

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS SERTÃO – UNIDADE SANTANA DO IPANEMA
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

YUGO RÔMULO BATISTA BEZERRA

**O USO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL NA GESTÃO DE
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
GIRA SOLIDARIEDADE**

SANTANA DO IPANEMA/AL
2017

YUGO RÔMULO BATISTA BEZERRA

ÁREA DE PESQUISA: Contabilidade Aplicada ao Terceiro Setor

O USO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL NA GESTÃO DE
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
GIRA SOLIDARIEDADE

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Unidade Santana do Ipanema - Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Msc. Leandro da Costa Lopes

SANTANA DO IPANEMA/AL

2017

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Unidade Santana do Ipanema
Responsável: Tatiana Alcântara

B574u Bezerra, Yugo Rômulo Batista.
 O uso de ferramentas de controle gerencial na gestão de entidades do terceiro
 setor: um estudo de caso na associação Gira Solidariedade / Yugo Rômulo Batista
 Bezerra. - 2017.
 41 f.
 Orientador: Leandro da Costa Lopes
 Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) -
 Universidade Federal de Alagoas. Unidade Santana do Ipanema. Curso de
 Ciências Contábeis. Santana do Ipanema, 2017.
 Bibliografia: f. 37-39.
 Apêndice: f. 40-41.
 1. Terceiro setor. 2. Contabilidade gerencial. 3. Controle financeiro. I. Título.

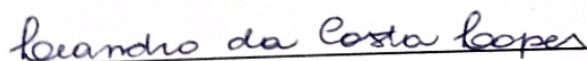
CDU: 657

Folha de Aprovação

AUTOR: YUGO RÔMULO BATISTA BEZERRA

O USO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL NA GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO GIRA SOLIDARIEDADE

Monografia submetida ao corpo docente do curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Unidade de Santana do Ipanema e aprovada em 23 de maio de 2017.



Msc. Leandro da Costa Lopes, UFAL (Orientador)

Banca Examinadora:



Msc. José Augusto de Medeiros Monteiro, UFAL (Examinador Interno)



Msc. Marcos Igor da Costa Santos, UFAL (Examinador Interno)

Dedico este trabalho aos meus pais por todo o apoio e incentivo no árduo caminho da graduação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado o dom da vida e força de vontade para lutar e vencer os obstáculos que surgiram em meu caminho até aqui.

A todos que fazem esta instituição, corpo docente, direção e administração, por ter aberto novos horizontes para mim enquanto profissional.

Ao meu orientador prof. Msc. Leandro da Costa Lopes pelo apoio na elaboração deste trabalho, bem como pela confiança e paciência na correção deste.

Aos meus pais, Genilda e Severino (*in memoriam*), por todo o amor, carinho, compreensão e incentivo para que eu chegasse onde estou.

Às minhas irmãs, Nívea, Nádia e Yanca, que sempre estiveram presentes nos momentos em que pensei em desistir, me fortalecendo e me mostrando os caminhos para seguir em frente.

À minha sobrinha Linda por servir de fonte de inspiração e por alegrar todos os meus dias.

Ao meu amigo Marcelo Rodrigues por toda a força, pelas sábias palavras de incentivo e pelos bons momentos de desestresse, que, com certeza, não serão esquecidos.

À minha amiga Erivelba Rodrigues por ser tão presente em minha vida, partilhando comigo todas as alegrias e tristezas.

Às minhas companheiras de universidade, em especial, Cíntia, Egladjane, Elaine Thyara, Emanuella, Janês, Lidianny, Mayara Andressa, Mayara Ferreira e Paula por todo o carinho e pelos momentos que serão eternizados, com certeza.

Aos diretores da Associação Gira Solidariedade por estarem sempre a minha disposição para compartilhar as informações necessárias para o bom andamento deste estudo.

Todos os seus sonhos podem se tornar realidade se você tem
coragem para persegui-los.

Walt Disney

RESUMO

O mundo vem passando por inúmeras transformações que fazem com que uma parcela considerável da população fique desassistida pelo Poder Público. Sendo assim, surge o Terceiro Setor para preencher estas lacunas. Este trabalho foi desenvolvido para analisar como é realizado o controle gerencial de uma entidade do Terceiro Setor instalada na cidade de Batalha – Alagoas. Para isso, fez-se necessário visitar a entidade para conhecer o seu cotidiano e aplicar um roteiro com todos os componentes de sua diretoria, bem como analisar seus documentos para comprovar a fidedignidade das informações repassadas no momento da entrevista. Como principais resultados observados, se tem o correto preenchimento do livro caixa, principal instrumento dos controles financeiros, e a informalidade nos registros de controles materiais e de pessoal.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Contabilidade Gerencial, Desenvolvimento.

ABSTRACT

The world has been going through many transformations that make a considerable part of the population fuse unassisted by the Government. Thus, the Third Sector emerges to complement these gaps. This work was developed to analyze how it is carried out by the management control of a Third Sector entity installed in the city of Batalha - Alagoas. Therefore, it was agreed with the entity to know its daily life and to apply a script with all the components of its board of directors, as well as to analyze its documents to prove the reliability of the information passed on at the time of the interview. As the main results observed, we have the correct contents of the cash book, the main instrument of financial resources, and informality in the records of material and personnel controls.

Keywords: Third Sector, Managerial Accounting, Development

LISTA DE ABREVIATURAS

BPC – Benefício de Prestação Continuada

CND – Certidão Negativa de Débitos

IRPF – Imposto de Renda Pessoa Física

OTS – Organizações do Terceiro Setor

PBF – Programa Bolsa Família

SEMAS – Secretaria Municipal de Assistência Social

SUS – Sistema Único de Saúde

TS – Terceiro Setor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2 HISTÓRICO DA ENTIDADE	25
3.2 COLETA DE DADOS	25
3.4 DELIMITAÇÃO.....	26
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 ORGANIZAÇÃO HIERÁRQUICA.....	28
4.2 CONTROLES GERENCIAIS.....	29
4.2.1 <i>Controles financeiros</i>	29
4.2.2 <i>Controles Materiais</i>	31
4.3.3 <i>Controle de pessoal</i>	32
5 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As transformações advindas com a evolução da globalização no mundo, através do desenvolvimento científico e tecnológico, respondem proporcional e negativamente com o crescimento dos problemas sociais e da classe desprovida de recursos, nas localidades mais pobres. Sendo assim, a própria sociedade civil assumiu a responsabilidade de minimizar estas mazelas, criando instituições sem fins lucrativos ou do terceiro setor (TS). (CABRAL, 2007)

O que diferencia estas instituições das instituições do segundo setor é o fato de elas não visarem o lucro, entretanto, estas precisam de recursos para serem revertidos em formas de serviços comunitários a parcela da sociedade mais vulnerável. (ESCÓSSIA, 2009)

Segundo Cabral (2007), estas instituições, no Brasil, surgiram no período colonial e seu crescimento vem ocorrendo de acordo com as discussões relacionadas ao que deve ser feito para melhorar o meio social, econômico e cultural das pessoas mais vulneráveis, já que as assimetrias desse processo se manifestam junto com a incapacidade de cobertura de bem-estar não proporcionada pelo Estado.

