
**MANUAL DE GESTÃO
ORÇAMENTÁRIA E
FINANCEIRA PARA**

**ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL**





EXPEDIENTE

Editor:

ELO Ligação e Organização.

Autores:

André Bittencourt;
Fátima Nascimento;
Márcia Brito.

Organização e revisão:

Lia Silveira.

Projeto Gráfico/Diagramação:

Isis Dias.

Ilustrações:

Gilmar Santos
Criando Assessoria e Produção de Artes

ELO Ligação e Organização

Empresarial Lucaia - R. Lucaia, nº 295 -
Sala 204, 2º Andar - Rio Vermelho Salvador - BA
CEP: 41940-660
Tel: + 55 71 3022-2084
E-mail: elo@elobrasil.org.br
Facebook: @elobrasilosc
Instagram: @elobrasil_osc
Youtube: @elobrasil

Diretoria:

José Maurício Daltro (Coordenação Geral); Gabriel
Kraychete Sobrinho (Secretaria), Luana Vilutis
(Tesouraria), Maria Elisa Huber Pessina (Suplência).

Equipe técnica:

Camila Veiga (Coord. Executiva e Assessora de Projetos);
Candice Ferreira (Assessoria Técnica);
Cristina Costa (Assistente Administrativo-financeira);
Isis Dias (Assessora de Comunicação).

Conselho Fiscal:

Claudete Mary Souza Alves; Maria Ubajareida Carvalho F.
dos Santos; José Augusto Laranjeiras Sampaio
(Suplente).

Associados/as:

Claudete Mary Souza Alves;
Damien Hazard;
Eliana Rolemberg;
Elsa Sousa Kraychete;
Émerson Fontinele de Barro;
Gabriel Kraychete;
José Augusto Laranjeiras Sampaio;
José Maurício Daltro Carneiro Bittencour;
Júlia Tais Campos Ribeiro de Oliveira;
Louisa Huber, Luana Vilutis;
Maria de Fátima Pereira do Nascimento;
Maria Elisa Huber Pessina;
Maria Ubajareida Carvalho F. dos Santos;
Omar da Rocha Júnior;
Paulo Simões;
Rebeca Ribas Bulhosa;
Ute Engelke.

SUMÁRIO

Apresentação	04
Introdução: As instituições da sociedade civil em contexto de permanente mudança	06
I - O ciclo de Gestão nas OSC	08
II - O Planejamento financeiro a elaboração do Orçamento	12
III - O Monitoramento	20
IV - Prestação de Contas: O relatório financeiro nas Organizações da Sociedade Civil - OSC	30
V - V - A Contabilidade de Organizações da Sociedade Civil - OSC	40
Bibliografia	52

APRESENTAÇÃO

O ELO Ligação e Organização tem a satisfação de compartilhar o Manual de “Gestão orçamentária e financeira para Organizações da Sociedade Civil - OSC”, cujo objetivo é contribuir para o fortalecimento da capacidade de gestão de instituições da sociedade civil que atuam na afirmação dos direitos civis, econômicos, sociais, culturais e ambientais.

Uma parte significativa de nosso trabalho, em mais de duas décadas de atuação, tem sido dar suporte técnico às lideranças e equipes de OSC em demandas relacionadas ao planejamento, monitoramento, avaliação e gestão de instituições e de projetos por elas desenvolvidos.

Especificamente no campo da gestão financeira, nossa atuação se concentra na consultoria às OSC, nos seguintes aspectos: elaboração de orçamentos, em especial de projetos apresentados a organizações doadoras nacionais e internacionais, públicas e privadas; aprimoramento dos mecanismos de controle interno visando ao melhor gerenciamento dos recursos; e elaboração e análise de prestações de contas. O manual é, pois, fruto do diálogo permanente com as equipes das instituições, para entender suas necessidades e ajudar a dirimir suas dúvidas, sempre levando em conta o saber e a experiência por elas acumulados no lidar com um amplo universo de doadores com características e, conseqüentemente, exigências distintas.

O texto está estruturado em seis tópicos, incluindo a introdução, na qual é apresentado um breve panorama das OSC no Brasil. O tópico I traz uma abordagem sobre o ciclo da gestão nas organizações da sociedade civil, que engloba os processos de planejamento, monitoramento e avaliação, e seu correspondente no âmbito da gestão financeira. Nos tópicos II (orçamento), III (monitoramento) e IV (prestação de contas), concentramos nossas contribuições para os importantes processos de elaboração orçamentária, gestão dos recursos financeiros, elaboração e publicização de relatórios financeiros. O V e último tópico é dedicado à contabilidade nas OSC, área que

tem se aperfeiçoado, significativamente, com as normativas do Conselho Federal de Contabilidade, emitidas a partir do final da década de 1990. Nos anexos, estão alguns modelos de orçamento e de planilhas de monitoramento financeiro de instituições e projetos.

Desejamos que esta nossa contribuição seja útil para todas as pessoas que, de forma organizada, atuam na busca para a superação das imensas desigualdades presentes em nosso país, e para a concretização de um outro mundo possível, com equidade e justiça.

ELO LIGAÇÃO E ORGANIZAÇÃO



INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil em contexto de permanente mudança

Existem no Brasil cerca de 29 (vinte e nove) mil Organizações da Sociedade Civil - OSC cujas ações são voltadas para o desenvolvimento socioeconômico e para a defesa de direitos. Parte destas instituições teve sua origem entre as décadas de 1960 e 1980, mas a grande maioria surge a partir da segunda metade dos anos 1980, estimuladas pelas possibilidades de parceria na formulação e execução de políticas públicas, e de implementação de direitos fundamentais assegurados pela Constituição de 1988.¹

Mas não tem sido fácil seguir atuando. A pesquisa das Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos - Fasfil 2019 indica uma queda de 16,5% do número de instituições em relação a 2010. E, conforme o IBGE, autor da pesquisa, a queda é reflexo da crise vivenciada entre 2013 e 2016, período que responde por 14% dessa queda.

O universo das OSC é reflexo, mas também reflete o contexto em constante transformação. As décadas de 1980 e 1990 do século passado foram períodos de muitas mudanças: no âmbito político, o fim do regime militar e o retorno à democracia, e com isto a entrada em cena de novos sujeitos, temas e questões, como a possibilidade de cooperação com o Estado e, no âmbito gerencial, a introdução de métodos de planejamento estratégico e a demanda por maior transparência (accountability). No início do século XXI, ganham força a busca por sustentabilidade, em seus variados aspectos (político, institucional, financeiro, ambiental, entre outros), e as medidas anticorrupção.

No âmbito da gestão financeira, percebe-se que há a preocupação com a profissionalização das equipes, com o planejamento orçamentário e de captação de recursos, com o estabelecimento de medidas de controle, e, de forma ainda tímida, com a difusão de prestações de contas. Esse movimento é cíclico e novos desafios se agregaram: a gestão, cada vez mais por projetos, reflexo das possibilidades de captação de recursos predominantes no Brasil até o momento; a maior competição pelos recursos; o conflito entre a necessidade de atualização da equipe versus a sobrecarga de trabalho de equipes pequenas; a inexistência de recursos para ampliar e capacitar as equipes; a adoção de metodologias que assegurem uma visão integrada dos processos; a importância de assegurar a transparência em tempos de criminalização da ação social.

Tendo como pano de fundo um contexto de permanente mudança, a aprendizagem constante é um elemento essencial para o aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira de nossas instituições.

