

## **A realidade contábil-gerencial de uma organização do terceiro setor: o caso da Fundação Otacílio Coser**

**Gabriel Moreira Campos** (Universidade Federal do Espírito Santo – Brasil) [gm.campos@terra.com.br](mailto:gm.campos@terra.com.br)

### **Resumo**

*A realidade contábil-gerencial de uma organização do terceiro setor. Objetiva esta pesquisa descrever os aspectos gerais do terceiro setor e as organizações que dele fazem parte, identificar os instrumentos de gestão utilizados pela Fundação Otacílio Coser na gestão de seus recursos materiais e financeiros e identificar, por meio de um estudo de caso, o seu perfil contábil-gerencial. Na revisão da literatura são abordados aspectos gerais sobre o terceiro setor no Brasil e no mundo. Os achados revelam que a gestão da Fundação Otacílio Coser é fortemente influenciada pela cultura empresarial presente nas empresas do Grupo Coimex e enfrenta dificuldades, tais como: avaliar o desempenho qualitativo de projetos sociais nos quais aporta recursos, conscientizar dirigentes de entidades receptoras dos recursos quanto à importância da prestação de contas, utilização de voluntários nas principais atividades e não divulgação das demonstrações contábeis, dentre outras. São feitas sugestões para a superação das dificuldades identificadas e para que sejam realizadas novas pesquisas sobre o tema.*

*Palavras chave: Terceiro Setor, Gestão de Organizações do Terceiro Setor, Recursos Materiais e Financeiros.*

*Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas do Terceiro Setor.*

### **1. Introdução**

#### **1.1 Problema**

Recentemente, na última década, o Brasil vem passando por grandes transformações nos campos político, econômico e social. Dentre essas transformações uma que merece especial destaque é a crescente participação da sociedade civil organizada em questões referentes ao meio ambiente, cidadania, educação, saúde, segurança etc.

O que talvez mais chame a atenção nessa mudança de postura dos brasileiros frente às questões citadas, seja o fato de que até recentemente a condução de assuntos referentes ao meio ambiente, educação, saúde e a prestação de outros serviços públicos era exercida apenas pelo Estado, seja no âmbito municipal, estadual ou federal.

Com as chamadas *Organizações do Terceiro Setor*, a sociedade brasileira exerce um novo papel exigindo dos poderes constituídos (Executivo, Legislativo e Judiciário) ações efetivas no combate a problemas crônicos como a fome, o desemprego, a violência, o analfabetismo, entre outros, mas essa mesma sociedade toma iniciativas para promover a cidadania e solucionar os problemas existentes.

O Terceiro Setor no Brasil, que possui uma série de peculiaridades, já conta com a atuação de um grande número de pessoas, seja como voluntários ou profissionais contratados que representam cerca de 2% da população economicamente ativa<sup>1</sup>, além de movimentar somas de recursos cada vez mais expressivas. Por não ter ainda uma identidade totalmente formada neste país, este setor padece de sérios problemas no que se refere à gestão dos recursos

humanos e financeiros das entidades que nele atuam, como exemplo cita-se a ausência de uma medida de desempenho equivalente ao lucro.

Os rumos do terceiro setor no Brasil dependem fortemente da solução de uma série de problemas que o mesmo enfrenta, merecendo destaque aquele enfatizado por Falconer (1999, p.45) :

[...] o problema do setor é, fundamentalmente, um problema de competência na gestão: operando em um meio desfavorável, caracterizado pela falta de recursos e de apoio do poder público, as organizações não conseguem romper o ciclo vicioso: falta de recursos humanos capacitados > gerenciamento inadequado > falta de dinheiro > insuficiência de resultados.

Nesse contexto, encontra-se a Fundação Otacílio Coser, uma entidade situada na cidade de Vitória, estado do Espírito Santo, criada em 1999 e que tem, dentre outros desafios, gerenciar adequadamente os recursos financeiros e materiais nela aplicados, para o cumprimento de sua missão, “Promover a educação das novas gerações para o desenvolvimento sustentável”.

## **1.2 Questões**

De acordo com o exposto, são colocadas as seguintes questões orientadoras:

- Como a Fundação Otacílio Coser capta e aplica os recursos materiais e financeiros em suas atividades?
- Como a Fundação Otacílio Coser avalia e evidencia a utilização dos recursos materiais e financeiros em suas atividades?
- Quais as ferramentas utilizadas pela Fundação Otacílio Coser, na gestão dos recursos materiais e financeiros?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo de caso sobre a realidade contábil-gerencial de uma fundação (*grantmaker*)<sup>ii</sup>, integrante do Terceiro Setor, revelando assim, demandas existentes na gestão de seus recursos materiais e financeiros.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. *Descrever o objeto de estudo – Terceiro Setor e Organizações que dele fazem parte, destacando o segmento formado pelas Fundações empresariais.*

Este é um campo de estudo recente e sobre o qual ainda não há um consenso geral, entre os autores, sobre o seu real significado. Por isso, discorre-se sobre as origens e história do terceiro setor e suas organizações, no mundo e no Brasil, especificamente o segmento do qual faz parte a entidade em estudo;

2. *Identificar os instrumentos de gestão, utilizados pela Fundação Otacílio Coser, na gestão de seus recursos materiais e financeiros.*

Poucas são as obras que tratam da gestão de Organizações do Terceiro Setor no Brasil. Em outros países, principalmente Estados Unidos e Inglaterra, são inúmeras as obras que abordam a aplicação dos fundamentos da gestão nas entidades sem fins lucrativos como um todo.

