado a sete organizações situadas no Estado de Pernambuco, utilizando-se da técnica de análise documental, entrevistas e observações diretas. Os achados da pesquisa indicam falhas no processo de gestão dos recursos financeiros, devidos principalmente à falta de segregação de funções entre os membros da equipe que atua nos projetos. Além disso, constata-se que nenhuma das organizações faz uso da contabilidade para acompanhamento e controle dos recursos, alegando principalmente a falta de oportunidade no recebimento dos relatórios contábeis.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Gestão de Recursos. Terceiro Setor.

## ABSTRACT

This paper aims to investigate how Third Sector Organizations control financial resources donated through formal agreements with financing institutions, and used to accomplish their social activities. The literature search focused on a theoretical framework which highlights the need for more concern by managers of Third Sector Organizations with the way they are managing the financial resources sent to them for the achievement of their social aims. The literature shows that the improvement of internal control and the management of these organizations is very important in order to fulfil the financing institutions requirements, to build trust and to receive more financial resources, and as a result, continue developing their proposed social activities and improving their own internal managerial structure. The methodology adopted in this research is based on multiple case studies with seven organizations in Pernambuco's State (Northeast of Brazil). Data was collect by using documents, interviews and direct observation. The findings of this research reveal that there are faults in the process of managing financial resources, mainly due to the lack of division of labour functions between team members who act in the projects. Moreover, none of the organizations use accounting for controlling the

resources, with the argument that there is a lack of opportunity in the reception of accounting reports.

**Keywords:** Internal Control. Management of Resources. Third Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

O desafio diário que as Organizações do Terceiro Setor vivem é a captação de recursos e a manutenção de seus colaboradores, para que possam ter uma sustentabilidade e planejar suas ações com expectativas de longo prazo. Por isso, uma atenção especial deve ser empregada para o cumprimento das condições dos acordos firmados com os seus financiadores. Quando recebem financiamento para suas atividades sociais, devem buscar ao máximo a eficácia na aplicação dos recursos e demonstrar também a confiabilidade nas prestações de contas sempre que solicitada pelo agente financiador para que possam dar continuidade aos trabalhos e receber novos financiamentos.

Albuquerque (2007) destaca que os financiadores das atividades das Organizações do Terceiro Setor exigem atenção quanto à comprovação da aplicação eficaz dos recursos recebidos nas atividades desenvolvidas e complementa afirmando que quando isso não ocorre o fornecimento de recursos podem ser reduzidos ou interrompidos. Cruz e Estraviz (2000) também demonstram essa necessidade de comprovação da devida aplicação dos recursos, quando afirmam que as Organizações do Terceiro Setor devem garantir a transparência da utilização dos recursos recebidos de seus financiadores, assegurando que esses sejam aplicados nas finalidades para as quais foram solicitados. Isto é, a entidade que não consegue transmitir confiança aos seus financiadores quanto à utilização dos recursos solicitados fatalmente não terá sucesso numa nova captação de recursos, o que poderá levá-la ao insucesso e até mesmo ao fim do desempenho de suas atividades junto a sociedade, por falta de recursos financeiros capazes de suprir todos os dispêndios necessários.

Observando essa ameaça à continuidade das Organizações do Terceiro Setor, Araújo (2005) afirma que os seus líderes buscam a eficiência e eficácia na aplicação dos recursos para que este seja o caminho que determine a manutenção da própria estrutura da organização e, ao mesmo tempo, que ela seja capaz de alcançar os objetivos propostos em sua missão.

Diante da dependência que essas instituições possuem em relação à conquista de um financiador para a sua continuidade e sustentabilidade, a alternativa mais viável na prevenção de erros, fraudes e até mesmo para a aplicação eficaz dos recursos a ela destinados, deve ser a implantação de instrumentos de controles internos, pois, à medida que se tornam mais confiáveis as informações repassadas nas prestações de contas e relatórios de atividades, conquistam mais credibilidade e legitimidade. Anthony e Govindarajan (2001) destacam que as Organizações do Terceiro Setor enfrentam uma crescente dificuldade em angariar os recursos financeiros necessários à manutenção de suas atividades, o que tem gerado um aumento da atenção sobre o controle gerencial. Esse controle gerencial inicia-se com a implementação de controles internos que sejam adequados às realidades dessas instituições, capazes de cumprir o que se espera deles.