-
- 1 Há diferença significativa no número de OSC indicado na pesquisa Fasfil e no Mapa das OSC. Neste texto optamos por utilizar o dado do estudo da Fasfil, do IBGE, que utiliza a base de dados do antigo Ministério do Trabalho, por compreender que se aplica melhor ao grupo das organizações parceiras de PPM.
-

I - O CICLO DA GESTÃO NAS OSC



I - O CICLO DA GESTÃO NAS OSC

Referimo-nos sempre à gestão como um ciclo composto pelos atos de planejar, executar, monitorar, avaliar e, novamente, planejar, girando o ciclo do planejamento, numa sequência de ações que se sucedem e se renovam.

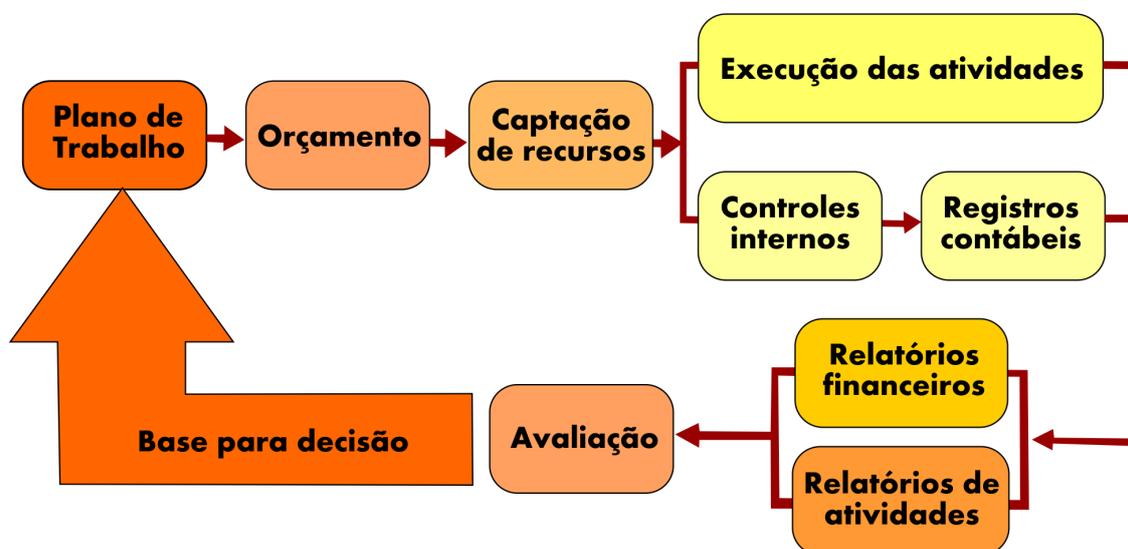
Os planejamentos institucionais têm periodicidades variadas (anuais, trienais, quinquenais etc.), de acordo com as necessidades e determinações estatutárias da OSC específica. No tempo do planejar, a partir da análise da realidade (de como aquele determinado grupo percebe a realidade na qual está inserido e sobre a qual pretende atuar) se estabelecem os objetivos e estratégias para o próximo período; com quem e como se vai atuar para alcançar os objetivos; os recursos necessários e onde e como poderão ser obtidos.

Com os recursos disponíveis, a OSC pode começar a implementar as atividades necessárias para o alcance dos objetivos. Mas as coisas nem sempre acontecem como o planejado: a mobilização do público para uma atividade demora mais do que o previsto; o processo de cotação para compras e contratações não tem o retorno esperado; um dos possíveis doadores (contrapartidas) atrasou o processo de análise e, conseqüentemente, o repasse; o contexto impeliu a mudar a forma de agir. Enfim, pode ocorrer uma gama de situações no decorrer da implementação e, para garantir uma boa gestão, as pessoas envolvidas devem rever o plano original em comparação com a realidade e, se for o caso, ajustar o caminho. A avaliação é outro momento importante em que se analisa o que foi realizado, a partir dos critérios de eficiência (mede o custo-benefício. A intervenção é mais eficiente quando consegue atingir os seus objetivos ao menor custo possível) e eficácia (a relação entre os objetivos pretendidos e os alcançados). As lições aprendidas no processo de monitoramento e avaliação subsidiam o processo de replanejamento de um novo ciclo de atuação, evitando, assim, que os erros se repitam.

Com a gestão financeira, os ciclos são os mesmos, estão intimamente ligados ao fazer institucional, na medida em que implica planejar, organizar, controlar, monitorar e avaliar os recursos financeiros de uma OSC ou, dentro desta, de um ou vários projetos, visando à concretização dos objetivos traçados no planejamento. Tarefa que se torna, por vezes, difícil com a escassez de recursos - que instituição nunca planejou além da sua capacidade de mobilização de recursos? Ou passou por uma situação de risco? Quantas vezes focou em uma situação específica, ou em um momento específico, deixando de lado a perspectiva global, estratégica da gestão financeira, e com isto acabou comprometendo não apenas o desenvolvimento de um plano, mas chegando a colocar em risco a própria sustentabilidade institucional? Neste contexto, o controle financeiro exerce papel central, pois é por meio dele que os sistemas e procedimentos são estabelecidos de forma a assegurar que os recursos de uma instituição estão sendo aplicados de forma correta.

É preciso estar atento e assegurar um bom controle financeiro, ou seja, contar com registros contábeis precisos e dentro dos prazos; com um planejamento financeiro coerente com os objetivos da OSC; realizar o monitoramento financeiro com frequência e dispor de um sistema de controle interno que salvasse os ativos e que seja capaz de gerir os riscos.