3. *Identificar, através de um estudo de caso, o perfil contábil-gerencial da Fundação Otacílio Coser.*

Na tentativa de atingir a missão para a qual foram constituídas, as organizações do terceiro setor não devem realizar suas atividades sem a utilização de mecanismos de gestão, que permitam uma constante avaliação de seu desempenho por parte daqueles que as gerenciam. Também é fundamental que tais entidades demonstrem para a sociedade que estão cumprindo sua missão, principalmente para aqueles que financiam suas atividades.

#### ***1.4 Delimitação do Estudo***

Considerando os diversos aspectos envolvidos neste tema, este estudo está circunscrito a uma Fundação (Fundação Otacílio Coser), tendo em vista o grande número de segmentos nos quais divide-se o Terceiro Setor no Brasil, além das inúmeras entidades presentes em cada um desses segmentos.

O conhecimento do perfil gerencial de tais organizações, é importante para a definição e implantação de instrumentos de gestão, que contribuam para que elas aprimorem seus processos gerenciais e alcancem de forma eficaz e eficiente a sua missão.

#### ***1.5 Relevância do Estudo***

As Organizações que formam o Terceiro Setor no Brasil, são responsáveis pela geração de uma parcela significativa de postos de trabalho, equivalente a cerca de 2% da população economicamente ativa e pela movimentação de somas vultuosas de recursos na economia, valendo a pena citar que arrecadaram em 1995, o montante aproximado de R\$ 12 bilhões (LANDIM; BERES, 1999, P. 29).

Essas entidades são formadas por recursos materiais, financeiros e econômicos cuja gestão eficaz e eficiente é fundamental para sua sobrevivência. Considera-se relevante a identificação da realidade gerencial de uma organização integrante desse setor, notadamente no que diz respeito à gestão dos recursos nela aplicados.

Um estudo, que identifique meios de avaliar o desempenho gerencial de uma Organização do Terceiro Setor no Brasil, é uma contribuição para que as demais entidades disponham de um exemplo real e concreto, que permita fazer inferências sobre instrumentos de gestão adequados, que possibilitem o alcance dos objetivos para os quais foram constituídas. Tal fato, é referendado por Falconer (2001, p.17):

Com o crescimento do terceiro setor em dimensão e em importância observados no Brasil, faz-se necessário, portanto, conhecer o perfil dessas organizações financiadoras para compreender o próprio terceiro setor. Para que exista um terceiro setor forte, ativo e independente, é indispensável um subsetor de grantmakers igualmente forte, ativo e independente.

#### ***1.6 Metodologia da Pesquisa***

##### ***1.6.1 Tipo de pesquisa***

##### ***1.6.2 O Estudo de Caso***

Assim como no primeiro e segundo setor, o espectro de organizações que fazem parte do Terceiro Setor é muito amplo, dividindo-se em diferentes segmentos, cada qual com características e realidades próprias. Esse fato, resulta na possibilidade do desenvolvimento de inúmeros e diferentes estudos sobre o setor, nas mais variadas áreas do conhecimento humano.

Ao se ressaltar, neste estudo, a relevância do aspecto comportamental, dado o fato de tais entidades terem como objetivo preponderante, a prestação de serviços visando a transformação do ser humano, objetiva-se demonstrar que não há um modelo padrão de

organização em todos os sentidos. Assim, esta pesquisa retrata a realidade da atuação de uma dessas entidades, seus desafios, dificuldades, sucessos e perspectivas futuras.

As evidências deste estudo de caso foram coletadas através das seguintes fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas e observação direta. Quanto aos documentos e registros de arquivo, foram examinados aqueles fornecidos pela FOCO (Fundação Otacílio Coser).

A observação direta foi feita nas visitas de campo para a realização das entrevistas. A entrevista destaca-se como uma das formas mais importantes de coleta de evidências utilizadas no estudo de caso, por ser fonte essencial de informação do mesmo.

Nas entrevistas, indagou-se sobre os fatos de uma maneira geral e também foi solicitado opiniões sobre determinados aspectos do tema de pesquisa. O período de duração médio de cada entrevista, foi de uma hora, com a utilização de um conjunto básico de perguntas.

## **2. Referencial Teórico**

### ***2.1 O Terceiro Setor***

Para um melhor entendimento do que vem a ser esse setor, é importante situá-lo em um contexto do qual também fazem parte o Estado (Primeiro Setor), composto pelas diversas esferas de poder e o Mercado (Segundo Setor) aqui formado pelas empresas com fins lucrativos.

Este trabalho não tem como objetivo estabelecer um conceito próprio de Terceiro Setor, mas sim descrevê-lo, além de caracterizá-lo através das apresentações de alguns conceitos constantes da literatura que versa sobre o tema e de características das entidades que dele fazem parte.

Toma-se como referência aspectos utilizados no desenvolvimento de um projeto que envolveu dezenas de países, coordenado pelo *Institute for Policy Studies* da Universidade Johns Hopkins dos Estados Unidos: *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, o Projeto Comparativo Sobre o Setor Sem Fins Lucrativos<sup>iii</sup> dirigido pelos professores Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier, além de apresentar alguns resultados de tal projeto.

O objetivo do projeto, para cada país participante, foi o de descrever o setor em termos de tamanho, fontes de recursos e composição interna, analisando também os diferentes papéis e impactos sociais assumidos por esse universo de organizações em diferentes sociedades, na atualidade e dentro de uma perspectiva histórica.

A existência de atividades filantrópicas, voluntárias e solidárias começou com o aparecimento da raça humana, sendo também antiga a existência das entidades utilizadas para a realização de tais práticas.

A promoção do bem-estar social sempre foi uma preocupação do ser humano, considerando que todo grupo social tem sua parcela carente no aspecto econômico. A utilização de entidades filantrópicas como meio de assistência aos desafortunados tem sido a principal forma de associativismo de todos aqueles preocupados com a diminuição das desigualdades, contudo, até o século passado o estado foi o grande provedor do bem estar social.