Dessa forma, os gestores das Organizações do Terceiro Setor precisam dar especial atenção aos seus processos internos para o controle dos recursos que dispõem, assegurando que sejam aplicados corretamente e devidamente comprovada a sua utilização. É nesse contexto que emerge a seguinte questão problema: **Como Organizações do Terceiro Setor realizam o controle financeiro dos recursos recebidos de financiadores, através de convênios, para a execução de suas atividades sociais?**

Ressalta-se que há pouco material na literatura que seja voltado para as questões gerenciais e de controle para as entidades sem fins lucrativos, o que tornou evidente a necessidade de um estudo focado na gestão dessas organizações e que possa estimular novos olhares no mundo acadêmico.

Na próxima seção apresenta-se a revisão da literatura que fundamenta a realização deste estudo, trazendo algumas características das Organizações do Terceiro Setor, a utilização de um orçamento na fase anterior a captação dos recursos e na execução das atividades e controles internos como suporte para gestão de organizações em geral. A seção que segue trará a descrição da metodologia aplicada na pesquisa, com a identificação dos métodos e técnicas adotados na coleta e tratamento dos dados, bem como a determinação da amostra utilizada. Na seção seguinte será relatada a análise dos dados coletados, adotando-se um roteiro com os principais pontos comuns na gestão dos recursos financeiros e as práticas das organizações. Finaliza-se o presente artigo com a conclusão do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

As organizações que compõem o Terceiro Setor atuam como instituições que tem por objetivo atuar em ações beneficentes, filantrópicas, caritativas, religiosas, culturais, instrutivas, científicas, artísticas, literárias, recreativas, esportivas, sindicalistas, cooperativistas, dentre outras (OLAK, 1999; MONTAÑO, 2002; DELGADO, 2004).

Essas organizações surgiram da necessidade da atuação da própria sociedade nos problemas sociais que o Estado não conseguia sanar ou minimizar. Contudo, muitas das pessoas que estão à frente dessas instituições não são devidamente preparadas para exercer a função de gerenciar, muito embora sejam, em muitos casos, excelentes articuladores, idealizadores e coordenadores de atividades de campo. Anthony e Govindarajan (2001, p. 815) declaram:

Organizações sem fins lucrativos são administradas por diretorias que geralmente não são remuneradas, e muitas não são familiarizadas com a administração de empresas com fins lucrativos. Por isso exercem menos controle do que a diretoria dessas empresas. Além disso, como o desempenho (financeiro) é mais difícil de avaliar em organizações sem fins lucrativos, a diretoria é menos apta a identificar problemas reais ou incipientes.

Essa dificuldade dos gestores foi também levantada por Seabra (2008, p. 35) em sua pesquisa:

Preocupados com as ações sociais transformadoras, baseadas em valores como solidariedade e confiança mútua, as organizações do setor público não governamental não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo. Por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais.

Observa-se que mesmo tendo um propósito importante para a sociedade, as Organizações do Terceiro Setor carecem de desenvolvimento nas práticas de controle gerencial, o que se torna um desafio nos novos tempos de recursos cada vez mais escassos e concorridos.

### 2.2 ORÇAMENTO

O orçamento deve ser um documento que, de forma transparente, exemplifique a maneira como se pretende utilizar e investir os recursos que se esperam. Benício (2000, p. 32) o define orçamento

como um instrumento de natureza econômica elaborado com objetivo de prever determinadas quantias que serão utilizadas para determinados fins. Ele consiste em um resumo sistemático, ordenado e classificado das despesas previstas e das receitas projetadas para cobrir essas despesas. Outra definição para orçamento, mais voltado para os projetos sociais, é apresentada por Chueri e Xavier (2008, p. 40) como “demonstração do projeto expresso em valores monetários, para um período determinado. Ou seja, o orçamento demonstra e explica ao investidor como e quando deverá ser feito o desembolso necessário para a realização de cada etapa”.