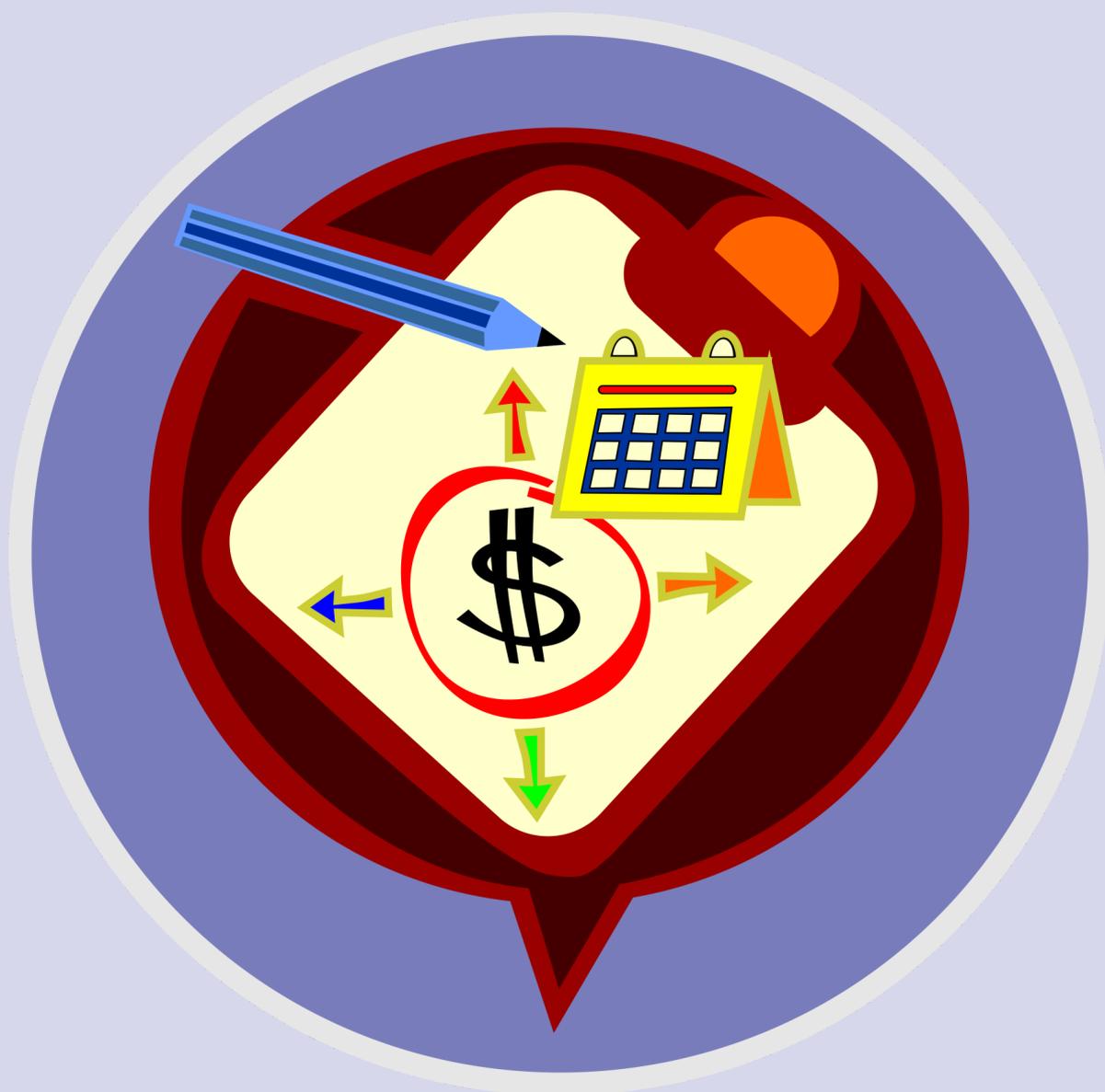
CICLO DA GESTÃO INSTITUCIONAL



Há uma escala de responsáveis pelo controle financeiro, de acordo com o estatuto legal de cada OSC, cabendo à ou às pessoas que compõem a coordenação da instância executiva a responsabilidade pelo controle cotidiano, em geral sob delegação da direção.

No âmbito do funcionamento interno, a gestão financeira não está dissociada da gestão operacional, todas as pessoas que trabalham na instituição têm papel importante na gestão financeira, embora as funções e responsabilidades sejam distintas. Mas, para que isto ocorra, é preciso que se desenvolvam sistemas e procedimentos adequados à OSC e às boas práticas de gestão.

II - O PLANEJAMENTO FINANCEIRO E A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO



II - O PLANEJAMENTO FINANCEIRO E A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

A) O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro, assim como o plano estratégico, projeta a OSC no curto, médio e, a depender da sua temporalidade, no longo prazo, em relação aos recursos financeiros necessários para o alcance dos seus objetivos institucionais, bem como orienta a estratégia de captação que será adotada, de forma a assegurar os recursos para a execução das ações.

Há um esforço de muitas OSC no sentido da elaboração de orçamentos institucionais, compatíveis com os planejamentos estratégicos, em que estão descritas as despesas com atividades, mas também as despesas com a estrutura institucional, como assembleias, reuniões de diretoria e conselho fiscal, auditorias institucionais; e as despesas com investimento (capital), como, por exemplo, compra/construção ou reforma de sedes, aquisição de veículos, equipamentos, programas de computador, dentre outras.

Quanto às atividades, o orçamento permite maior objetividade sobre os custos diretos e indiretos na realização das mesmas, possibilitando aos gestores compreender se há ou não disponibilidade de recursos, e no caso destes não serem suficientes ou não existirem ainda, o que fazer para consegui-los, ou quando da dificuldade de mobilizar recursos, estabelecer as prioridades de implementação, decidindo entre o que é imprescindível que se faça e o que pode ficar em suspenso até que se atinjam as metas de captação; bem como, durante a execução da atividade, orienta a gestão no sentido de analisar se a forma como os recursos financeiros estão sendo aplicados é de fato a mais adequada.

Ter um plano estratégico e um plano de financiamento é cada vez mais importante, tanto para garantir que os objetivos da OSC tenham mais chances de ser alcançados, como, em um contexto de competitividade por recursos, para possibilitar a identificação de oportunidades de financiamento, como a aplicação em editais que tenham objetivos compatíveis.

Os orçamentos de projetos derivam do plano de financiamento da OSC e, mesmo que alguns financiadores apoiem itens relacionados ao funcionamento institucional, muito dificilmente se encontra, na atualidade, uma agência apoiadora que assuma a integralidade do orçamento da instituição. Portanto, há que se considerar, na elaboração do orçamento institucional e de projetos, a relação dialética entre as partes e o todo. Os orçamentos de projetos são frações - maiores ou menores, a depender de cada caso - do plano institucional em que um ou mais objetivos, público, tipo de inserção etc. de determinada OSC estão em consonância com os objetivos de potenciais apoiadores. É importante que a atribuição de custo dos projetos contemple a especificidade de cada doador e que, no conjunto, contribua para a execução do plano financeiro institucional.

Com o projeto apresentado, o orçamento torna-se parte crucial do processo de mobilização de recursos e negociação com possíveis financiadores, na medida em que define o que é a OSC, onde pretende chegar e o que vai fazer com os recursos.

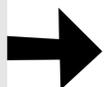
Outras funções do orçamento estão relacionadas à implementação e avaliação dos planos estratégicos e projetos. No primeiro caso, o orçamento serve como um parâmetro para comparar custos efetivos/atuais com os custos orçados e identificar necessidades de ajustes. Na avaliação, é utilizado como ferramenta para aferir o sucesso do projeto.

B) O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para que se tenha um orçamento útil e com significado para o grupo, o melhor é prepará-lo em conjunto com a equipe. Se não for possível com todas as pessoas, pelo menos com aquelas que exercem funções nas várias etapas do ciclo de funcionamento institucional ou do projeto, tendo em vista que o programa de ação e o orçamento devem ser compatíveis. Assim, o processo de elaboração do orçamento implica perguntar:

- **Que objetivos pretende alcançar?**
- **Que atividades serão desenvolvidas para atingir o/s objetivo/s?**
- **Que recursos são necessários para executar tais atividades?**
- **Quanto vão custar estes recursos?**
- **De onde virá o financiamento?**
- **Os resultados esperados são realistas?**

PROJETO A



C) A ESTRUTURA DO ORÇAMENTO INSTITUCIONAL E DO ORÇAMENTO DE PROJETO

Em um orçamento institucional, as despesas podem ser estruturadas basicamente em dois formatos: **i)** utilizando a mesma estrutura do plano estratégico ou plano de trabalho, o que indica que sua elaboração considera os programas, eixos, linhas e objetivos definidos pela OSC, e dentro das macro rubricas incluem-se os itens de despesa; ou **ii)** pela natureza das despesas: pessoal, atividade, despesas administrativas, investimento, etc. As receitas, por sua vez, devem ser evidenciadas por fonte. Por exemplo, uma instituição que recebe mensalidade dos associados, doação da comunidade, tem convênio com organismos governamentais e agências de cooperação nacional e internacional, contratos com empresa etc., deve evidenciar cada uma destas fontes e o montante com o qual cada uma colabora. E, se os doadores colaboram com ações ou projetos específicos, a despesa prevista e a correspondente receita assegurada também devem ser evidenciadas no orçamento de maneira a permitir a boa gestão dos recursos e a transparência junto aos diferentes doadores.

Quanto aos orçamentos de projetos, é usual que as organizações doadoras indiquem a estrutura que deseja que seja adotada, fornecendo formatos (planilhas pré-estruturadas, formulários) que devem ser utilizados na apresentação da proposta. Em geral, os formatos são bem diversos, pois atendem às necessidades de informação dos doadores, de acordo com seus próprios planos e políticas de apoio.

Nesse sentido, é importante estruturar orçamentos institucionais que compatibilizem as diferentes estruturas adotadas pelos doadores como também, internamente, compatibilizem as estruturas aos planos de contas - contábil e gerencial - à estrutura do orçamento institucional e dos projetos, para assegurar um bom monitoramento do orçamento e facilitar a prestação de contas.