Teve destaque no século XX o crescimento do estado moderno, com a redefinição do seu papel por iniciativa do chanceler alemão Otto Von Bismarck, com ênfase na expansão da proteção do estado contra os infortúnios econômicos e sociais, decorrentes da urbanização e da industrialização da sociedade moderna.

Ao longo daquele século, cresceu a atuação das organizações sem fins lucrativos não governamentais na promoção do bem-estar social. Ocorreu ainda, uma série de fatos que formam contexto no qual surgiu o chamado terceiro setor, tais como a diminuição do tamanho

do estado demonstrado pela derrocada do regime comunista na Europa oriental, a globalização da economia e o crescimento da preocupação com a preservação do meio ambiente.

Outro fator, em destaque no período, é o desenvolvimento tecnológico que dentre outras conseqüências acarretou a diminuição do número de postos de trabalho na economia.

Ao discorrer sobre a importância do terceiro setor para a humanidade, Rifkin (1995) profetiza:

[...] a diminuição da massa de emprego na economia do mercado formal e a redução dos gastos do governo no setor público exigirão que se dê mais atenção ao terceiro setor: a economia de não-mercado. É ao terceiro setor – a economia social – que as pessoas irão voltar-se no próximo século, para ajudar a administrar necessidades pessoais e sociais que já não podem mais ser administradas nem pelo mercado nem por decretos legislativos.

Tal autor fornece alguns dados que reforçam a consistência do terceiro setor para a sociedade: no final do século passado, enquanto o setor empresarial constituía 80% da atividade econômica nos Estados Unidos e o setor governamental era responsável por mais de 14% do produto interno bruto, o setor independente contribuía em mais de 6% para a economia e era responsável por 9% do emprego nacional total. Mais pessoas estavam empregadas nas organizações do terceiro setor do que nos setores da construção, eletrônica, transporte, têxtil ou de acessórios. Menciona ainda que, na segunda metade do século passado, o total combinado dos ativos do setor sem fins lucrativos naquele país somava mais de US\$500 bilhões (RIFKIN, 1995, p. 264).

### 2.1.1 O Terceiro Setor no Brasil

A história das organizações do terceiro setor no Brasil, confunde-se com a atuação da Igreja Católica no país. Desde o século XVI destaca-se a implantação das Santas Casas de Misericórdia, conforme assinalado por Landim (1993), além da criação e atuação de diversos outros tipos de entidades ligadas às atividades da Igreja no país em serviços sociais, saúde e educação.

No último século, destaca-se a atuação de entidades sindicais na luta pelo reconhecimento dos direitos da classe trabalhadora e a atuação de ONG's na busca do respeito aos direitos humanos, cidadania e preservação do meio ambiente.

Segundo Falconer (1999): “[...] é genericamente definido como um setor privado não voltado à busca de lucro, que atua na esfera do público, **não vinculado** ao Estado.”

Landim & Beres (1999, p. 29) apresentam algumas expressões utilizadas para referir-se ao Terceiro Setor, no mundo, em debates desenvolvidos principalmente a partir da década de 80, tais como: *Independent Sector*, *Nonprofit Sector*, *Voluntary Sector*, *Third Sector*.

Considera-se aqui, como integrantes do Terceiro Setor as entidades que revestem-se das seguintes características:

- São organizações formalmente estruturadas, ou seja, com algum grau de institucionalização; excluem-se agrupamentos temporários, mas não necessariamente organizações informais, sem reconhecimento legal;
- São organizações que não integram o aparelho governamental, ou que têm uma identidade autônoma e distinta das organizações governamentais – o que não significa que não possam receber recursos do governo;
- São organizações que se auto gerenciam, controlando suas atividades de modo independente;

- São organizações que não distribuem lucros entre donos ou diretores, ou seja, que não têm como razão primeira de existência a geração de lucros – podem gerá-los, desde que sejam integralmente aplicados nas suas atividades fim;
- São organizações que envolvem em algum grau a participação voluntária, seja em suas atividades, gerenciamento ou direção, seja também no sentido de não serem compulsórias, excluindo-se aquelas cuja adesão é determinada por alguma lei ou regulamento.

Sobre o terceiro setor no Brasil Fischer & Falconer (1998, p. 12-19) afirmam:

Na realidade brasileira, e talvez possa-se dizer na latino-americana como um todo, as organizações do terceiro setor, à semelhança das norte-americanas, atuam nessa faixa difusa que está igualmente distante do setor público e do setor privado[...]

Uma das características que identificam o setor formado pelas Organizações do Terceiro Setor no Brasil é a sua cada vez maior profissionalização, tanto no que diz respeito às diversas ações que por ele são implementadas, como também das pessoas que nele atuam, aqui consideradas as formalmente contratadas e os voluntários.

O aumento da demanda pela profissionalização do terceiro setor no Brasil também ocorre pelo incremento da participação do meio empresarial em projetos daquelas entidades, com destaque para a atuação das fundações empresariais ligadas a grupos comerciais e também o patrocínio de atividades esportivas e culturais, entre outras.

### ***3. Análise dos Dados: Organização e Descrição***

No desenvolvimento deste estudo, além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se o procedimento de entrevistas junto a membros da Fundação Otacílio Coser, aqui também denominada FOCO, para o levantamento de dados primários. Este tópico tem como objetivo apresentar, comentar e relacionar tais dados, com o que foi tratado no referencial teórico, procurando responder às questões orientadoras da pesquisa.