A planilha orçamentária, geralmente, é a última coisa a ser elaborada na formulação de um projeto em razão de ser necessário realizar todo o planejamento das ações e dos recursos necessários para que possa ser definido o montante financeiro necessário para que ele seja executado, exceto quando já há limites de investimento nas ações, o que deve ser verificado junto ao financiador que se está pretendendo conquistar. Segundo Armani (2000) é imprescindível que o redator do projeto tenha especificado claramente todas as atividades principais do projeto, para que seja possível prever o nível e tipo de recursos necessários para cada uma delas. O orçamento deve ser compatível com o que se espera realizar, sua viabilidade é definida pela devida adequação entre os gastos previstos e a disponibilidade dos recursos.

Para Benício (2000), existem mandamentos ideais de um orçamento, que são: ser transparente; definir metas; discutir estratégias; ter clareza das necessidades; ter equilíbrio entre o desejado e o possível; aceitar os limites na utilização dos recursos; aceitar o orçamento como instrumento de orientação; e, fazer revisões periódicas.

A entidade sem fins lucrativos elabora seu orçamento e apresenta-o ao financiador que pode concordar em executar completamente o trabalho especificado pelo valor definido, até uma data especificada. Por isso, a organização deve incluir também margens de erro ou variação na determinação do valor para evitar transtornos futuros, principalmente, se souber que não haverá condições de aditamento de valor no acordo firmado.

Para Anthony e Govindarajan (2001, p. 980) essa margem, quando não utilizada, torna-se um ganho da instituição. Mencionam que o preço de um contrato de preço fixo é “proposto pelo contratado. Para chegar ao preço, um contratado competente inclui uma margem para contingências, e o valor dessa margem varia segundo o grau de incerteza [...] Esse pagamento extra é a recompensa do contratado por assumir riscos adicionais”. Portanto, quanto mais eficiente a entidade for, na gestão dos recursos menos problemas encontrará junto ao financiador e, dependendo do tipo de contrato firmado, poderá gerar um ganho para sua instituição, o que poderá ajudá-la em tempos difíceis. Caso contrário, como já vimos, pode ocorrer a perda da colaboração do parceiro e/ou gerar dívidas para conseguir cumprir com o objetivo prometido. Acarretando a preocupação que se deve ter em relação ao controle dos recursos disponíveis.

## 2.3 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos devem ser entendidos como instrumentos que auxiliam a gestão a prever, organizar, coordenar e tomar decisões de forma que possibilite a devida aplicação dos recursos e evitem-se erros em sua gerência e fraudes quanto a sua destinação. Para Crepaldi (2004, p. 242) controles internos “são instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”.

Numa visão mais ampla de Almeida (2009, p. 63) “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir

dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Attie (2006) faz uma abordagem muito mais abrangente sobre controles internos, quando diz que seu significado e relevância somente tem sentido quando são elaborados e aplicados com a função de garantir o cumprimento de um objetivo, que pode ser administrativo ou gerencial.

Como já discutido anteriormente e fundamentado através da evidência da discussão de vários autores, há uma carência de literatura direcionada para a gestão de organizações sem fins lucrativos, muito embora se saiba que esses gestores necessitam de conteúdo que os leve a pensar na gestão de uma forma semelhante à empresarial.

Para que haja uma boa gestão da organização ou de um projeto em especial é imprescindível que os seus responsáveis possuam ferramentas que os ajudem na tomada de decisões e na prestação de contas aos demais associados, financiadores e sociedade, de forma que sejam capazes de transmitir aos usuários das informações uma maior confiabilidade. De acordo com Watte, Oro e Merlo (2004, p.1) a prestação de contas exige do seu administrador organizar registros, ou seja, instrumentos de controles a fim de avaliar e cumprir com as metas propostas e a real transparência da aplicação dos recursos para conhecimento dos seus membros integrantes e seus doadores.

Os controles internos quando voltados ao Terceiro Setor devem ser implementados de forma ampla para que possam produzir o maior número de informações confiáveis possíveis, além de ser um direcionador das atenções para que consigam executar suas atividades conforme planejadas em seus projetos sociais. Os acordos de parceria firmados entre instituições sem fins lucrativos e empresas privadas ou com o poder público são celebrados sob diversas condições que visam assegurar o emprego dos recursos nas atividades propostas e tendo por limite os valores estimados no orçamento do projeto social financiado.