D) MÉTODO DE ELABORAÇÃO DOS CUSTOS

Há dois métodos de elaboração de custos: incremental e de base-zero. O incremental é aquele que utiliza valores históricos, ou mesmo de anos anteriores, acrescidos normalmente do valor da inflação. O método de base-zero baseia-se em atividades previstas que vão ser orçadas do zero. No primeiro caso (incremental) há a vantagem da simplicidade e rapidez, e a desvantagem de eventual perpetuação de falhas. No caso da metodologia de base zero, a vantagem é a exatidão, porém demanda mais tempo da equipe na sua elaboração.

Na elaboração do orçamento de uma OSC já estabelecida, talvez o mais adequado seja combinar o método incremental com o de base-zero em que, tanto o histórico do ano anterior (incremental) quanto a cotação das despesas (base-zero) são importantes para formar os custos do orçamento. O fundamental é que se tenha uma folha (memória) de cálculo detalhada, com referência, descrição, tipo de unidade, quantidade, custo unitário e custo total de cada despesa.

Ao orçar as despesas, há que se ter atenção para aqueles custos "esquecidos", tais como seguros, manutenção de equipamentos, seleção de pessoal, fretes de produtos (no caso das cotações na internet).

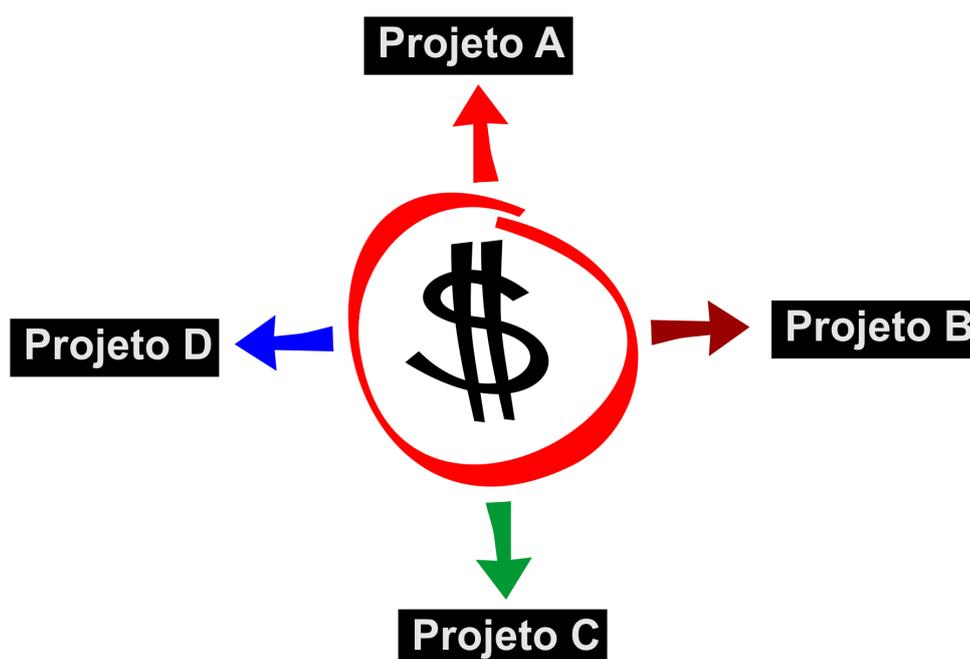
Na elaboração de orçamento de projetos, precisa-se ter atenção especial à atribuição de custos, ou seja, que no projeto sejam indicados os custos específicos daquela iniciativa, tanto em relação à atividade fim, como aos custos gerenciais. É importante que a OSC tenha uma política estabelecida quanto aos custos gerenciais (sede, administração, coordenação institucional) de forma a alocar no projeto o valor proporcional relativo ao custo destes itens. Por exemplo, se uma OSC desenvolve três projetos, e que estes tenham volume de atividades e, conseqüentemente, de recursos distintos, o de maior volume deverá cobrir um percentual maior das despesas administrativas, por demandar mais. Há, ainda, doadores que têm restrições ou não cobrem os custos administrativos do projeto.

Neste caso, a instituição deve dispor de um fundo ilimitado (advindo de recursos próprios ou de doadores) que permita cobrir a parte das despesas institucionais não coberta pelos projetos.

E) VIABILIDADE DO ORÇAMENTO

Ao terminar a elaboração do orçamento - institucional ou de projeto - é fundamental analisar o seu estado, ou seja, se este é equilibrado, deficitário ou superavitário na relação despesas x receitas. A análise da viabilidade do orçamento é um dos elementos da boa gestão, pois permite identificar quais são as lacunas existentes e que sejam adotadas as medidas necessárias à sua correção. Atividades e demais despesas que não estão cobertas devem ficar suspensas até que se tenham os recursos necessários para sua execução.

Caso raro de acontecer em nosso meio, mas possível, é a receita esperada ser maior que as despesas previstas. Neste caso, a discussão sobre a viabilidade do plano vai indicar quais são esses recursos e de como a OSC vai proceder (é necessário contatar os financiadores para, juntos, dialogar sobre como aplicar o excedente? Que outras atividades/despesas poderiam ser cobertas pelo excedente de forma a potencializar o objetivo do plano? etc).



F) VALIDAÇÃO E APROVAÇÃO DO ORÇAMENTO

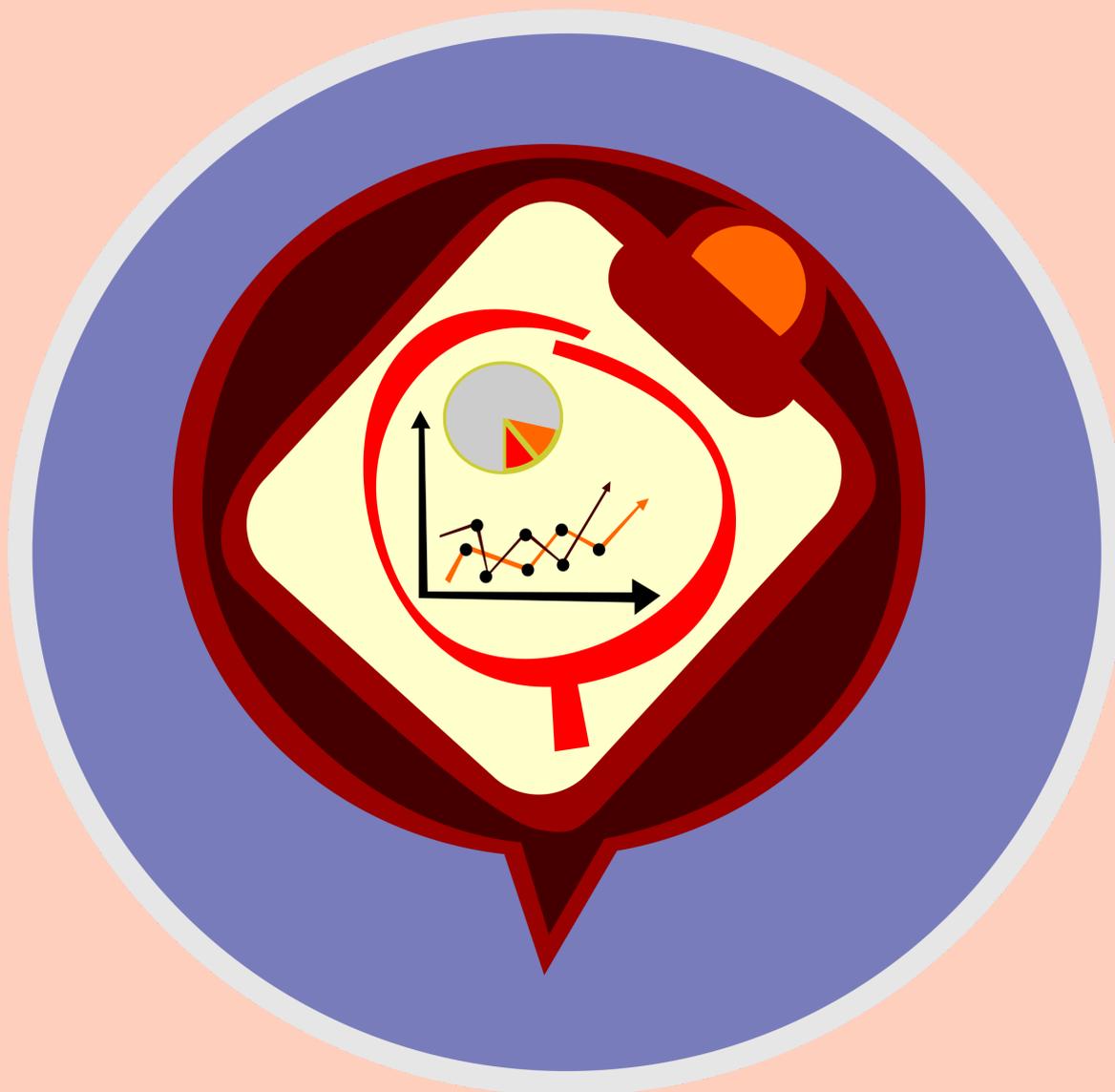
Depois de elaborado, o orçamento deve ser lido e validado pelas pessoas que exercem funções nas várias etapas do ciclo de funcionamento institucional ou do projeto. Após validado, o orçamento deve ser formalmente aprovado pela instância de gestão institucional.