Neste sentido, Cabral (2007, p. 2) conceitua o Terceiro Setor como

Conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais. Essas iniciativas e organizações relacionam-se com o Estado por meio de regulamentação particular, explícita, formal ou informalmente aceita e respondem por iniciativas privadas, em áreas nas quais o Estado atua, por políticas públicas.

A sociedade passa diariamente por diversos problemas sociais que a atingem diretamente. As consequências destes problemas, expostas anteriormente, tentam ser banidas através da criação de instituições do TS, instituições essas que respondem pelos marginalizados e buscam preencher as lacunas deixadas pela ineficiência da aplicação dos recursos públicos.

Conforme Pagnoncelli (2011), antes só eram vistas como entidades sem fins lucrativos, aquelas em que suas ações eram voltadas a caridade e eram desenvolvidas, principalmente, pelos religiosos. Pensando assim, conclui-se que só instituições como orfanatos, hospitais e igrejas, por exemplo, eram as instituições sem fins lucrativos existentes.

A partir da década de 1990, o Terceiro Setor (TS) vem se expandindo consideravelmente em diversos países do mundo, tendo como principal finalidade a maximização do bem da coletividade, do associativismo e do voluntariado (MAURO, 2013; MURARO e LIMA, 2003).

Acredita-se que

Esta expansão foi dada devido ao apoio recebido pela mídia e pelas empresas privadas, para que os cidadãos pudessem expor sua insatisfação quanto à exclusão social, por incapacidade governamental, acarretando, assim, uma grande crise no setor público, e junto disso cresceu a corrupção propriamente dita, a má gestão dos recursos públicos, o aumento no índice de violência, desemprego e preconceito, o surgimento e aumento das necessidades socioeconômicas, ou seja, um caos social (MARURO e LIMA, p. 81, 2003).

De acordo com Moura (2003), o TS “arregimenta um grande volume de recursos humanos e materiais para estimular iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, setor no qual se inserem as sociedades civis sem fins lucrativos, as associações civis e as fundações de direito privado”.

Sabendo que a maioria das entidades do Terceiro Setor são mantidas por doações de terceiros, percebe-se que o seu sucesso depende da captação e bom gerenciamento dos recursos. Muito embora, muitas entidades do terceiro setor sejam formadas por pessoas inexperientes, no que concerne à gestão, apresentando muitas dificuldades em administrá-las e em usar ferramentas básicas de controle que lhes auxiliem (LOPES et al., 2012).

A contabilidade, enquanto a ciência social detentora destas ferramentas, dá suporte para o melhoramento da gestão destas instituições e, conseqüentemente, contribui de maneira significativa para o seu crescimento, possibilitando uma maior eficácia e eficiência na execução de suas atividades e aumentando a confiabilidade das informações contidas em seus relatórios.

Considerando esses aspectos próprios das entidades do Terceiro Setor e sua necessidade de controle, emergiu a seguinte questão que norteou esta pesquisa: Como é realizado o controle gerencial em uma entidade do Terceiro Setor?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como é realizado o controle gerencial em uma entidade do Terceiro Setor.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Distinguir a organização hierárquica da entidade;
- Verificar o conhecimento gerencial da diretoria da associação;
- Identificar quais as ferramentas de controle gerencial utilizadas;
- Averiguar a utilização das ferramentas adotadas;

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho se justifica à medida que o Terceiro Setor vem se expandido de maneira significativa no mercado. Dotado de Direito Social, este vem ganhando importância para o desenvolvimento da sociedade, de modo que incentiva o convívio social coletivo, associativo e voluntarista. A cada dia que se passa, este setor vem ganhando mais adeptos e mais entidades são criadas. (PARENTE, 2008)

É importante se pesquisar sobre o Terceiro Setor pelos consideráveis trabalhos que este vem fazendo na sociedade. Ele busca assistir as pessoas desassistidas pelo Poder Público e não só de maneira assistencialista, como originalmente, mas com diferentes estratégias de acordo com a necessidade percebida. (PARENTE, 2008)

Embora existam trabalhos semelhantes a este, como o de Lopes et al (2012), que analisou entidades do TS na região Metropolitana do Recife, este estudo torna-se original por delimitar sua análise aos procedimentos de gestão adotados por uma

entidade ainda não analisada, instalada em uma região em que não há trabalhos voltados a contabilidade aplicada ao Terceiro Setor

Pode-se destacar como contribuição deste estudo para as entidades do TS, por permitir um melhor conhecimento sobre os procedimentos adotados e uma reflexão sobre questões que possam ser melhoradas na gestão. Com o seu crescimento, um número maior de pessoas podem ser atendidas e ter os seus problemas, sobretudo, financeiros e de saúde, solucionados.

Para a academia, este trabalho possibilitará a ampliação dos conhecimentos contábeis no que concernem ao Terceiro Setor, proporcionando uma visão aprofundada sobre questões comuns a estas entidades. Além disso, servirá de base para trabalhos futuros relacionados a este tema, servindo como fonte de pesquisa e como estímulo para novos trabalhos na área.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TERCEIRO SETOR

As instituições econômicas e sociais estão sendo distribuídas em três grandes grupos com características e maneiras de atuações distintas, atendendo, muitas vezes, o mesmo nicho de mercado. (ESCÓSSIA, 2009)

O primeiro grande grupo é o Estado ou primeiro setor. Segundo Hofling (2001, p. 31), Estado é entendido como o “conjunto de instituições permanentes – como órgãos legislativos, tribunais, exército e outras que não formam um bloco monolítico necessariamente – que possibilitam a ação do governo”. Sendo assim, sabe-se que este setor aplica seus recursos em ações para a sociedade, entretanto, infelizmente, esta aplicabilidade não atinge a massa, deixando espaço para que os outros setores atuem.