Conforme citado por Anthony e Govindarajan (2001, p. 979), cabe ao financiador a responsabilidade de auditar a entidade financiada, tanto em relação a quantidade empregada dos recursos como em relação a qualidade do trabalho desenvolvido, de forma que esteja assegurado da realização do projetos de acordo com as especificações estabelecidas.

Embora o financiador possa estabelecer a forma como pretende fazer o monitoramento do projeto, muitos deles realiza o trabalho de auditoria apenas na finalização das ações o que não permite interferir em sua execução e evitar maiores transtornos para ambas as partes, como a perda dos recursos empregados para o agente externo e rejeição da prestação de contas acarretada de diversos prejuízos para as entidades sociais. Benício (2000, p. 45) reforça que nos controles devem ser registradas todas as “opções financeiras da organização de tal forma que, quando necessário, possa se ter uma visão clara, detalhada e simplificada de como a organização manuseia seus recursos diariamente”.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho apresentado caracterizou-se como uma pesquisa do tipo exploratória, que segundo Gil (2010) proporciona uma maior familiaridade com o problema que originou a obra, realizando-se um levantamento bibliográfico acerca dos assuntos que alicerçam a questão e seguindo-se da verificação da problemática apresentada, trazendo resultados que possam contribuir para o desenvolvimento de novas perspectivas e estudos sobre um determinado tema.

Como o objetivo deste trabalho foi o de verificar como é realizado o controle dos recursos financeiros recebidos por Organizações do Terceiro Setor para as suas atividades sociais, foi utilizado o método de estudo de caso. Yin (2005) afirma que este método é adequado para pesquisas que buscam encontrar respostas para questões do tipo “como” e por quê”.

O método de estudo de caso foi adotado para esta pesquisa pelos pesquisadores possuírem mais acessibilidade aos documentos internos das organizações estudadas, bem como aos seus gestores e funcionários, proporcionando a oportunidade de um estudo mais profundo e esclarecedor do que seria possível através de outros métodos de pesquisa conhecidos.

A amostra selecionada para este estudo foi determinada por acessibilidade, e contou com sete organizações situadas no estado de Pernambuco, que para a obtenção de recursos financeiros para seus projetos sociais estabeleceram convênio com uma entidade estrangeira que financia projetos sociais no Brasil. A coleta de dados foi realizada através de várias fontes de informações das organizações, análise documental, entrevista e observação direta, por um período de quatro meses.

Os documentos analisados foram acessados de forma impressa e eletrônica. Foram consultados os convênios celebrados com o financiador, as planilhas orçamentárias, os relatórios de progresso das atividades e de utilização dos recursos e os registros contábeis de cada organização estudada. Essa análise permitiu verificar como a utilização dos recursos financeiros foi acordada entre as partes e como os recursos estavam sendo gastos, investigando informações sobre as formas de controle e possíveis problemas na execução financeira dos projetos.

As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturadas, utilizando-se um questionário que norteou a condução da pesquisa, contudo, tendo sido feitos também outros questionamentos não previstos no instrumento que surgiram durante cada entrevista. Foram entrevistados os presidentes, os diretores de departamento administrativo e financeiro, funcionários executores das atividades e responsáveis pela gestão dos recursos financeiros, além de consultores contratados pelo financiador que realizavam o monitoramento das atividades dos projetos.

Foram realizadas também observações diretas em cada uma das organizações, com o objetivo de atestar as informações coletadas por meio de relatórios e entrevistas, bem como verificar a rotina da organização na gestão dos recursos atrelados ao projeto. O número de observações variou de acordo com as necessidades dos pesquisadores. A análise dos dados foi tratada de forma quantitativa e qualitativa, sendo utilizada a estratégia de descrição de casos. Após a coleta dos dados admitiu-se mais adequada a realização da técnica síntese cruzada, realizando um cruzamento entre os achados em cada caso.

## 4 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES ANALISADAS

Por questões éticas na execução desta pesquisa as organizações que participaram dos estudos de casos terão suas identificações omitidas neste artigo. Portanto, serão preservados os nomes das organizações e outras características e dados coletados que possibilitem suas identificações pelos leitores.