Se for um projeto, passa ainda pelo processo de negociação e análise do possível doador, ou de mais de um doador, conforme o caso. Esse processo nem sempre é rápido, podendo durar seis meses ou mais, e pode requerer revisões por parte da OSC proponente. O início da implementação só é possível após a aprovação ou recebimento dos recursos (todo ou parte, a depender do contrato ou convênio).

Resumindo, um bom orçamento é aquele que:

- **Qualquer pessoa pode utilizar para fazer a gestão das suas atividades;**
- **É fácil de ler;**
- **Está adequado ao objetivo;**
- **Ao ler o orçamento é possível entender o que se pretende fazer;**
- **Tem um nível apropriado de detalhes para o utilizador;**
- **Os cálculos são feitos e apresentados de forma inequívoca;**
- **Tudo está orçado, justificado e preciso;**
- **São fornecidas a memória de cálculo e as notas explicativas.**

III - MONITORAMENTO



III - O MONITORAMENTO

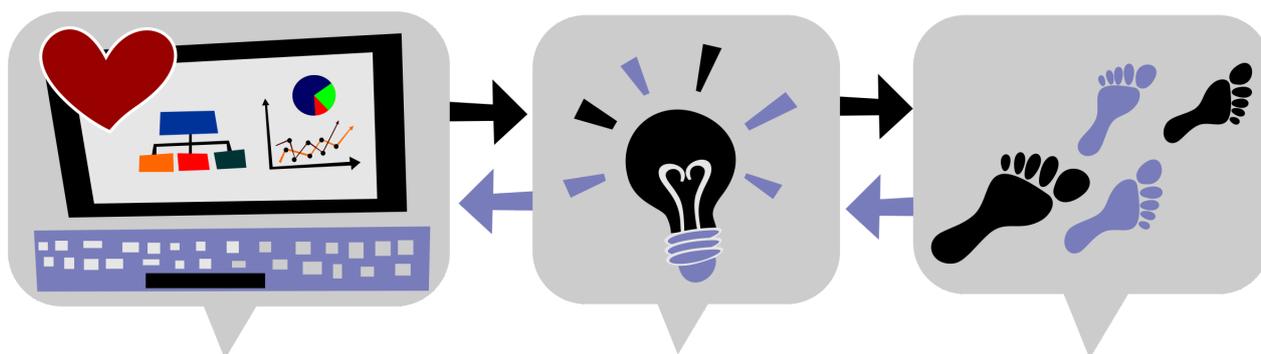
A) O MONITORAMENTO FINANCEIRO NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Acompanhar os saldos, registrar as receitas e despesas e fazer conciliações faz parte da rotina de todas as OSC, desde sempre. A questão está em como estes processos são realizados, o quanto os mesmos contribuem para a vida da instituição e o que é necessário e possível para torná-los mais efetivos. Significa desenvolver processos contínuos que atendam às necessidades e expectativas internas e externas, mostrando a situação financeira real, ao tempo em que possibilitam projeções, ações preventivas e proativas.

Um monitoramento bem feito oferece informações quanto às disponibilidades para o desenvolvimento das ações; oportuniza demonstrações claras e precisas sobre as movimentações dos recursos; contribui para a realização de relatórios financeiros corretos e no momento necessário. Existem necessidades cotidianas que devem ser respondidas, tais como: saber a disponibilidade de recursos de um determinado projeto; o saldo orçamentário de uma determinada rubrica; a média de custos institucionais para fazer um orçamento; a necessidade de solicitar recursos a um apoiador.

Para um bom gerenciamento financeiro de uma OSC são necessários vários níveis de monitoramento, podendo ser de âmbito institucional, de um programa, de um projeto ou mesmo de uma ação específica. O ideal é a realização de um processo sistemático de monitoramento institucional que atenda também às necessidades de monitoramentos específicos. Nos casos em que são realizados somente monitoramentos no âmbito dos projetos ou das ações, é preciso estar atento à paridade e complementaridade das informações, para evitar sobreposições e inconsistências.

Realizar monitoramento é considerar a relação dialética entre “o todo e as partes”. O todo pode ser o planejamento financeiro institucional e as partes, os projetos. Em outro nível, o orçamento de cada projeto e as rubricas, ou mesmo as rubricas e as atividades previstas em cada uma destas. São relações de interdependência e complementaridade, não há ponto de partida ou de chegada nos processos de monitoramento financeiro.



B) REFERÊNCIAS PARA UM MONITORAMENTO ADEQUADO

Os recursos financeiros, sistematizados em orçamentos, sejam institucionais ou de projetos, são meios para atingir objetivos sociais e não fim em si mesmo, portanto é importante considerar que a primeira referência para realizar o monitoramento está para além dos números sistematizados nos orçamentos. O monitoramento de orçamentos deve ser realizado em estreita relação ao monitoramento programático. O diálogo entre o âmbito financeiro e o programático é fundamental.

Realizar monitoramento financeiro não é só ter registro! Inegavelmente, os registros são importantíssimos porque serão subsídios para as relações comparativas, análises, projeções e estudos de possibilidades. É necessário o registro de cada operação de débito e crédito, desde o mais simples e rotineiro pagamento ao mais complexo adiantamento; contudo, de nada adianta o trato de cada débito ou crédito se não for possível fazer consolidações e sintetizações gerais.

As análises e projeções, em sua grande maioria, são realizadas a partir das consolidações. Os instrumentos definidos para o monitoramento orçamentário devem ser capazes de trabalhar com as informações individualizadas de débitos e créditos e, por meio destas, gerar consolidações e sintetizações, como, por exemplo, os totais de uma rubrica de projeto em um determinado período.

O monitoramento orçamentário pressupõe análises comparativas entre o planejado e o realizado, portanto a estrutura e metodologia do monitoramento devem ser pensadas em acordo com os planos orçamentários. O modelo estabelecido para o monitoramento deve fornecer informações organizadas de fácil relação com os orçamentos institucionais e de projetos. A comparação entre o que foi planejado e o que foi realizado até um determinado momento indicará se é possível seguir de acordo as previsões iniciais, se são necessárias adequações ou mesmo se mudanças estratégicas para potencializar o alcance de resultados são financeiramente possíveis.