#### **3.1 Comentários às Respostas das Entrevistas**

No desenvolvimento deste item, segue-se a ordem das perguntas feitas aos entrevistados, ressaltando-se que não foram colocadas as mesmas questões para todos, em função das peculiaridades existentes nas funções desempenhadas nas diversas áreas e por algumas perguntas terem surgido no decorrer das entrevistas.

*Quais as dificuldades (ameaças e oportunidades) encontradas por esta área, na realização de suas tarefas?*

Uma das dificuldades apontadas pela maioria dos entrevistados está na mensuração dos resultados obtidos no desenvolvimento dos projetos mantidos pela Fundação Otacílio Coser. O estabelecimento de indicadores qualitativos que demonstrem os efeitos e as transformações ocorridas nas vidas das pessoas das comunidades atendidas, é um rico complemento às estatísticas já existentes.

A preocupação mencionada pelo Diretor de Planejamento, de se identificar o momento em que a comunidade deve *caminhar com as próprias pernas*, demonstra que a Fundação Otacílio Coser procura com isso não fazer assistencialismo, na medida em que, levar as pessoas atendidas a descobrirem suas capacidades e talentos, é um meio de transformar para melhor suas próprias vidas e o ambiente em que se encontram e assim, atingindo-se o resultado mencionado por Druker (1997), que é o ser humano transformado.

Quanto à outra dificuldade, que é o monitoramento da realidade dos beneficiados pelos projetos após a fundação sair de cena, é uma importante forma de fazer com que a comunidade atendida ajude outras a buscarem melhores condições de vida para seus membros.

Apesar de ser uma entidade com poucos anos de existência, a Fundação Otacílio Coser já possui uma estrutura que demanda maior dedicação de tempo da responsável pela Superintendência, que atualmente também responde pela comunicação do Grupo e da Fundação, o que foi confirmado pela diretora executiva, ao afirmar que o tempo para a realização das tarefas é exíguo. Ao reconhecer que a comunicação de uma entidade do terceiro setor diferencia-se de uma empresa do segundo setor, a superintendente confirma que a gestão das primeiras requer que as ferramentas gerenciais sejam adaptadas à sua realidade.

Outra dificuldade vivida pela Fundação Otacílio Coser, é que ao ouvirem comunidades sobre suas necessidades, visando a implementação de projetos sociais, há pessoas que reivindicam benefícios que atingem a poucos, como o calçamento de sua rua, escola para seu filho. Este fato demonstra que o poder público deixa a desejar na implementação de políticas públicas de educação saúde e segurança, uma das causas do crescimento do terceiro setor no Brasil e na América Latina. Uma forma de eliminar tal dificuldade é levar as pessoas a refletirem sobre seus problemas e criar as soluções.

Quando essa conscientização ocorre, é possível vislumbrar a afirmação feita por Rifkin (1995), onde defende o terceiro setor como solução para os diversos problemas que influenciaram a sua origem e desenvolvimento.

Uma das características das organizações do terceiro setor, é a atuação de mão de obra voluntária, ela representa grande parte do número total das pessoas que atuam em tais organizações. Além de ser necessário que o voluntário tenha identidade com a causa pela qual a entidade luta, é preciso evitar problemas como aquele narrado pelo diretor financeiro da FOCO, segundo o qual, trabalhar com voluntários não é a mesma coisa que trabalhar com funcionários, impondo condições, tempo para a realização de tarefas. No caso da FOCO, conforme o diretor financeiro, as prioridades de tais voluntários estão voltadas para suas funções nas empresas do grupo.

Essa situação é prejudicial para as atividades da entidade, tendo em vista que o ideal é que o voluntário dedique-se exclusivamente às suas atribuições e não execute suas tarefas com a atenção dividida por outras atividades e situações que comprometem o seu desempenho.

O diretor financeiro apontou também, a dificuldade com a falta de entendimento de dirigentes de entidades parceiras da FOCO, quanto aos critérios de implementação dos projetos sociais, o que também foi relatado pelo diretor administrativo.

A prestação de contas por parte daquelas entidades, é fundamental para a verificação da correta utilização dos recursos, o que permite que elas tenham direito a pleitear novos valores para outros projetos. O fato de dirigentes de organizações parceiras sentirem-se ofendidos por achar que estão duvidando de sua honestidade, evidencia a existência de uma cultura equivocada em entidades do terceiro setor no Brasil, segundo a qual não se deve avaliar profissionalmente o desempenho.

A utilização de critérios rigorosos, por parte da FOCO, na análise dos projetos sociais apresentados pelas entidades parceiras, é imprescindível para que os recursos empregados sejam utilizados para os fins aos quais se destinam.

A diretora de relações públicas também citou a dificuldade existente quanto à medição dos resultados gerados pelos projetos mantidos pela FOCO. Ressaltou que entidades parceiras não

levam crianças atendidas a mudarem para melhor a realidade em que vivem. Outra ameaça relatada por ela, é quanto ao sentimento de culpa com o qual trabalham educadores num projeto em que atua de forma voluntária. Outros educadores que atuam nos projetos preocupam-se mais com o fato das crianças aprenderem o conteúdo dos livros estudados, do que com a aplicação prática do conhecimento adquirido.

As dificuldades mencionadas pela diretora de relações públicas, demonstram que além da preocupação com a qualidade técnica do trabalho educacional realizado junto as crianças das comunidades, não podem ser esquecidos os aspectos qualitativos, dentre os quais destaca-se a influência no desempenho escolar, dos problemas vividos pelas crianças em suas famílias, como a fome, violência e falta de recursos materiais.