As organizações estudadas nesta pesquisa são sediadas nas cidades de Olinda e Recife – Pernambuco, e sendo todas constituídas legalmente sob a forma de Associação Sem Fins Lucrativos, atuantes na defesa dos Direitos Sociais, através de atividades desenvolvidas com a população das comunidades nas quais estão inseridas, focando em certos públicos-alvo, tais como desempregados, vítimas de violência sexual, deficientes físicos, entre outros. A seguir serão relatadas as análises realizadas a partir dos dados obtidos junto a cada uma das entidades, segregando por tópicos.

As organizações que participaram deste estudo de múltiplos casos já eram constituídas há pelo menos um ano e dois meses. Contudo, observou-se que 57% delas não eram constituídas legalmente

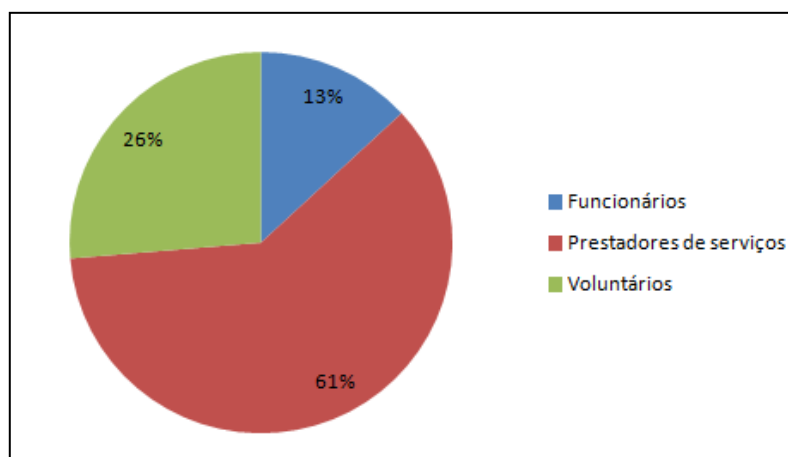
até pouco tempo antes da celebração do convênio com a entidade estrangeira. Indicando assim, que algumas delas buscaram a formalização apenas para cumprimento de exigências do edital de seleção de projetos publicado pela financiadora. Na Tabela 1 apresenta-se o tempo de vida de cada organização desde sua fundação e, ao lado, o há quanto tempo possuem seu registro nos órgãos competentes, de acordo com a legislação brasileira:

**Tabela 1:** Tempo de fundação e Tempo de formalização

TEMPO DE VIDA DESDE A FUNDAÇÃO	TEMPO DE VIDA DESDE A FORMALIZAÇÃO
5 anos e 7 meses	5 anos e 7 meses
5 anos e 2 meses	4 anos e 8 meses
4 anos e 8 meses	8 meses
1 ano e 10 meses	1 ano e 10 meses
2 anos e 5 meses	8 meses
1 ano e 7 meses	8 meses
1 ano e 2 meses	8 meses

Em relação ao número e a natureza do vínculo com a organização das pessoas atuantes nas atividades ligadas a instituição e ao projeto financiado, percebeu-se que, de um total de 38 pessoas, 23 dessas, a maioria, mantinha relação como prestadores de serviços. A maioria dos voluntários (80%) está ligada a diretoria da organização, que por questões da legislação brasileira não podem possuir vínculo empregatício com a instituição e nem receberem qualquer tipo de remuneração, conforme Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Percentual de profissionais e natureza do vínculo