No âmbito financeiro é necessário ter precisão/exatidão nas informações. A falta de precisão fragiliza o processo, traz insegurança para as análises e pode gerar dúvidas quanto à seriedade no uso dos recursos. Conciliações, testes e conferências são necessários para atestar que o monitoramento está preciso, contudo, a atenção e o cuidado é que garantem a precisão das informações. Alguma imprecisão pode ser aceita quando se trata de projeções, quando os fatos ainda não se realizaram, portanto podem sofrer alterações influenciadas por fatores fora do controle da instituição, mas em registro do efetivamente realizado a exatidão é uma condição.

A tempestividade, tanto no registro quanto nas análises das informações financeiras, é outra referência importante ao monitoramento orçamentário. Os fatos devem ser registrados no momento de sua ocorrência, as sintetizações devem ser automáticas e as análises devem ocorrer periodicamente. Dispor de informações financeiras, sejam de caráter institucional ou de um projeto, muito tempo após as ocorrências pouco contribui para o gerenciamento financeiro da OSC.

Uma instituição que só tem informações sobre a situação financeira de um projeto na hora em que o relatório para o apoiador é preparado, perde possibilidades de uma gestão mais proativa. Tanto em situação de déficit quanto de superávit, quanto mais precoce isto se tornar conhecido, melhores serão as possibilidades de gerenciamento.



C) MONITORAMENTO FINANCEIRO INSTITUCIONAL E DE PROJETOS

A realização de monitoramento nos âmbitos institucional e de projetos é imprescindível na vida das OSC. As instituições precisam constantemente de informações sobre a sua situação/posição financeira. A existência de um orçamento institucional é o primeiro passo, mas é necessário ter o acompanhamento do que está acontecendo, da relação comparativa entre o planejado e o realizado e das possibilidades e necessidades de mudança de estratégias. O monitoramento orçamentário institucional mostrará um mapa geral e possibilitará as análises e definições institucionais. Não há, contudo, como ignorar a importância dos projetos na sustentabilidade financeira das OSC e a necessidade de acompanhar sistematicamente a realização do seu orçamento. A proposta é realizar o monitoramento institucional e de projetos sistematicamente e de forma integrada.

Para um monitoramento integrado destes dois âmbitos é importante entender o que é o âmbito institucional e o que são os projetos em cada OSC. O âmbito institucional é o geral, o que está acima, para além de qualquer projeto ou recurso próprio, se considerados particularmente. É o conjunto formado pelos projetos, convênios e recursos próprios - reservas, doações sem restrição, recursos de prestação de serviços e vendas de produtos, alugueis etc. No âmbito dos projetos, cada um deve ser entendido como unidades, independente da representatividade do mesmo nas receitas e despesas da instituição ou da interação entre eles. Neste sentido, o monitoramento orçamentário dos projetos deve ser individualizado, em um primeiro momento. No contexto atual não é recomendável que nenhum projeto seja considerado e monitorado como "o institucional".



Como foi exposto no item anterior, todas as operações de débito e crédito devem ser registradas, a questão está em como isto pode ser feito. É preciso definir estruturas para este registro, que são os planos de contas. Para um monitoramento efetivo dos dois âmbitos a sugestão é a estruturação de dois planos de contas: institucional e gerencial. O plano institucional deve ser capaz de mostrar o geral institucional, como por exemplo, o total gasto de energia ou o total recebido de recursos internacionais e recursos nacionais. Normalmente sugere-se estruturar este plano de contas por natureza das receitas e despesas. O plano de contas gerencial deve ser estruturado de acordo com os orçamentos dos projetos e a estrutura como a OSC controla os recursos próprios.

Algumas instituições optam por fundir estes dois planos em um só, abrindo centros de custos específicos para registro das despesas. Apesar de não ser errado fazer desta forma, tal medida não tem se mostrado eficiente e de fácil compreensão das informações. Ao abrir centros de custos para despesas dos projetos, ao invés de um plano específico gerencial, o plano de contas único se torna demasiadamente extenso e, normalmente, não faz uma relação direta comparativa entre receitas e despesas.

Quando são utilizados dois planos de contas para o monitoramento, no controle institucional é possível utilizar a lógica contábil, totalizando as receitas e despesas separadamente; no entanto, no monitoramento gerencial, onde são controlados os orçamentos de projetos, é importante a apresentação de saldo anterior, receitas, despesas e saldo para cada rubrica orçamentária. Também é importante que as informações registradas possam ser agregadas por projeto e segmentadas por período.

O monitoramento gerencial deve mostrar a situação de cada projeto em acordo com o orçamento aprovado, em determinado período. O monitoramento bem feito pressupõe várias conciliações, regularmente. É importante verificar se os registros e os saldos apurados no âmbito institucional conferem com os valores efetivamente existentes em banco, caixa e adiantamento, assim como se o saldo apresentado no âmbito institucional é igual à soma dos saldos no gerencial (recursos próprios + projetos).

Os monitoramentos podem ser realizados por meio de planilhas em Excel, mas esta nem sempre é a forma mais eficiente. As planilhas podem tornar os processos lentos e desgastantes para as equipes e muito vulnerável a imprecisões. O mais indicado para o monitoramento são os softwares de gestão adaptados para o terceiro setor. É importante, contudo, que o software escolhido trabalhe com os dois planos de contas de forma integrada. Independente se utilizam planilhas, software ou os dois tipos de ferramentas de forma complementar, é essencial dispor de uma estrutura de registro adequada, que considere as necessidades de monitorar tanto a âmbito institucional quanto os apoios específicos, como os projetos, e de conhecer a estrutura financeira da OSC!

D) MONITORAMENTO DE PROJETOS COFINANCIADOS

Durante muitos anos foi possível apresentar os próprios planejamentos institucionais, normalmente trienais ou quinquenais, para os vários apoiadores e estes aprovavam tais planos e contribuía com doações de parte dos recursos necessários. O planejamento institucional era um grande projeto que representava o eixo central da ação e também o maior percentual de recursos da OSC; os outros recursos captados fora deste grande projeto, normalmente pequenos, orbitavam ao redor deste com atividades específicas e pouco contribuía para os custos fixos institucionais. Os cofinanciamentos estavam diretamente relacionados a um mesmo plano de trabalho e uma mesma estrutura orçamentária, portanto não ofereciam maior complexidade no processo de monitoramento.

Nos últimos 15 anos, cada vez mais, os apoios estão relacionados a projetos específicos, mesmo quando existe por parte do doador um grande comprometimento com o desenvolvimento institucional. É neste contexto de apoio a projetos que é preciso entender os cofinanciamentos e buscar alternativas eficientes de monitoramento. Primeiramente é importante reconhecer que não há um único modelo de cofinanciamento e que na maior parte das vezes a instituição não opta pelo mais adequado, mas por aquele que lhe proporciona maiores possibilidades de captação de recursos.

Modelo clássico de cofinanciamento de projetos é aquele em que dois ou mais apoiadores aprovam e doam para um mesmo projeto, com mesma proposta de ação e custos, sem distinções ou exceções. Uma das fontes, neste caso, pode ser a própria OSC, através de recursos próprios aplicados no desenvolvimento do projeto. É uma situação muito semelhante aos apoios aos planos institucionais, ao realizar o processo de monitoramento. O projeto será monitorado a partir de uma mesma estrutura orçamentária, através da qual é possível controlar as receitas de cada apoiador, as despesas gerais e o saldo do projeto.