O segundo setor, por sua vez, como afirma Escóssia (2009), se trata do mercado e é composto por pessoas físicas ou jurídicas, que prestam serviços e/ou comercializam mercadorias com o objetivo de obter lucros, podendo ser reinvestidos para crescimento empresarial ou distribuídos entre sócios. Este é o setor em que sua atuação é em benefício próprio e particular.

Com relação ao último, conforme Cabral (2007, p. 8), “a denominação Terceiro Setor (TS) é uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais”.

Tenório (1999) conceitua TS como sendo

aqueles agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. Tal ação coletiva formal pressupõe a democratização da maneira de agir desses entes, visando à emancipação da pessoa humana como sujeito social, sob o exercício da cidadania.

Acredita-se que, de acordo com Tenório (1999),

o processo de institucionalização do terceiro setor tem sido implementado, dos anos 70 aos nossos dias, por meio de uma cronologia e valores societários na promoção de atividades de caráter público, em alguns momentos originais e em outras compensatórias, através da ação de diferentes agentes sociais: associações profissionais e/ou voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, ONGs e outras organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil.

Ainda conforme Tenório (1999)

Esta classificação está longe de atender ao leque de possibilidades de conformações das organizações que compõem este setor, na medida em que ele atua em diferentes frentes e com diferentes metodologias: defesa de minorias; defesa dos sem-terra e sem-moradia; desempregados; saúde individual ou coletiva; defesa de povos indígenas; preservação urbana e do meio ambiente; desenvolvimento regional; preservação cultural; alfabetização; profissionalização; direitos da cidadania; filantropia empresarial etc. Não podemos esquecer que nesta complexidade e heterogeneidade dos agentes do terceiro setor estão os movimentos populares ou sociais.

Segundo Tenório (2009), um importante fator que contribuiu para a disseminação do Terceiro Setor pelo mundo, foram as profundas transformações vindas com o fim da Segunda Guerra Mundial, trazendo consequências preocupantes, como o crescimento exacerbado da pobreza e, conseqüentemente, da violência, bem como o aumento de doenças, tendo como principal causa a poluição ambiental, além de conflitos referentes, principalmente, a religião, etnia e política.

Ainda de acordo com Tenório (2009), com todos os problemas advindos com o fim da Segunda Guerra Mundial, uma maior parcela de cidadãos procurou intervir a fim de reduzir estas adversidades. Logo, as ONG's que, inicialmente, eram compostas por grupos religiosos passaram a adotar diferentes estratégias para atender as necessidades de modo geral, explicitadas anteriormente, não simplesmente assistencialista, como originalmente.

Desta forma, elas vêm ganhando espaço no cenário econômico atual, já que interagem diretamente com o Poder Público e com a esfera privada, como foi

acordado por Santos (2009, p. 15) ao dizer que o TS é “composto por organizações de natureza privada dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo”, ou ainda como afirma Santos, Moraes e Junior (2013, p. 218), ao falar que o TS “abriga as instituições privadas que possuem finalidades públicas, formando assim uma parceria entre o setor público e o privado”.

Sendo assim, estas entidades, segundo Cabral (2007)

Instituem-se a partir de uma missão social, agregando indivíduos voluntários, operando em programas e ambientes altamente dependentes de financiamento social, e orientam sua atuação para problemas e conflitos sociais. Esses elementos apresentam-se tanto na gestão das organizações quanto em sua identificação na sociedade, como gestoras de políticas públicas desenvolvidas pelo Estado e assumidas ou demandadas por grupos sociais. Daí a explicação pelo interesse recente que essa forma de organização e sua gestão suscitaram nos países ocidentais diante da crise do Estado Providência.

De acordo com Tenório (2009)

As ONG's caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de necessidades da sociedade civil, algumas vezes complementando a ação do Estado e de agentes econômicos. Seu financiamento pode ter origem em agências e/ou ONG's internacionais, governos ou no setor privado. Contam algumas vezes com o trabalho voluntário e atuam através da promoção social, visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade. Sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência de lucro.

Mesmo sua sobrevivência independendo da existência de lucro, as OTS precisam de recursos para a sua manutenção operacional. Por este motivo, explica-se a busca incessante pelo superávit. Sua manutenção operacional está extremamente voltada aos serviços comunitários, independentemente de sua classificação.

Fischer (2002, p.45 apud Morgan e Benedicto, 2009) define o terceiro setor e o classifica da seguinte forma

o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não-governamentais,

fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Essas organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação.

Mário (2013) classifica assim o TS

As organizações do Terceiro Setor são normalmente classificadas de acordo com as atividades que exercem, e em conformidade com a *International Classification of Non-profit Organizations*, as mesmas são classificadas em grupos como: a) Cultura e Recreação; b) Educação e Pesquisa; c) Saúde; d) Serviços Sociais; e) Meio Ambiente; f) Desenvolvimento e Habitação; e assim por diante.

As instituições do Terceiro Setor tem o objetivo de atender as necessidades não assistidas pelo Poder Público. Sendo assim, elas estão sendo criadas para atender estas necessidades, com o apoio de estratégias distintas que possam saná-las. Desta forma, elas são classificadas por diferentes ópticas, sendo que uma complementa a outra.

As características das OTSs são as seguintes, conforme Zanoni 2014; Morgan e Benedicto, 2009

- Associação: Pessoa jurídica de direito voltada à realização de atividades culturais, sociais, religiosas e recreativas, ou outras. Deve estar regularmente organizada e ter estatuto registrado.
- Fundação: Nasce do desejo de uma pessoa colocar um patrimônio a serviço de um fim determinado. A esse patrimônio atribui-se personalidade jurídica, cria-se uma organização adequada e escreve-se o estatuto social. Uma vez aprovada pelo Ministério Público, faz-se o registro da entidade. Anualmente deve apresentar o balanço.
- Sindicato: Associação de caráter profissional, que congrega empregados e empregadores, trabalhadores autônomos, profissionais liberais que exercem 17 uma mesma atividade, com o intuito de defender, estudar e coordenar seus interesses individuais e profissionais. É uma associação de direito privado, Não pode estender suas atividades pela totalidade da categoria profissional, pois está restrita a seus associados, promovendo a concorrência. Deve ter estatuto social e autorização do Ministério do trabalho. Elegem seus dirigentes periodicamente e são mantidos pela arrecadação da contribuição sindical. Sua administração é composta por uma diretoria e por um conselho fiscal. Todos os seus membros são eleitos pela Assembleia Geral.