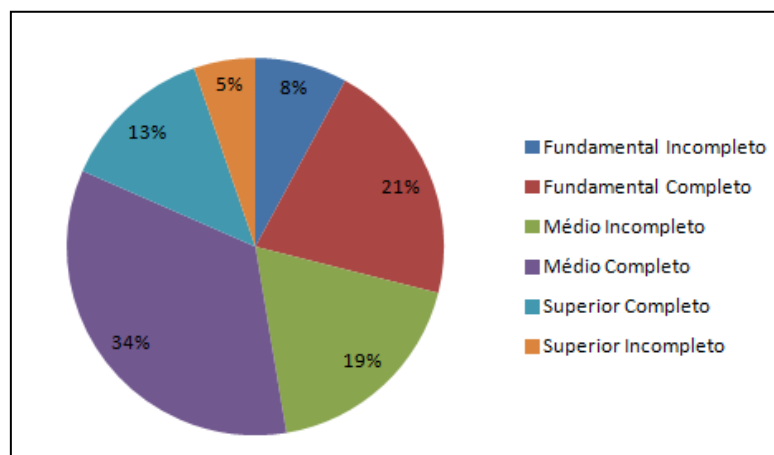


Em relação à composição da diretoria das organizações, a maioria possuía uma mulher ocupando o cargo de presidência, em apenas uma das organizações um homem ocupava essa função. Nas demais funções havia uma distribuição de (43%) homens e (57%) mulheres entre os cargos de diretoria objetos deste estudo (diretoria administrativa e financeira e vice-diretoria administrativa e financeira). Observa-se neste estudo que a maioria dos membros da diretoria e funcionários encontrava-se nas respectivas funções desde a fundação da organização, não demonstrando uma preocupação com a rotatividade de funcionários e pessoas responsáveis destacados na literatura como uma das formas de controle interno para a prevenção de fraudes e oportunidade para encontrar outros profissionais que melhor se adequassem àquela função.



Quanto ao nível de instrução do pessoal ligado às organizações e aos projetos desenvolvidos, encontrou-se uma grande variedade. A maior parte desses não possuem nível superior, estando mais concentrados entre a formação de nível fundamental (29%) e médio (53%), sendo demonstrado no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Nível de Escolaridade**



## 4.2 AUTORIZAÇÃO DOS GASTOS

Um problema encontrado em todas as entidades que participaram deste estudo foi a ausência de um regimento interno que regulasse as relações de trabalho dentro do ambiente de execução do projeto e da própria instituição. Foi observado que muitos dos entrevistados relataram situações de conflito entre os membros da equipe, cerca de 80% dos informantes, devido ao não estabelecimento de segregações de funções.

Essa informação é preocupante, tendo em vista que a ausência deste tipo de controle pode influenciar diretamente na gestão dos recursos empregados e ser um possível motivo para a má ou a ineficiente gestão dos recursos financeiros. Em quatro das sete organizações estudadas os voluntários que atuavam no cargo de diretoria administrativa e financeira não acompanhavam com certa periodicidade a realização de despesas, bem como os seus respectivos pagamentos. Uma instituição faz acompanhamentos mensais; duas bimestralmente e 4 em períodos mais longos.

Como 57% dos que seriam responsáveis por atestar as despesas e liberar os pagamentos não realizavam essa função com frequência mínima de 2 meses, foi questionado por meio da entrevista, quem eram os responsáveis pela tomada de decisões em relação aos gastos dos recursos financeiros e foram obtidos os seguintes resultados: 29% de responsabilidade do pessoal administrativo e 14% dos coordenares de projetos.

## 4.3 ACOMPANHAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Embora tenha sido observado que em quatro organizações seja a pessoa que ocupa o cargo de presidência a responsável pela autorização de despesas na execução do projeto, ficou evidenciado que esses não exerciam concomitantemente a função de controle orçamentário. Isso significa dizer que, mesmo sendo os responsáveis pela liberação de recursos financeiros para pagamentos de despesas essas pessoas não verificavam se o valor gasto ou a finalidade estava dentro dos parâmetros definidos no orçamento aprovado pelo financiador.

Observou-se ainda que em relação ao acompanhamento orçamentário dos projetos, essa atividade era desenvolvida, na maioria dos casos, pelo pessoal alocado nas funções administrativas (86%) e coordenadores dos projetos (14%) da organização.

Foi questionado aos responsáveis pelo controle orçamentário, que não acumulavam a função de autorizar os gastos com os projetos, sobre um possível *feedback* que poderiam fornecer aos que autorizavam os gastos. Todos responderam nas entrevistas que comunicavam de alguma forma os limites de cada rubrica do orçamento e sobre os gastos que estavam previstos e que ainda não haviam sido executados. Contudo, 80% desses, afirmaram que encontravam dificuldades em serem ouvidos quando tentavam passar esse *feedback*. Dos que se defrontavam com essas barreiras 50% reduzia o número de *feedback* para evitar transtornos com o presidente ou coordenador do projeto que autorizava as despesas.