A coordenação de voluntariado também tem como dificuldade a medição dos resultados obtidos com as atividades realizadas pela área, o que reforça que nesse aspecto o processo de avaliação de desempenho na FOCO carece de avanço. Ressalte-se outra dificuldade, a disseminação da cultura do voluntariado nos funcionários das empresas do grupo. Ainda sobre isso, a diretora executiva apontou como dificuldade a identificação de potenciais voluntários nas empresas do grupo.

Tais fatos demonstram que ainda há muito o que fazer para conscientizar as pessoas quanto a importância da atuação voluntária, como forma de melhorar a qualidade de vida da população. A FOCO coloca isso em prática, ao atuar junto aos colaboradores das empresas do grupo, através da criação de quatro núcleos de solidariedade nas empresas.

Ao discorrer sobre o segundo objetivo específico deste estudo, que é identificar e descrever os instrumentos gerenciais utilizados pela Fundação Otacílio Coser, na gestão de seus recursos materiais e financeiros, afirma-se que poucas são as obras no Brasil que tratam do assunto. Tal afirmação é confirmada pelo diretor financeiro, quando apontou que uma dificuldade vivida pela fundação no início de suas atividades foi a carência de bibliografia especializada na área de fundações.

O segmento do terceiro setor formado pelas *grantmakers* dispõe de significativo meio de controle de suas atividades, principalmente no que diz respeito às suas contas. Tal meio de controle é a curadoria de fundações (Ministério Público Estadual), que apesar de sua importância vive uma situação específica no estado do Espírito Santo, onde não tem havido a agilidade necessária no exame das prestações das contas anuais das fundações, conforme relato do diretor financeiro. Esta situação representa uma grande dificuldade ao bom funcionamento da FOCO.

Entende-se aqui que outra ameaça para a FOCO, é o fato dos demonstrativos contábeis elaborados com base nos Princípios Fundamentais de Contabilidade serem utilizados apenas para fins formais, como informou o diretor financeiro, que exemplificou citando a apresentação de tais relatórios ao Ministério Público. Para fins gerencias, são utilizados relatórios elaborados com base no regime de caixa e não de competência e que foi confirmado pela contadora da FOCO, que funcionária de uma empresa do grupo e atua voluntariamente na fundação.

Quanto às oportunidades relatadas pelos entrevistados, destaca-se a contribuição recebida pela notoriedade nacional e internacional do Grupo Coimex, o que foi mencionado pelo diretor de planejamento, reiterado pelo diretor financeiro e configura-se como um fator predominante nessas entidades no Brasil, pois 61,3% (FALCONER, 2001, p. 141) das *grantmakers* brasileiras são empresariais .

A troca de experiências com outras entidades do terceiro setor, é uma oportunidade de aprendizado de novas técnicas e aquisição de novos conhecimentos para a gestão das



atividades, utilizada pela FOCO. Nesse sentido, conforme enfatizado pela superintendente, é que além da participação no GIFE, a fundação participa também de congressos, seminários, mesas redondas e palestras.

A promoção institucional é importante, porém, é preciso que a entidade não deixe que tal atividade tenha maior destaque em relação aos projetos sociais por ela mantidos, sob pena de não atingir seus principais objetivos.

Apesar da dificuldade existente na relação com voluntários atuantes na FOCO, o diretor financeiro afirmou que essa atuação é uma oportunidade na medida em que eles aprendem a metodologia de trabalho utilizada na área em que atuam. A diversificação nas fontes e formas de captação de recursos também é uma oportunidade que se apresenta para a fundação, já que ela tem condições de captar recursos no exterior através da APICEX, um de seus acionistas.

A FOCO conta com uma gestão realizada segundo as técnicas empregadas nas empresas do grupo COIMEX, como por exemplo a utilização de sistema ERP<sup>iv</sup> que gerencia toda a parte administrativa, financeira e contábil. A maioria dos entrevistados citou como oportunidade o acesso às técnicas e cultura empresariais presentes nas empresas do grupo. Contudo, deve-se tomar cuidado para não esquecer que a FOCO é uma entidade do terceiro setor e não do segundo, o que poderia comprometer o sucesso da aplicação daquelas técnicas e conhecimentos.

A FOCO tem uma oportunidade na utilização de recursos tecnológicos do Grupo Coimex, o que observa-se no fato da contadora ter relatado a não existência de dificuldades na área contábil da entidade.

*Como é a integração desta, com as demais áreas da Fundação?*

A FOCO demonstra que há integração entre suas diversas áreas, no planejamento, execução e avaliação dos projetos realizados. A esse respeito o diretor de planejamento ressaltou que todas as tarefas são preestabelecidas, planejadas e identificadas, sendo que cada membro tem pleno conhecimento de suas tarefas.

Internamente ocorre a troca de experiências, na medida em que os conhecimentos e técnicas adquiridos nos eventos dos quais a superintendente participa, são partilhados por todos os membros da fundação, conforme relatado por ela. A superintendência integra-se às demais áreas divulgando internamente o relatório de atividades do ano encerrado.

A diretoria financeira contribui para a integração das diversas áreas da fundação, tomando conhecimento de tudo o que ocorre, criticando e fazendo sugestões, com vistas à melhoria da qualidade. Tal postura é prevista na utilização de um sistema de informações gerenciais, conforme citado no referencial teórico. A diretora de relações públicas reforçou essa característica ao mencionar que as decisões são tomadas considerando-se todas as opiniões.

Uma forma de contribuir para uma melhor atuação dos voluntários, é a entidade estar atenta para as necessidades decorrentes das tarefas por eles desenvolvidas. Assim, quando a integração entre as áreas de uma organização do terceiro setor, ocorre de forma satisfatória, é possível tomar as providências necessárias para evitar o surgimento de problemas. Ao fazer com que seus diversos setores informem à coordenação de voluntariado, as necessidades referentes aos voluntários, a FOCO põe em prática essa postura.