- Cooperativa: Associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva.
- Igrejas: Conjunto de fiéis, com o objetivo de adorar a Deus e fazer bem ao próximo. Os fiéis elegem e mantêm sua liderança.
- ONGs: Constituídas por um conjunto de pessoas, estruturada sob a forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas.

Como exposto anteriormente a classificação pode ser dada de acordo com as atividades ou por aspectos jurídicos. A Lei 10.406/02 apresenta, após suas alterações, a classificação

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I - as associações;

II - as sociedades;

III - as fundações.

IV - as organizações religiosas

V - os partidos políticos.

VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada.

Ainda conforme a Lei 10.4016/02, em seu art. 53 “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”.

Com relação as associações, que precisam estar regularmente organizadas e apresentar estatuto registrado, a Lei 10.406/02, em seu art. 54 apresenta o que deve conter no estatuto

Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterá:

I - a denominação, os fins e a sede da associação;

II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;

III - os direitos e deveres dos associados;

IV - as fontes de recursos para sua manutenção;

V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;

VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Desta forma, observa-se que todas as OTS tem uma finalidade importante para o melhoramento do convívio social, porém, infelizmente, nem sempre seus dirigentes estão aptos a gerenciar, como cita Lopes et. Al. (2012)

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.

Um dos maiores problemas que fazem com que estas instituições sejam extintas é o fato de que seus dirigentes as fundam com o único objetivo de simplesmente ajudar, conforme afirma Salamon (1998) “a força mais básica é aquela de pessoas comuns que decidem organizar-se e tomar em suas próprias mãos a melhoria de suas condições ou a busca de direitos básicos”, já que, Salamon (1998) acredita que este setor foi ampliado devido a pressões sofridas com o processo de globalização com três origens distintas, sendo “de baixo, na forma de movimentos populares espontâneos; de fora, através da ação de várias instituições públicas e privadas; e de cima, sob a forma de políticas de governo”.

Um importante fator que dificulta o crescimento destas instituições, segundo Salamon (1998) é o de que

O Terceiro Setor claramente chegou como um ator principal no cenário mundial, mas ainda está para marcar sua presença na consciência pública, no círculo de políticas, na mídia e na pesquisa acadêmica. Para que as emergentes organizações do Terceiro Setor sejam levadas a sério pelos outros, no entanto, elas devem primeiro levar-se a sério. As organizações não-governamentais devem dar maior atenção às trocas que existem entre voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade que confere a essas organizações seu caráter especial e a institucionalização necessária para transformar sucessos isolados em realizações permanentes.

2.1 CONTROLES GERENCIAIS

Fatos históricos demonstram que a contabilidade sempre soube lidar com as mais variadas situações e sempre estava transitável para os possíveis avanços. Isto pode ser notado desde a pré-história, passando pelo Frei Luca Paccioli e pelo Decreto Lei nº. 9595/46 que instituiu os Conselhos de Contabilidade. Os avanços contábeis não pararam por aí. Mais tarde, a ciência contábil se ramificou em Contabilidade Financeira e Gerencial. (MARION, 2009)

O que as diferencia, genericamente falando, é o fato de que enquanto a Contabilidade Financeira se preocupa em cumprir as exigências do Fisco e fornecer informações aos seus usuários externos, a Contabilidade Gerencial busca elaborar relatórios importantes para auxiliar os usuários internos a tomarem decisões que façam com que a empresa evolua.

Consoante a isso, como afirma Padoveze (2012)

a Contabilidade Gerencial parte das informações existentes na Contabilidade Financeira e faz os complementos necessários para o uso dos gestores. Não tem modelos específicos de relatórios. As informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão e adaptados para o perfil do usuário do relatório.

Desta forma, a Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade responsável em fornecer informações para os seus membros da Administração, mesmo não existindo um padrão de regras a serem seguidos, ou seja, os dados serão analisados para produzir informações precisas sobre os problemas acentuados pelos administradores. Padoveze (2012) acredita que “a Contabilidade Gerencial está ligada à necessidade de informações para planejamento, controle, avaliação e a tomada de decisão”.

De acordo com Ludicibus (1998)

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque espacial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferentes, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Conforme Padoveze (2012), alguns dos objetivos da Contabilidade Gerencial são gerar “informações para o planejamento financeiro, projeções de lucros e fluxos de caixa, criação de modelos de análise para tomada de decisão em vários níveis etc”. Para atingir a estes objetivos, ainda de acordo com Padoveze (2012), “tudo o que for necessário dever ser feito e incorporado aos relatórios e modelos de decisão”.

Demonstrada a importância da Contabilidade Gerencial, ferramentas de controle precisam ser implantadas em todas as instituições para facilitar o processo

decisório. No Terceiro Setor esta realidade não é diferente, assim como nos outros dois setores a fidedignidade e a transparência das informações são primordiais e isso só se torna possível com a utilização destas ferramentas.

Para isso se faz necessário o uso de tais para que assegurem esta transparência e auxiliem o gerenciamento, de modo que facilite a fiscalização diária de todos os setores, em que será observado o andamento das atividades e a otimização das ações.

As ferramentas de controle mais utilizadas para servir de tripé para o “desenvolvimento” de qualquer instituição são as financeiras, as de materiais e as de pessoal. Isto não quer dizer que são as mais importantes. As financeiras são aquelas responsáveis por gerir as finanças de modo que sempre haja superávit para o andamento da entidade. As de materiais, por sua vez, são as responsáveis por resguardar, sobretudo, o patrimônio da entidade e averiguar e distribuir as doações. Por fim, as de pessoal que são responsáveis pelo registro de voluntários e distribuição de tarefas.

2.1.1 Controle financeiro

O controle financeiro é aquele em que se é necessário gerir todos os recursos da entidade. Ele é tido como o mais complexo, já que os outros estão intimamente ligados a ele. Este controle é o que demonstrará se a saúde da entidade vai bem ou não, pois é ele que apura e controla a liquidez, analisa a adimplência/inadimplência e conhece a capacidade de pagamento da instituição. Se ele é mau gerido, não tem como se tomar decisões baseadas nesta ferramenta, de maneira eficaz e eficiente. (LEITE, 2009)

Desta forma, algumas ferramentas de controle financeiro serão demonstradas a seguir. São elas:

2.1.1.1 Fluxo de caixa

Dalbello (1999) destaca

o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. A gestão do fluxo de caixa é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões, sendo, portanto, de fundamental importância para a empresa, constituindo-se numa sinalização dos rumos financeiros dos negócios.