Em outros casos, para cada doador é apresentado um projeto específico, com ações, resultados e estrutura orçamentária distinta, mas que, por serem complementares, são apresentados como contrapartida. Nestes casos sugere-se que cada projeto seja monitorado separadamente, com uma estrutura própria para registro e análise comparativa entre planejado e realizado, sempre de acordo com o orçamento aprovado. É importante ter o controle de receitas, despesas e saldo de cada um dos projetos apartadamente. A instituição precisa saber não só a receita de cada projeto, mas também o que e quanto cada um está assumindo das despesas e qual o saldo real de cada projeto. A vinculação entre os projetos acontecerá em um segundo momento para composição de contrapartidas.

Estes dois modelos expostos acima são os mais comuns, mas não os únicos. Em síntese, o necessário é identificar os modelos de cofinanciamentos e contrapartidas existentes para assim definir a melhor forma de monitoramento.

Em qualquer modelo de cofinanciamento, a OSC deverá realizar o controle dos percentuais e valores apresentados frente ao que foi acordado com cada doador. Existem parâmetros que devem ser considerados nos processos de monitoramento de projetos cofinanciados. O primeiro é obvio e deve ser considerado em todos os casos - as receitas e despesas não poderão ser 100% assumidas por nenhum doador individualmente; outros parâmetros são variáveis de acordo com as regras de cada doador. Nos acordos da instituição com alguns doadores, determinados parâmetros merecem atenção: **i)** o doador se compromete com um percentual máximo em relação ao custo (despesas) total do projeto, portanto se o custo total for diferente do planejado, o valor do doador também poderá ser alterado; **ii)** no contrato há um valor máximo a ser aportado, mas este só será liberado se a OSC obtiver o percentual de contrapartida; **iii)** se o valor de contrapartida for superior ao planejado, e o valor das despesas ficar dentro do acordado, o doador entende que não é necessário enviar todos os recursos previstos; **iv)** Deve-se ter atenção para o fato de que o percentual de contribuição se aplica sobre as despesas efetivadas.

E) O FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA

O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta de monitoramento financeiro que pode ser utilizada para monitorar as receitas e despesas gerais institucionais, algumas áreas específicas ou as receitas e despesas de um determinado projeto. É muito útil para controle de despesas rateadas entre várias fontes, e também para as solicitações de recursos. Este tipo de fluxo de caixa mostra o planejado, o realizado e as projeções futuras. Conforme se acompanha a evolução é possível fazer as adequações de acordo com as necessidades e possibilidades.

É possível utilizar planilhas de Excel para fluxo de caixa projetado, contudo não é recomendável o registro de despesas a por despesas, mas sim das consolidações/sínteses mensais por grupo de despesa, de acordo com o plano de contas institucional ou com a estrutura de um orçamento de projeto. O instrumento utilizado para os registros diários da movimentação financeira fornecerá os valores consolidados/sintetizados a serem transferidos para a planilha de fluxo projetado.

Existem vários exemplos de planilhas que podem ser adaptadas à estrutura financeira da OSC e ao que se quer monitorar.

F) CONCLUINDO

- **A realização de monitoramento orçamentário é muito importante para uma boa gestão financeira.**
- **A realização requer compreensão da própria situação financeira institucional e das possibilidades e desafios do contexto.**
- **Os instrumentos são fundamentais, contudo nenhum software ou planilha vai realizar um bom monitoramento se não houver empenho, dedicação e cuidado.**
- **O monitoramento orçamentário é um trabalho de registro, conciliações e também de análises e projeções.**

IV - PRESTAÇÃO DE CONTAS: O RELATÓRIO FINANCEIRO NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL - OSC



IV - PRESTAÇÃO DE CONTAS: O RELATÓRIO FINANCEIRO NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL - OSC

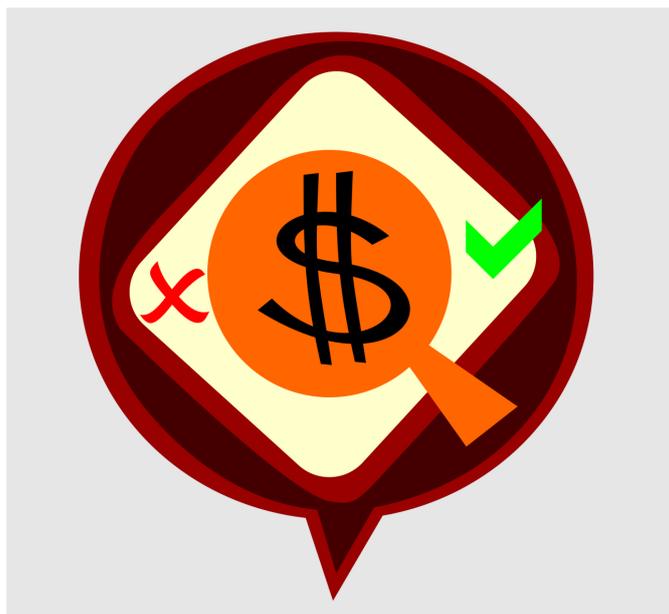
A) A TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAL E OS RELATÓRIOS FINANCEIROS

Prestar contas é um elemento essencial da transparência das OSC. O ato de tornar público o que a instituição realiza, como e com que dinheiro, fortalece sua credibilidade e sua base de sustentação política e financeira. No contexto da prestação de contas, o relatório financeiro assume um lugar fundamental, por ser o documento que demonstra, de forma objetiva e transparente, de onde veio o dinheiro, para que finalidade foi recebido e utilizado em um determinado período de tempo.

Em uma OSC devidamente legalizada, a apresentação de contas é uma obrigação estatutária, que serve para que a assembleia analise se os recursos estão sendo utilizados nos objetivos institucionais. Enquanto que para a gestão, fornece elementos para analisar seu desempenho e realizar as correções de rumo. Para as instituições que têm projetos com doadores externos, o relatório financeiro é uma obrigação contratual que permitirá às partes envolvidas verificar se o que foi acordado está sendo cumprido. E, para o governo, é um dos meios pelos quais verifica o pagamento dos impostos e, se não há desvios da finalidade não lucrativa. A prestação de contas é, ainda, um requisito para qualificações como o CEBAS e OCIPS.

Outro público de destaque são as pessoas e comunidades beneficiárias e os grupos de interesse (stakeholders) e parceiros. Compartilhar os relatórios financeiros com esses sujeitos aumenta a confiança e o respeito da OSC, melhora a qualidade da tomada de decisões, a partir do retorno sobre a forma de utilização do dinheiro, ao tempo em que pode servir de estímulo e capacitação das pessoas beneficiárias nas suas próprias tomadas de decisões.

Essa tarefa exige que a forma de socialização da informação seja em linguagem e formato atrativo, o que nem sempre ocorre pela simples apresentação de uma planilha. Prestar contas para o público beneficiário contribui para a aproximação das equipes financeira e programática, na medida em que reforça o diálogo entre estes na preparação e realização da apresentação dos relatórios.



B) A ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS

A elaboração de relatórios financeiros não é, como parece, uma tarefa anual, periódica, apenas. É uma tarefa cotidiana, que depende de cada atividade que a precedeu. É o resultado de registros precisos, realizados de acordo com os princípios contábeis.