Na integração entre as diversas áreas da organização, é preciso que haja transparência e nesse sentido a FOCO realiza uma reunião a cada quinze dias, na qual são tomadas as decisões e é feita a prestação de contas das atividades da superintendência, coordenações de voluntariado e de projetos.

No caso da área contábil, é preciso que haja maior valorização do seu potencial, fazendo com que a responsável pela área participe diretamente da elaboração, execução e avaliação do desempenho orçamentário, além de participar também da condução dos projetos mantidos pela entidade.

*Como é a gestão e o controle, dos recursos materiais e financeiros, utilizados pela FOCO? Quais os pontos fortes e fracos? (Pergunta feita às Diretorias: Executiva, de Planejamento, Financeira e Administrativa)*

Há empresas que atuam na área social através de iniciativas próprias, estimulando participação de seus funcionários como voluntários em atividades sociais ou ainda, aplicando diretamente recursos materiais e financeiros. Há outros casos em que empresas constituem fundações para a realização dessas mesmas atividades sociais.

O Grupo COIMEX, já empregava recursos em ações sociais e em 1999, de acordo com o diretor de planejamento, constituiu a FOCO como forma de melhor aplicar e gerenciar os recursos e iniciativas. A FOCO tem como ponto forte na gestão de seus recursos financeiros e materiais, a utilização de um sistema ERP que gerencia as informações de suas áreas administrativa, financeira e contábil.

Uma característica na gestão da FOCO, é um acompanhamento severo de seus custos e dos projetos, conforme ressaltado pela diretora executiva. Há o cuidado de não se perder de vista o fluxo dos recursos, seja na fase de planejamento, execução orçamentária ou na verificação da correta aplicação dos recursos destinados aos projetos. Esta prática demonstra que os gestores das entidades do terceiro setor devem evitar ficar *apagando incêndios*, resolvendo os problemas na medida em que eles surgem.

A utilização correta de instrumentos de gestão, como o orçamento, é fundamental para que a entidade cumpra a missão para a qual foi constituída. É preciso, contudo, que os seus gestores estejam sempre atentos para que tais instrumentos sejam flexíveis, no sentido de adequarem-se às mudanças pelas quais a organização passa. A FOCO baseia-se em um orçamento anual para nortear a utilização de seus recursos, porém, quando são necessárias modificações tudo é discutido nas reuniões ordinárias e extraordinárias, conforme frisado pelo diretor administrativo.

*No seu entendimento, o que a Fundação Otacílio Coser representa para o Estado do Espírito Santo? (Pergunta feita à Diretora Executiva)*

Sabe-se que nos últimos anos está havendo uma forte atuação de empresas junto ao terceiro setor nas diversas formas e a esse respeito Falconer (1999, p. 65) descreve o seguinte:

[...] podem ser observadas muitas formas de interação: a promoção do voluntariado entre funcionários, o patrocínio de atividades culturais promovidas por organizações do terceiro setor, a operação direta de projetos e programas sociais, doações em dinheiro ou em materiais, e até a constituição de fundações empresariais responsáveis por programas de cunho social, mantidas pelas empresas.

A criação da Fundação Otacílio Coser é uma manifestação desse movimento e cuja atuação destaca-se no Espírito Santo. Contudo, o êxito de suas atividades estaria comprometido, caso não houvesse a consciência de que a entidade é uma parte desse conjunto maior de iniciativas que também é responsável por fazer com que as organizações do terceiro setor cumpram o seu papel na sociedade.

Constata-se, através da resposta da diretora executiva, à questão em tela, que esta noção de conjunto está presente na FOCO, na medida que este pensamento norteia a atuação da entidade, conforme também ficou claro através das respostas da maioria dos entrevistados.

*A mídia já afirmou que as fundações ligadas a empresas no Brasil, representam uma forma dessas empresas demonstrarem que são socialmente corretas e assim melhorar a sua lucratividade. Isto realmente ocorre? (Pergunta feita à Diretora Executiva)*

A resposta da entrevistada demonstra que questões como esta são encaradas como desafios a serem vencidos pela FOCO em sua atuação. Ao reconhecer que o trabalho de tais fundações é benéfico para a imagem institucional das empresas às quais são ligadas, a diretora executiva cita uma realidade. Porém, ressalta que o fim maior é o atendimento às comunidades através dos diversos projetos.

*A Fundação Otacílio Coser é auditada por auditores independentes? (Pergunta feita à Diretora Executiva)*

Ao destacar-se no cenário do terceiro setor do Estado do Espírito Santo, a Fundação Otacílio Coser, assume uma série de responsabilidades, junto à sociedade capixaba, que vão além do atendimento aos preceitos legais e atuação eficaz do ponto de vista organizacional. A esse respeito Falconer (1999, p. 61) afirma o seguinte:

Para atingir sucesso e, simultaneamente, maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém. O tipo de atuação e a relação que desenvolvem com o seu ambiente determina com quem e de que forma deve ocorrer esta prestação de contas, variando de uma organização para outra. Além de respeitar as leis e obedecer a todas as suas obrigações contratuais, as organizações devem fornecer ao público informação suficiente para que este possa se posicionar a seu respeito, principalmente se esta organização solicita doações deste público: quem controla a organização? Quais são os seus interesses? De onde provêm seus recursos? Para que são utilizados? São eficientes no seu uso?

A Fundação Otacílio Coser, conforme informou a diretora executiva, não é auditada por auditores independentes. A adoção de tal prática, bem como a divulgação de suas demonstrações contábeis, contribuiriam para consolidar a atuação da entidade, na medida em que demonstraria ao público externo os números resultantes de suas atividades.