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para toda e qualquer pessoa, seja ela física ou jurídica, já que ela é responsável por demonstrar as entradas e saídas efetivas de dinheiro em espécie, por um determinado intervalo de tempo. O orçamento, uma outra ferramenta de controle financeiro, apresentada abaixo, é o equivalente ao fluxo de caixa para períodos futuros. Assim sendo, Marion (2004, p. 110) diz que todas as pessoas fazem o fluxo de caixa, por mais simples que seja, pois elas têm na memória o quanto receberam e/ou gastaram em determinado período.

Ainda de acordo com Marion (2004, p. 110), as empresas que não fazem o fluxo de caixa ou um planejamento financeiro estão mais propensas ao fracasso, já estas são as razões principais de falências ou insucessos das empresas inseridas no mercado.

2.1.1.2 Pagamento de contas

Esta é mais uma ferramenta essencial para uma boa gestão de entidades, pois é através dela que se tem controle sobre as despesas da instituição que precisam ser pagas para não acarretar na geração de multas e juros. Para isso, ela precisa está intimamente ligada ao fluxo de caixa, já que, de acordo com Dalbello (1999),

A insuficiência de caixa pode determinar cortes de créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias causando a descredibilidade junto aos clientes e ser causa de descontinuidade em suas operações; e por falta de capital de giro, recorrer a recursos de custos financeiros elevados perdendo o controle sobre seu endividamento.

2.1.2 Controles materiais

Esta ferramenta é responsável por fazer o controle de todos os bens palpáveis de entidades, de modo que, otimizem os processos operacionais das mesmas, tais

como: compras de materiais de consumo, compras de matérias-primas, compras de imóveis, arquivamento de mercadorias recebidas através de doações, entre outros.

Com esta ferramenta serão reduzidas de maneira significativa as perdas, já que o seu principal objetivo é averiguar se os recursos estão sendo utilizados de maneira eficiente. Para isto, é necessário que se tenha um responsável em fazer uso contínuo desta ferramenta, de modo que, registre todas as alterações e comunique a administração, caso haja algo distinto.

2.1.3 Controles de pessoal

O setor de recursos humanos de instituições privadas é responsável por admitir e demitir funcionários. Este processo se dá através de entrevistas e exames admissionais, no caso de entrada de novos colaboradores e exames demissionais, no caso de saída. Para isso, existem ferramentas especializadas que facilitam estes processos dentro das empresas.

Em se tratando do Terceiro Setor, também existem estas ferramentas, só que para controlar os voluntários, já que os mesmos não podem ter vínculo empregatício com as OTSs. Dentro destas ferramentas, existe uma triagem que auxilia na seleção destes voluntários, muitas vezes, pelo fato de não haver muitos voluntários qualificados para assumir determinados cargos.

De acordo com Costa (2002),

se faz de fundamental importância que, no contexto institucional, existam trabalhos especificamente voltados para os recursos humanos, preparando-os não apenas para o desempenho de suas atividades cotidianas, mas também para o alcance de desempenhos que exijam maior complexidade. Investir em desenvolvimento de competências é um dos desafios que tem se configurado no seio do terceiro setor para aquelas instituições preocupadas em acompanhar a dinâmica da realidade social cada mais complexa.

Ainda conforme Costa (2002); Drucker (1999)

'Uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa (nem todas, mas muitas). Isto também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um emprego'.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a classificação desta pesquisa foi seguido o modelo de Beuren (2010), no qual a metodologia adotada pode ser classificada quanto aos seus objetivos, procedimentos e abordagem.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, considerando que buscou-se compreender a situação de uma entidade, sobre um tema ainda não exaustivamente tratado e em uma entidade situada numa região ainda não estudada.

Neste sentido, Gil (2010, p. 27) afirma que a pesquisa exploratória

tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou ao fenômeno estudado.

O procedimento adotado para o alcance dos objetivos foi o estudo de caso. Conforme Gil (2010, p. 54), este método “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

De acordo com Yin (2015, p. 4), “um estudo de caso permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”, isto é, se trata de um método que se depara com os resultados evidenciados através de uma investigação precisa sobre o objeto de estudo.

Levando em consideração o objetivo da pesquisa e o procedimento adotado para coleta de dados, foi optado por uma abordagem qualitativa.

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002, p. 133).

3.2 HISTÓRICO DA ENTIDADE

A associação Gira Solidariedade foi fundada no início do ano de 2014, por um grupo de pessoas que se sensibilizaram com a campanha para atendimento a necessitados do município, que resultou no acompanhamento mais próximo e busca de donativos.

Sua constituição formal deu-se no mesmo ano, com a realização de uma assembleia geral com todos os interessados em fazer parte da mesma. Nesta ocasião, foram delimitadas as atividades e a área de atuação, bem como constituídas as diretorias executivas e o conselho fiscal.

Os trabalhos desenvolvidos pela entidade são, principalmente, de intermediação de acompanhamento médico em hospitais e clínicas laboratoriais vinculadas ao SUS (Sistema Único de Saúde), como também distribuição de cestas básicas e sopas a moradores de comunidades carentes, encaminhamento de famílias, consideradas de baixa renda, para cadastramento na Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS), para que possam vir a ser assistidas pelo Programa Bolsa Família (PBF) e o Benefício de Prestação Continuada (BPC), entre outros programas, quando couber.

Atualmente, a associação conta com sede física, cedida pela Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Aquicultura, através de contrato de comodato, localizada em um terreno pertencente ao estado de Alagoas.

3.3 COLETA DE DADOS

Foram executadas as técnicas de entrevistas face-a-face, análise documental e observação direta.

Seguindo o que é defendido por Yin (2010), buscou-se diferentes fontes de coleta de dados, de forma que tornou-se possível comparar os resultados obtidos através das entrevistas e trazer maior credibilidade aos resultados apresentados.

Conforme Gil (2010, p.45), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. A vista disso, as análises documentais serviram para demonstrar a fidedignidade das informações compartilhadas com o entrevistador

no período em que o mesmo fez a entrevista. Os documentos analisados foram o livro caixa, o livro de atas, as contas a receber, as contas a pagar, os convênios firmados, o contrato de comodato da sede e o estatuto.