#### 4.4 REGISTROS CONTÁBEIS

Uma grande dificuldade, apontada pelos representantes das sete organizações estudadas, para a manutenção adequada dos registros contábeis da movimentação patrimonial das organizações foi a ausência de recursos financeiros disponíveis para pagamento de profissionais habilitados, ou seja, contadores.

Apenas 29% elaboraram seu planejamento orçamentário com uma previsão para despesas dessa finalidade. Indicando, através desses dados, que muitas organizações do Terceiro Setor não atentam para a importância da contabilidade para o andamento da parte financeira do projeto e acabam tendo que assumir um gasto que está fora do orçamento. Quanto a periodicidade com que são feitos os registros contábeis, em 100% das organizações essa preocupação só existe por ocasião do fechamento do exercício, para atendimento a legislação, ou quando solicitado pelo financiador a comprovação da contabilização dos gastos.

Investigou-se também qual a maior dificuldade apontada pelos contadores às equipes dos projetos quando do recebimento dos documentos e realização dos registros contábeis. São apresentadas na Tabela 2 apenas àquelas que foram marcadas pelos entrevistados das organizações, nesse ponto foram permitidas a marcação de mais de uma opção.

**Tabela 2:** Dificuldades para a contabilidade

DIFICULDADES	FREQUÊNCIA
Atraso no envio dos documentos	2
Ausência de documentos comprobatórios	7
Organização dos documentos	4
Pagamentos sem retenções devidas	6

Nota-se por meio dessas entrevistas que um problema recorrente com a contabilidade é a ausência de documentos comprobatórios dos gastos, dado observado em todas as organizações estudadas. Essa dificuldade é decorrente de que muitas vezes as organizações efetuam pagamentos e não terem a preocupação de solicitar nota fiscal ou recibo, ou ainda, por conta do estabelecimento em que fazem algumas compras não fornecerem nota fiscal detalhada. A outra dificuldade observada é a realização de pagamentos à pessoas físicas sem a devida retenção dos tributos incidentes. Mesmo essa tendo sido um problema recorrente em seis organizações, os responsáveis pelos pagamentos alegam desconhecimento ou dificuldade de compreensão da legislação trabalhista que estabelece as bases de cálculos e percentuais de retenções.

## 4.5 CONTROLE DOS GASTOS DO PROJETO

Tendo em vista as dificuldades apontadas para que a contabilidade pudesse ajudar no processo de controle dos recursos destinados ao projeto, verificou-se por meio das análises realizadas nos documentos e registros em arquivos, bem como através das entrevistas e observações, que 100% das organizações não fazem uso dos relatórios contábeis para fins gerenciais de controle dos recursos.

É importante ressaltar que quando questionados sobre os motivos que os faziam não utilizar os relatórios produzidos pela contabilidade para a efetivação do controle dos recursos financeiros recebidos do financiador, a resposta que predominou entre os entrevistados (72%) foi a perda da oportunidade da informação. Segundo eles, as informações contidas nos relatórios eram atrasadas e, portanto, não poderiam ajudar nesse papel; 14% foi por falta de compreensão e 14% porque não gostam.

Quando questionados sobre a forma como realizavam esse controle para facilitar a futura prestação de contas ao financiador, respeitando a correta e ótima utilização dos recursos financeiros recebidos por meio de convênio, 100% das organizações indicaram realizar controles à parte dos registros financeiros e contábeis.

A sistematização do controle, o acompanhamento e as anotações para agilizar o processo de elaboração da prestação de contas ao término do projeto ou a qualquer momento que fosse solicitado era realizado de várias maneiras. Chamou a atenção o fato de duas organizações afirmarem efetuar o registro apenas “na memória”.