*Quais as formas de captação de recursos utilizadas pela Fundação Otacílio Coser?*

*Há planos de diversificação nas fontes de recursos? (Perguntas feitas ao Diretor Financeiro)*

A utilização de variadas fontes de recursos por parte das entidades do terceiro setor, é uma prática saudável na visão de Cruz & Estraviz (2000, p. 93) que afirma:

Nossa sugestão é que sua organização nunca dependa mais de 30% do seu orçamento de um único financiador, exceto no caso de aporte do poder público. A dependência de um número reduzido de financiadores poderia ameaçar a viabilidade de sua organização, caso o doador resolva, de repente, parar a doação.

A Fundação Otacílio Coser tem como fonte de recursos as doações que recebe de acionistas do Grupo Coimex, o que é natural ocorrer já que está ligada ao grupo. Porém, há planos de diversificação das fontes de recursos para o futuro que inclui a parceria com outras organizações, instituições governamentais e organismos internacionais, conforme informou o diretor financeiro. Tal diversificação é importante para a entidade, tendo em vista que uma de suas vantagens competitivas é a projeção internacional.

*A Contabilidade da FOCO baseia-se nos Princípios Fundamentais da Contabilidade? (Pergunta feita à contadora)*

Não há neste ponto nada de extraordinário a ser observado, porque a elaboração das Demonstrações Contábeis segue os preceitos legais conforme ressaltaram os entrevistados que foram questionados a respeito, contudo seria positivo se auditores independentes opinassem sobre a adequação das Demonstrações Contábeis.

*A Contabilidade da FOCO é utilizada para fins gerenciais? (Pergunta feita à contadora)*

Entende-se que é temerário o fato da contabilidade ser utilizada apenas para atender a preceitos legais e societários.

*Com o aumento de porte da FOCO, será necessário que a contabilidade também tenha aumentada sua estrutura? (Pergunta feita à contadora)*

Apesar da entrevistada ter afirmado que os recursos tecnológicos utilizados na gestão da FOCO torne desnecessário, por enquanto, um aumento na estrutura da área contábil, não pode ser desprezado para que o desempenho da área não seja comprometido.

*O que representa a contabilidade da FOCO ser realizada de forma voluntária? (Pergunta feita à contadora)*

É preciso também que estejam atentos para a eventual necessidade de no futuro a contabilidade ser realizada por funcionários da FOCO.

A partir dos dados e informações levantadas, espera-se que este trabalho contribua para futuras pesquisas sobre este tema. Para tanto, seguem algumas sugestões.

Sugere-se à Fundação Otacílio Coser:

- A utilização de metodologias de pesquisa qualitativa no tratamento de dados levantados, como forma de avaliar os resultados qualitativos dos projetos nos quais são aplicados os recursos;
- A revisão dos critérios utilizados na avaliação dos projetos apresentados pelas entidades candidatas à recepção de recursos;
- Que todos os colaboradores sejam profissionais contratados e com dedicação exclusiva à FOCO, como forma de evitar que o conflito de tarefas e tempo prejudiquem as atividades da entidade;
- Que as informações geradas pela contabilidade baseada nos princípios fundamentais de contabilidade, sejam utilizadas no processo de tomada de decisões e não apenas para fins formais, como forma de enriquecimento do processo decisório da entidade;
- Que as Demonstrações Contábeis sejam divulgadas para o público externo e auditadas por auditores independentes, como forma de dar maior transparência à população, das atividades desenvolvidas pela entidade.
- Que estude a possibilidade de aplicar recursos em projetos de novas áreas como: terceira idade, mulheres, negros e portadores de deficiência física/mental, tendo em vista a capacidade de mobilização e importância que a entidade tem.

Sugere-se aos dirigentes de entidade parceiras da FOCO:

- Que adquiram mais informações sobre a importância do atendimento aos requisitos dos projetos dos quais participam;

- A participação em eventos (congressos, seminários, cursos, palestras, etc) sobre o terceiro setor e suas organizações, notadamente no que diz respeito à gestão de recursos materiais e financeiros;

A outras entidades do terceiro setor no estado do Espírito Santo:

- Que procurem conhecer mais o trabalho realizado pela FOCO,
- Que participem de fóruns para discutir aspectos comuns a outras entidades do terceiro setor, contribuindo para a solução de dificuldades vividas por todas as organizações;
- Que procurem diversificar suas fontes de recursos;
- Que saibam conciliar a atuação de voluntários com profissionais contratados.

Sugere-se ao Ministério-Público:

- Que procure formas de agilizar a análise dos processos de prestação de contas das entidades sob sua jurisdição.

#### **4. Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo principal descrever a realidade contábil-gerencial de uma *grantmaker* brasileira, enquanto uma organização do terceiro setor, revelando demandas existentes na gestão de seus recursos materiais e financeiros. Procurou ainda, definir e descrever o terceiro setor no mundo e no Brasil, caracterizando as entidades que dele fazem parte, com destaque para o segmento da entidade objeto de estudo. Também buscou-se identificar e descrever os instrumentos de gestão utilizados pela Fundação Otacílio Coser e identificar o seu perfil contábil-gerencial.

Buscando atingir os objetivos determinados, realizou-se em primeiro lugar uma revisão da literatura, onde discorreu-se sobre diversos aspectos relativos ao terceiro setor no mundo e no Brasil, suas organizações e a gestão de recursos materiais e financeiros por meio da contabilidade e de instrumentos de gestão. Também foram apresentados uma série de dados secundários sobre o terceiro setor no Brasil e suas organizações. Por fim, visando atender aos objetivos estabelecidos e responder às questões orientadoras da pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais com membros da Fundação Otacílio Coser e responsáveis pela gestão de seus recursos materiais e financeiros.