A observação, por sua vez, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 190) se trata de “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”, foi utilizada para assegurar as informações contidas nos documentos da instituição e nas entrevistas, sabendo que

a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 191).

A entrevista, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 195) “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”, foi realizada de forma semi-estruturada, fazendo-se uso de um roteiro para nortear as principais questões que deveriam ser contempladas. O roteiro de entrevistas foi elaborado tomando-se por base a revisão da literatura realizada neste estudo

Durante a realização das entrevistas, houve o surgimento de outros questionamentos, não contemplados no roteiro inicial, mas que se faziam necessários para uma melhor compreensão da gestão da entidade. Foram selecionados para entrevistas apenas os membros da diretoria executiva.

3.4 DELIMITAÇÃO

A associação selecionada para este estudo está instalada no município de Batalha, no sertão do Estado de Alagoas. A escolha da entidade foi baseada em critérios não-probabilísticos de julgamento, considerando o impacto das ações realizadas junto a população carente do município, e acessibilidade, pelos pesquisadores conhecerem os membros da diretoria da entidade, o que facilitou a coleta de dados mais aprofundada.

A pesquisa foi executada no período de novembro de 2016 a março de 2017 e seus resultados se refere ao estado do controle gerencial nesse período. Não sendo analisados os processos desde de sua constituição, mas apenas deste corte temporal.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização do estudo de caso, fez-se necessário a utilização de entrevistas com todos os membros diretores da associação, afim de discutir os assuntos pertinentes aos controles gerenciais. Além das entrevistas, foram feitas análises documentais para comprovar o que estava sendo relatado pelos entrevistados.

A coleta de dados se deu em momento de transição de membros da diretoria, por razão de conclusão do mandato anterior, o que fez com que a mesma se estendesse por mais tempo do que o planejado. As mudanças na composição da diretoria consistiram na alteração dos diretores responsáveis pela tesouraria.

A seguir serão apresentados os principais resultados obtidos no estudo de caso, segregados por tópicos, os quais são a organização hierárquica e os controles gerenciais.

4.1 ORGANIZAÇÃO HIERÁRQUICA

A gestão da associação Gira Solidariedade é composta por diretoria executiva e conselho fiscal, os quais estão constituídos da seguinte forma:

- Diretoria Executiva
 - Presidente;
 - Vice-presidente;
 - 1º Secretário (a);
 - 2º Secretário (a);
 - 1º Tesoureiro (a);
 - 2º Tesoureiro (a);
 - Diretor (a) de Marketing;
 - Diretor (a) de Patrimônio;

- Conselho Fiscal
 - 02 membros titulares;
 - 02 membros suplentes.

Os membros diretores possuem, em sua maioria, níveis fundamentais e médio, contando com alguns profissionais de nível superior. Os profissionais de nível superior são assistentes sociais e pedagogos. Infelizmente, eles não dispõem de muito tempo para se dedicar a associação, devido aos seus afazeres diários particulares, entretanto, uma vez por semana, se reúnem para discutir os problemas detectados e a busca pelas soluções para tais problemas é compartilhada. Geralmente, além dos membros diretores, as reuniões contam com convidados que também estão dispostos a ajudar.

4.2 CONTROLES GERENCIAIS

Sobre os controles gerenciais, foram feitos questionamentos aos entrevistados, tendo como objetivo identificar as técnicas utilizadas para controle dos recursos financeiros, materiais e de pessoal.

Os resultados alcançados nesta parte das entrevistas serão apresentados em subtópicos, objetivando uma melhor apresentação das informações obtidas.

4.2.1 Controles financeiros

Quanto aos controles financeiros, verificou-se que a entidade não possui conta bancária. A razão para isso, indicada pela diretoria, foram os custos de manutenção cobrados pela instituição financeira, os quais não estavam sendo suportados pela entidade. Após discussão entre a presidência e a tesouraria, deliberou-se pelo encerramento da conta e manutenção dos recursos recebidos em caixa.

Observou-se que não há planejamento financeiro para despesas e investimentos necessários a manutenção das atividades da associação. Quando ocorrem situações que demandem recursos financeiros, é verificado em caixa se há recursos suficientes e, quando não, buscam colaboração entre os membros associados e contribuintes em geral.

Outro problema detectado foi a ausência de controle de custos e despesas por parte dos diretores tesoureiros para auxiliar as decisões futuras da instituição, de modo que, sempre a mantenha com um superávit, para a continuidade de suas atividades.

As contribuições recebidas pela entidade não são registradas adequadamente, tendo em vista que não há um cadastro permanente de contribuintes de forma que possa facilitar a demonstração de valores e periodicidade dessas doações. Essa falta de controle não permite, por exemplo, que a entidade emita recibo anual de doações para fins de comprovação junto a declaração de imposto de renda pessoa física (IRPF), caso seja solicitada.

A arrecadação das doações é feita pelos membros diretores, que depois as repassam. O caixa fica sob a responsabilidade da tesouraria, que é também responsável pelo seu controle através de registro em livro-caixa, sempre que houver movimentação desses recursos. Constatou-se que esta atividade não é contemplada com auxílio de profissional da área contábil, embora esteja sendo realizada de maneira correta.

A entidade por não contar com um profissional contábil, deixa de elaborar indicadores financeiros que pudessem nortear as decisões. Da mesma forma como deixa de cumprir ou atrasa o envio de algumas obrigações acessórias junto aos órgãos reguladores, o que só é verificado quando há necessidade de emissão de Certidão Negativa de Débitos (CND) para participação em editais de projetos sociais por instituições privadas financiadoras ou poder público.

Para atender a essas exigências dos órgãos reguladores, é contratado um profissional de nível técnico em Contabilidade, para prestar esses serviços específicos de forma eventual. Os diretores afirmam que não contratam um profissional para atendimento contínuo por não dispor de recursos suficientes para essa finalidade, bem como não há profissionais da área na região que tenham interesse em atuar voluntariamente.

O controle das contas a pagar, por sua vez, é feito pelo presidente, que apresenta as demandas em reunião com a diretoria. Essa é uma pauta recorrente nas reuniões e sempre é verificado que a instituição não tem como arcar com o pagamento de todas as despesas. Os pagamentos são feitos pelo próprio presidente, que recebe repasse do tesoureiro, e depois faz a entrega dos comprovantes de pagamento para que sejam registrados.