Por meio das observações realizadas constatamos que os que realizavam o controle eletronicamente e manualmente utilizavam o orçamento do projeto como parâmetro e efetuavam registros de informações quanto à utilização dos recursos e as obrigações financeiras assumidas. Já nas duas organizações que realizavam o controle de forma pessoal, memória, ficou constatado que a técnica de verificação adotada pelos responsáveis era a soma de todas as notas pagas e confrontação com o extrato bancário, desconsiderando os gastos assumidos e ainda não quitados, ou seja, desconsiderando o previsto na planilha orçamentária.

## 5 CONCLUSÕES

As Organizações do Terceiro Setor são voltadas aos serviços sociais de melhoria das condições de vida das pessoas, seja através de ações diretas ou de movimentos pela construção de políticas públicas de qualidade e que atendam com efetividade as necessidades dos mais carentes de atenção. Muitas vezes, a capacidade de agir na sociedade por meio de alguma ação planejada (projeto) não vem acompanhada da capacidade de gerir uma instituição (gestão dos recursos financeiros).

Pode-se verificar neste trabalho que muitos são os problemas gerenciais que ocorrem na execução de um projeto. As entidades estudadas não possuem uma estrutura de gestão bem organizada o que impossibilita a verificação e constatação de erros e fraudes que possam ocorrer na execução orçamentária e, oportunamente corrigidos. Durante a análise, foram identificados diversos fatores internos que contribuem para o insucesso na gestão dos recursos financeiros, principalmente a falta de uso da contabilidade e a devida segregação de funções.

A literatura defende que os controles internos nas organizações tem a função de auxiliar a gestão, pois possibilitam criar um ambiente em que todos os setores estejam interligados, porém, com uma segregação de funções bem definida. Dessa forma, cada um sendo responsável por uma etapa do

trabalho, contudo, sob a supervisão de uma autoridade que não esteja diretamente envolvida na execução das tarefas e com capacidade de identificar os pontos que merecem atenção.

Como visto na literatura, a partir do momento em que a entidade possuir controles internos que assegurem uma aplicação de recursos consciente e correta os potenciais financiadores passarão a dar maior credibilidade à afirmação da capacidade de gestão da entidade e consequentemente se sentirem mais confortáveis para investir seus recursos financeiros em ações sociais através dela.

Conclui-se nesta pesquisa que 100% das organizações analisadas não utiliza os relatórios contábeis para a gestão dos recursos financeiros recebidos para os seus projetos sociais e que algumas delas faz o controle apenas de cabeça. Esses achados são preocupantes por mostrar uma carência nesse tipo de organização em práticas de controle gerencial.

Como todo estudo de caso, os resultados encontrados nesta pesquisa, não podem ser generalizados para todos que fazem parte do universo estudado, mas indicam um caminho para novas pesquisas que visem verificar se esses problemas encontrados e a forma de gerenciamento dos gastos praticados pelas organizações que fizeram parte desta pesquisa também ocorrem em outras Organizações do Terceiro Setor, com características diferentes ou de outras regiões, bem como estimular pesquisas que adotem o método pesquisa-ação para tentar modificar esse cenário.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. S. **O nível de evidenciação das informações contábeis geradas pelas organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP do Estado da Paraíba**, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB, UFPE, UFPB e UFRN).
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. Trad. Adalberto Ferreira Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ARMANI, D. **Como elaborar projetos?**: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.
- ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006.
- BENÍCIO, J. C. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.
- CHUERI, L. O. V.; XAVIER, C. M. S. **Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor**: uma estratégia para a condução de projetos. São Paulo: Brasport, 2008.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2000.
- DELGADO, M. V. M. O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica. **Revista Espaço Acadêmico**, ano IV, n. 37, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e a questão social**. São Paulo: Cortez, 2002.

OLAK, P. A. Conceitos Econômicos Aplicados à Contabilidade de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, VI, São Paulo-SP, 2009. **Anais...**

SEABRA, R. V. **Controle gerencial em projetos sociais**: estudo de caso do projeto crescendo no Morro, em Recife/PE, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

WATTE, P.; ORO, I. M; MERLO, R. A. Instrumentos de controle das entidades sem fins lucrativos. **Visão Global**, 2004. Disponível em: <<http://www.merlo.pro.br/arquivos/Instrumentos%20de%20controle%20das%20entidades%20sem%20fins%20lucrativos.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.