A partir da problemática da escassez de recursos para a manutenção das atividades, insuficiência de resultados e sustentabilidade das entidades do terceiro setor no Brasil, demonstrou-se a importância desse conjunto de organizações para a sociedade, suas características, uma série de estatísticas relativas aos recursos por elas movimentados, sua mão-de-obra e aspectos legais.

Visando caracterizar de forma clara o segmento de organizações ao qual pertence a entidade objeto desta pesquisa, foram apresentadas, suas principais características, localização e informações acerca dos recursos que nelas circulam.

A Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial são apresentadas como suporte na gestão das organizações, com ênfase para as entidades do terceiro setor, adicionalmente tratou-se da utilização de ferramentas como o planejamento e o orçamento na condução das atividades como a captação dos diferentes recursos. Considerando a sustentação

proporcionada pelo Sistema de Informações Gerenciais, foram abordados aspectos relativos à área de administração financeira das organizações.

Observa-se que a Fundação Otacílio Coser é uma entidade criada recentemente e que gerencia seus recursos materiais e financeiros utilizando instrumentos de gestão como o planejamento estratégico e o orçamento. É forte, na gestão da entidade, a cultura empresarial presente nas empresas do Grupo Coimex, conforme enfatizado por grande parte dos entrevistados. Isto reforça o que foi demonstrado por Falconer & Vilela (2001, p. 46), que 61,3% das organizações desse tipo no Brasil são empresariais.

Apesar de ter à sua disposição, recursos tecnológicos e humanos oriundos das empresas do Grupo Coimex, a Fundação Otacílio Coser tem dificuldade para avaliar o desempenho qualitativo dos projetos nos quais emprega seus recursos, conforme foi assinalado por alguns dos entrevistados.

A entidade também enfrenta o desafio de conscientizar dirigentes de entidades receptoras dos recursos, quanto à importância de se prestar contas dos recursos aplicados nos diversos projetos, como requisito para a recepção de novos recursos.

Constatou-se que o fato das atividades na FOCO serem realizadas, em sua maioria por voluntários, tem como vantagem a redução de custos com mão de obra, contudo há a dificuldade de conciliar a atuação na entidade com as tarefas nas empresas do grupo, conforme foi relatado por alguns dos entrevistados. Por outro lado é um ponto forte a disseminação da cultura do voluntariado nas empresas do grupo.

A contabilidade da FOCO é realizada de forma voluntária, sendo a contadora funcionária de empresa do grupo, além do que, a área contábil não consta formalmente da estrutura organizacional da entidade. Os relatórios e livros contábeis são elaborados com base nos Princípios Fundamentais de Contabilidade e não são utilizados no processo de tomada de decisão, o que é feito com base em registros extra-contábeis elaborados com base em regime de caixa. As demonstrações contábeis não são publicadas e nem auditadas por auditores independentes. A FOCO presta contas periodicamente ao Ministério Público por meio de relatórios próprios.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o aprimoramento dos estudos já existentes sobre o tema, considerando que não se pretendeu esgotar aqui o assunto. Finalmente, recomenda-se aos pesquisadores com interesse em temas relacionados à gestão de entidades do terceiro setor, que realizem outras pesquisas empíricas, como forma de melhor esclarecer aqueles que direta ou indiretamente atuam no dia a dia de organizações não governamentais no Brasil e que estas possam cumprir a missão para a qual foram criadas.

## **Referências**

- AMARAL, D. J. P. do. (2001) Gestão de recursos materiais e financeiros. Entrevista concedida a G M C, Vitória, 28 nov.
- BACELAR, T. H. L. (2001) Gestão de recursos materiais e financeiros. Entrevista concedida a G M C, Vitória.
- CLARET, D. (2001) Gestão de recursos materiais e financeiros. Entrevistada concedida a G M C, Vitória.
- CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, Marcelo. (2000) Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Global. 158 p.
- DRUCKER, P. F. (1997) Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Pioneira.
- FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_; VILELA, R. (2001) Recursos privados para fins públicos: As grantmakers brasileiras. São Paulo: Petrópolis: Grupo e Institutos Fundações e Empresas. 162 p.

LANDIM, L. BERES, N. (1999) Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Colaboradora: Maria Celi Scalon. Rio de Janeiro: Nau.

\_\_\_\_\_. (1993) Para além do mercado e do estado ? filantropia e cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER. 86 p.

OREM, M. B. C. de. (2001) Gestão de recursos materiais e financeiros. Entrevista concedida a G M C, Vitória.

PAES, J. E. S. (2001) Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 3. ed. Brasília: Brasília Jurídica.

PASQUALE, T. R. C. D. (2001) Gestão de recursos materiais e financeiros. Entrevista concedida a G M C, Vitória, 28 nov.

RAMOS, K. M. (2001) Gestão de recursos materiais e financeiros. Entrevista concedida a G M C, Vitória.

RIFKIN, J. (1995) O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. Revisão de Luiz Carlos Merege. São Paulo: Makron Books. 348 p.

SIMÃO, E. K. (2001) Gestão de recursos materiais e financeiros. Entrevista concedida a G M C, Vitória.

---

<sup>ii</sup> Fundações doadoras de recursos para projetos sociais, ambientais e educacionais.

<sup>iii</sup> A coordenação do projeto é de Lester M. Salamon, com a coordenação adjunta de Helmut K. Anheier. A responsável para países em desenvolvimento é Regina List. A coordenadora da pesquisa no Brasil é Leilah Landim.

<sup>iv</sup> Software utilizado na gestão de atividades empresariais.