Observou-se ainda que algumas despesas são pagas com recursos próprios do presidente, tendo em vista a carência da entidade. Contudo, esses valores não são

registrados como doações no livro-caixa e nem tampouco a saída do recurso para o pagamento. Esse procedimento acaba sendo falho para a gestão, em razão de não proporcionar a real dimensão dos gastos e as fontes de financiamento.

Por último, buscou-se obter informações sobre o processo de prestação de contas. A diretoria não mantém regularidade na apresentação dos relatórios financeiros e os mesmos não são previamente apreciados pelo Conselho Fiscal. Verificou-se que o Conselho Fiscal não atua diretamente na sua função de fiscalizar e acompanhar esse processo.

Diante das informações obtidas através das entrevistas e das observações realizadas, verificou-se que os controles financeiros não atendem ao que prediz a literatura. A ausência de profissional da área contábil é um complicador para cumprimento das exigências tributárias, embora o atual registro das transações realizadas, embora não contemple a formalidade exigida pelos órgãos de controle, atende a necessidade de prestação de contas aos membros da diretoria e contribuintes.

4.2.2 Controles Materiais

Em se tratando dos controles materiais, verificou-se que a entidade possui dois tipos de bens sob sua guarda, os bens físicos para manutenção de suas atividades e os itens recebidos para posterior entrega, através de doação, para seus beneficiários.

Sobre os bens físicos para manutenção de suas atividades, embora sejam em número pequeno, não são devidamente controlados. Isto é, não são devidamente registrados quando são recebidos ou adquiridos e não possuem identificação de tombamento. Essa ausência de controle efetivo, dificulta a avaliação e estimativa de vida útil para o registro de sua depreciação, bem como os coloca em risco de perdas.

Como argumento para a ausência de controle dos bens materiais, foi identificada a ausência de tempo disponível para essa atividade, tendo em vista que não há membro da diretoria ou voluntário com condições de realizá-lo, bem como conhecimento técnico e visão gerencial desses bens. A ausência de escrituração contábil regular pode ser o elemento que contribui para a falta de controle.

Sobre os itens recebidos para posterior doação, os mesmos consistem principalmente de alimentos não perecíveis, que são recebidos em doação de uma empresa parceira instalada em um município próximo. Observou-se que não há um

planejamento do quantitativo a ser recebidos em relação ao número de beneficiados identificados para o recebimento. Os produtos alimentícios sempre são distribuídos, por exigência da empresa parceira, no final de semana subsequente ao do recebimento.

A entidade recebe ainda, de seus contribuintes pessoas físicas, itens de vestuário, calçados e outros, para posterior doação.

O controle do estoque demonstra fragilidade por não atentar ao controle de perdas ou desvios e ainda por não ser verificado e acompanhado o prazo de validade dos produtos alimentícios. Não há nenhum registro documental arquivado na sede da unidade que ateste as doações recebidas e comprove o repasse aos seus beneficiários, embora nesta pesquisa tenha se confirmado, através da observação, momentos de entregas das doações.

Em razão dos colaboradores solicitarem comprovação do repasse das doações, os diretores registram os momentos por fotos e as publicam na página virtual da rede social da entidade, para que os mesmos tenham acesso e verifiquem a destinação das doações.

4.2.3 Controle de pessoal

Semelhante ao que foi verificado nos controles financeiro e de materiais, o controle de pessoal também é feito de maneira informal. Não existe na entidade um cadastro dos voluntários atuantes nas atividades desenvolvidas, tais como preparação de refeições para distribuição, organização dos itens alimentícios em forma de cestas básicas, seleção de vestuário e calçados, entrega de doações, entre outras ações.

Quando questionados, a diretoria afirma contar com um número médio de 10 voluntários. Porém, não há uma regularidade de atuação de todos e nem atividades pré-estabelecidas para cada. Sempre que uma ação será desenvolvida são convidados aqueles voluntários mais frequentes e próximos dos membros da diretoria.

Um problema que pode surgir futuramente para a entidade, por conta da ausência destes cadastros, é a geração de processos trabalhistas e onerações. Tendo em vista que não há um arquivo com termos de voluntariado assinado pelos mesmos e nem registradas suas atuações e horários nas diversas ações executadas. Cabe destacar que a entidade não dispõe de condições financeiras de assumir encargos

trabalhistas, caso fosse requerido na justiça por algum dos voluntários não registrados.

5 CONCLUSÃO

De forma geral, verificou-se que a entidade apesar de estar em atuação a mais de 3 anos e de conseguir atender uma parte da população carente do município de Batalha-AL, não dispõe de ferramentas de controle gerencial em nenhuma das três áreas identificadas neste estudo.

O controle das ações, dos recursos financeiros e materiais, bem como dos voluntários atuantes, é feito de forma intuitiva. Isto é, não há registro formal da movimentação dos recursos, relatórios de atividades e nem termos de voluntariado.

Durante a coleta de dados, entrevistas com os membros da diretoria, observou-se que reconhecem a precariedade dos registros e, ao mesmo tempo, que é necessária uma melhor gestão com cuidados não apenas nos aspectos analisados neste trabalho, mas em outros como na seleção e acompanhamento das famílias beneficiadas. Afirmam que esta situação só pode ser modificada com a atuação de profissionais da área de gestão para dar indicações de que caminhos seguir.

Contudo, como a entidade não dispõe de recursos financeiros para contratação de profissionais da área de contabilidade e gestão, seja como funcionários ou prestadores de serviços, aguardam que surjam voluntários futuramente com formação adequada para atuar junto a diretoria.

Sendo assim, a pesquisa que teve como objetivo principal averiguar como era realizado o controle gerencial da entidade, apresentou que de todos os controles gerenciais em estudo, apenas o livro caixa era preenchido de maneira correta, mesmo não existindo o acompanhamento de um profissional contábil e os membros diretores não terem formação na área de gestão.

Seguindo para os objetivos específicos, a entidade conta em sua diretoria com profissionais de nível superior, como assistentes sociais e pedagogos, e pessoas com níveis fundamental e médio, não demonstrando conhecimento suficiente no que concerne a controles financeiros, materiais e de pessoal. As pessoas que compõem a diretoria fundaram a entidade com a finalidade de dar suporte a população vulnerável do município.

Quando questionados sobre ferramentas de controle gerencial, constatou-se que os mesmos sabiam da extrema importância destes controles para o bom andamento da entidade, entretanto, apenas saber da importância não é suficiente, é

necessário colocar estas ferramentas em prática para se produzir uma gestão eficaz e eficiente.

Ao se fazer a análise documental para verificar a fidedignidade das informações expostas nas entrevistas, foi observado que eles fazem uso do livro caixa, tem um controle informal das contas a pagar e das contas a receber, também de modo informal os convênios firmados, possui o registro das reuniões no livro de atas e contam com o contrato de comodato do espaço em que funciona a sede da associação, além de um estatuto, que comprova que a instituição está enquadrada no Terceiro Setor, por apresentar-se sem fins lucrativos e prestando serviços a sociedade gratuitamente, sobretudo, nas áreas de saúde, educação e assistência social.

Quanto a utilização de tais ferramentas, os diretores tesoureiros fazem uso correto do livro caixa, mesmo não sendo auxiliados por profissional contábil, como exposto anteriormente. Por se tratar de uma associação relativamente pequena, as contas a pagar e a receber são controladas de maneira informal. O livro de atas está desatualizado, pela falta de tempo da secretária. Assim como as contas a pagar e a receber, os convênios firmados também estão sendo registrados de maneira informal, já que a instituição conta com apenas dois convênios.

A pesquisa limita-se a apenas uma instituição, esta não possui membros com conhecimento gerencial que possa implementar ferramentas de controle para se ter mais domínio e manter o superávit da entidade para honrar com seus compromissos, o que dificulta sua permanência.

Acredita-se que a partir do momento em que a instituição conseguir organizar a prestabilidade das ferramentas de controle, esta conseguirá aplicar de forma consciente os recursos recebidos através de doações, sem precisar buscar apoio extraordinário frequentemente. Além disso, a instituição ganhará mais credibilidade na região em que está instalada e, conseqüentemente, mais financiadores irão buscar dar suporte no que for preciso.

Como todo estudo de caso, os resultados neste trabalho expostos não podem ser generalizados para todos que fazem parte do universo em questão, entretanto, propõem vieses para novas pesquisas, que aspirem para verificar a situação de outras ONG's, com objetivos de verificar como estão sendo prestados os serviços contábeis,

assim como pesquisas que tentem transformar o cenário atual através da implementação de ferramentas gerenciais.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas; LONGARAY, André Andrade, PORTON, Rosimere Alves de Bona; RAUPP, Fabiano Maury, SOUSA, Marco Aurélio Batista. *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro Setor: Gestão e Controle Social** – São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Selma Frossard. **Terra e Cultura**. Londrina. V. XVIII, nº 35, p. 40-58, julho/dezembro – 2002.

DALBELLO, Liliane. *A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de Gestão Financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas*. 1999. 202 folhas. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

Fluxo de Caixa. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Fluxo_de_caixa.

Gestão de ONG's: principais funções gerenciais/Fernando G. Tenório, org. – 11 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009;

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFLING, Eloísa de Mattos. **Estado e Políticas (Públicas) Sociais**. Cadernos Cedes, ano XXI, nº 55, novembro/2001.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo. Atlas. 1998.

Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 15/01/2017;

LEITE, Elias Júnior Araújo. **A importância da Gestão Financeira em tempos de crise**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-financeira-em-tempos-de-crise/34270/>. Acesso em 15/01/2017;

LOPES, Leandro C.; ANDRADE, Cacilda S.; MEIRA, Juliana M.; SANTOS, Aldemar A.; FERREIRA, Joaquim O. L. **Revista de Contabilidade e Controladoria-RC&C**. Curitiba, v. 4, n. 3, p.24-36, set./dez. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MÁRIO, Poueri do Carmo, *et al.* A utilização de instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 64 – 79, jan/abr 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7. ed. São Paulo. Atlas. 2004.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo. Atlas. 2009.

MORGAN, Levi; CARVALHO BENEDICTO, Gideon **Revista de Administração da Unimep**, vol. 7, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 111-133 Universidade Metodista de Piracicaba São Paulo, Brasil.

MOURA, Ana Gabriela S. **A Contabilidade no Terceiro Setor**. 2003. Monografia (Pós-graduação) – Fundação Visconde de Cairu, Bahia.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilso de Souza. Terceiro Setor, qualidade ética e riquesadas organizações. **Revista da FAE**. V. 6, n. 1, p. 79 – 88, jan/abr 2003.

O que é: primeiro, segundo e terceiro setor? Disponível em: <http://www.carlosescossia.com/2009/10/o-que-e-primeiro-segundo-e-terceiro.html>.

Acesso em: 11/01/2017;

PADOVEZE, Clóvis Luiz. Contabilidade Gerencial. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PAGNONCELLI, Maraliza Fernanda Bianchi. **Conhecendo o terceiro setor e o seu papel junto aos direitos sociais**; Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Programa Nacional de Formação em Administração Pública, UEM; Maringá, 18 p., 2011.

PARENTE, Juliano Mota. O Terceiro Setor no Brasil: um novo panorama no cenário nacional. **Revista de Educação**. São Paulo, vol. XI, p. 119-135, 2008.

SALAMON, Lester. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, nº 1, p. 5-11, janeiro/março – 1998.

SANTOS, Agda Raquel de Souza; MORAES, Vanessa Romão; JUNIOR, Rivaldo José do Nascimento. Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: análise na Fundação José

Augusto Vieira. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. Sergipe, ano VI, p. 215 – 227, mar 2013.

SANTOS. Larissa dos. **Fluxo de Caixa projetado: uma ferramenta de planejamento financeiro para uma organização social**; Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), UFSC; Florianópolis, 2009.

TENÓRIO, Fernando G. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 33, nº 5, p. 85-102, setembro/outubro – 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. I Robert K. Yin; trad.

Daniel Grassi - 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANONI, Fernanda Karoline Ribeiro. **Controladoria e Gestão em Organizações do Terceiro Setor: diagnóstico das OTSs de Pato Branco – PR**. Pato Branco, 2014.

APÊNDICE**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS DO SERTÃO – UNIDADE SANTANA DO IPANEMA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS****O USO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL PARA A BOA GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO COM A ASSOCIAÇÃO GIRA SOLIDARIEDADE**

1. Qual o seu papel na instituição e por que se considera capacitado para exercê-lo?

2. Como são controlados os recursos financeiros da entidade?

3. Como são controlados os recursos materiais da entidade?

4. Como é feito o controle de pessoal da entidade?

5. Como são avaliadas as informações produzidas pelos controles?

6. Como é verificada a eficácia dos controles adotados?