Para que os relatórios financeiros forneçam informações organizadas e que façam sentido, tanto para o pessoal da OSC quanto para terceiros, é necessário:

- ter como referência o plano/orçamento financeiro aprovado, com a descrição da origem das receitas e para a realização das despesas;
- dispor de um sistema de gestão, com rotinas claramente definidas, rateios predefinidos, lançamento tempestivo dos documentos, conciliações frequentes, arquivos (físicos e eletrônicos) organizados;
- que a contabilização das receitas e despesas tenha sido feita com base em um plano de contas organizado por centro de custo, que permita identificar cada transação realizada no período a ser relatado;
- que as informações contábeis estejam disponíveis em tempo hábil para subsidiar a elaboração dos relatórios. Prestações de contas elaboradas a partir de planilhas paralelas de controle financeiro podem incorrer em erros e, pelas normas contábeis, são consideradas nulas, na medida em que não são um “espelho” da contabilidade;
- produzir valores exatos e passíveis de ser comprovados. Portanto é preciso ter atenção na hora de elaborá-lo, o que requer concentração e uma confiável fonte de dados que deve ser gerada pela contabilidade;
- que as informações não escondam déficits, nem ocultem excessos. Uma informação falseada compromete a análise e, conseqüentemente, a adoção de medidas para o enfrentamento e superação de problemas durante a execução do plano, como, por exemplo, a necessidade de revisão das atividades e das despesas, ou o incremento da mobilização de recursos. Informação duvidosa pode, ainda, comprometer a credibilidade da OSC;
- que o relatório venha acompanhado de toda explicação que se fizer necessária em relação às variações significativas quanto ao orçamento aprovado. Cabe, pois, a quem elabora o relatório produzir as notas explicativas necessárias para as diferenças significativas entre aprovado e realizado, tanto no que diz respeito às receitas, quanto às despesas;
- que seja feito com atenção e zelo. Elaborar relatórios financeiros requer dedicação, checagem, revisão. Confira os valores. Se estiver usando uma planilha, reveja se as fórmulas estão corretas. Compare os saldos com a contabilidade. Se tiver dúvida, revise novamente e novamente, até ter segurança das informações fornecidas pelo relatório. Substituir um relatório entregue é possível, mas liga um sinal de alerta sobre o cuidado com o que foi feito e com a qualidade da gestão.

C) ANÁLISE DOS RELATÓRIOS FINANCEIROS

Os relatórios financeiros são instrumentos de monitoramento e avaliação do ponto de vista da saúde financeira de instituições e projetos. Sua análise auxilia na identificação de áreas problemáticas e indica o estágio do alcance das metas. E podem contribuir para identificação de erros nas contas e, até, de eventuais fraudes.

Ao analisar um relatório financeiro, talvez a principal questão a se indagar é se os recursos mobilizados e investidos estão contribuindo para a concretização dos objetivos a que a OSC e/ou projeto se propôs. Só faz sentido mobilizar e investir recursos a partir de uma causa. Mas esta não é a única questão a ser feita. É fundamental saber se a receita está de acordo com o orçamento; se as despesas estão de acordo com o orçamento; se existem despesas pendentes que podem alterar os valores informados; se existem variações significativas; se foram elaboradas as justificativas e se estas são aceitáveis.

Quanto à variação, é compreensível que se tenha maior preocupação com os gastos a maior, pois geram déficit, mas as variações a menor também tem que ser explicadas. Por que essa preocupação com as variações? Porque elas falam muito sobre a capacidade de gestão da instituição. Se há falta de recursos ou saldos significativos e sem uma explicação aceitável é indicativo de que houve algum problema no planejamento do orçamento, no desenvolvimento das atividades e no monitoramento, tanto programático quanto financeiro, posto que são interdependentes. Por isto, é preciso compreender o que gerou a variação.

Nas OSCs, as variações devem-se, quase sempre, a mudanças no cronograma de atividades ou na composição dos valores. No caso de projetos financiados em moeda estrangeira, pode ser decorrente ainda da variação cambial. Quando as variações são temporárias (adiamento de uma atividade, por exemplo), isto pode ser corrigido no período seguinte.

Mas se as variações são permanentes (como está ocorrendo nestes tempos de pandemia com as atividades presenciais que foram substituídas pelas virtuais) é necessário propor medidas de ajustes. E, para realizar as medidas corretivas, precisa-se, novamente, rever o plano de atividades, o controle sobre os itens orçamentários e as regras e condições dos doadores.

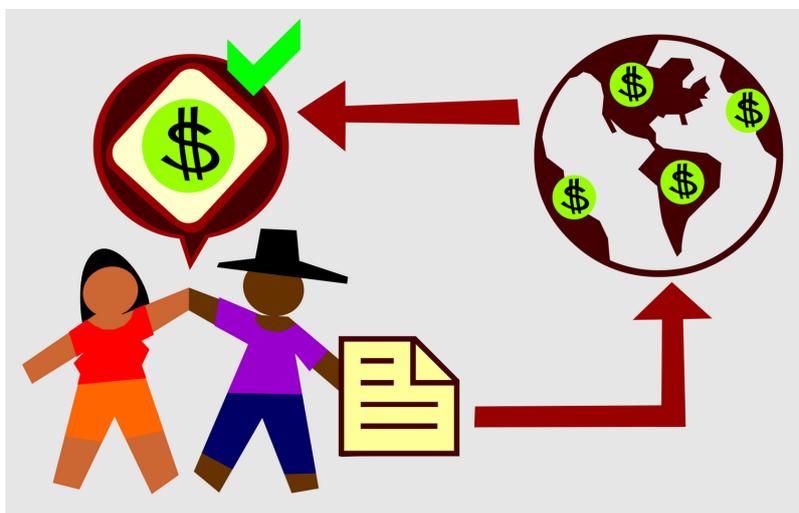


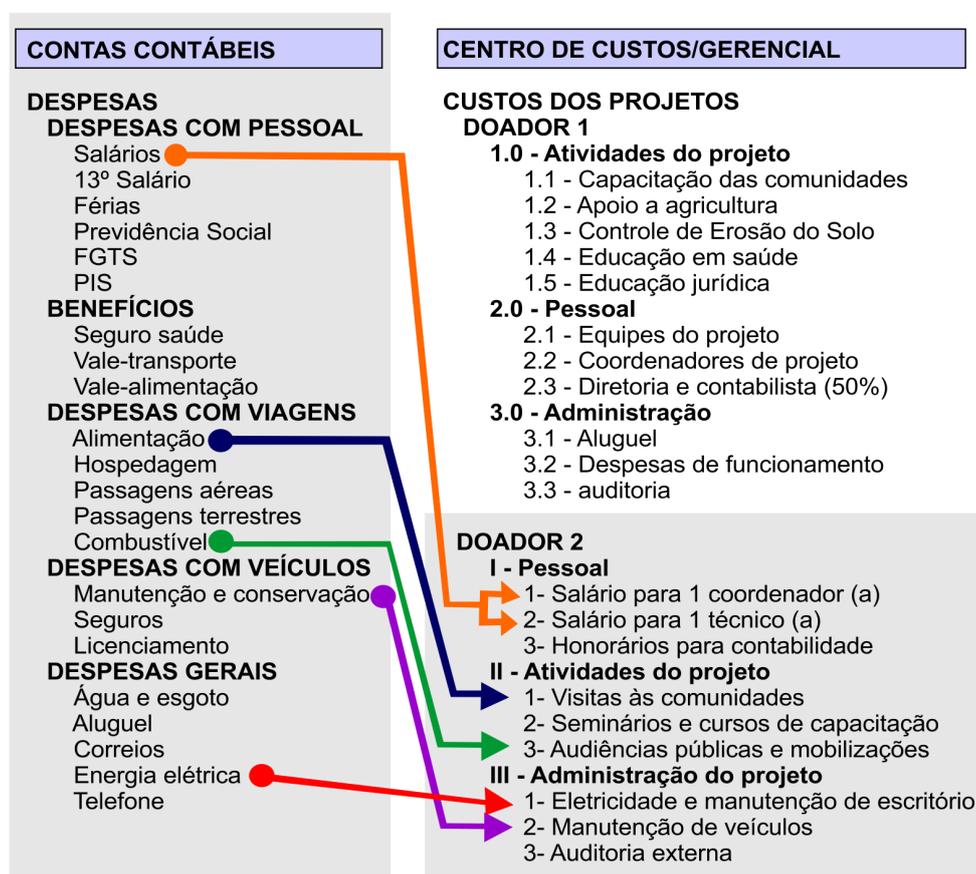
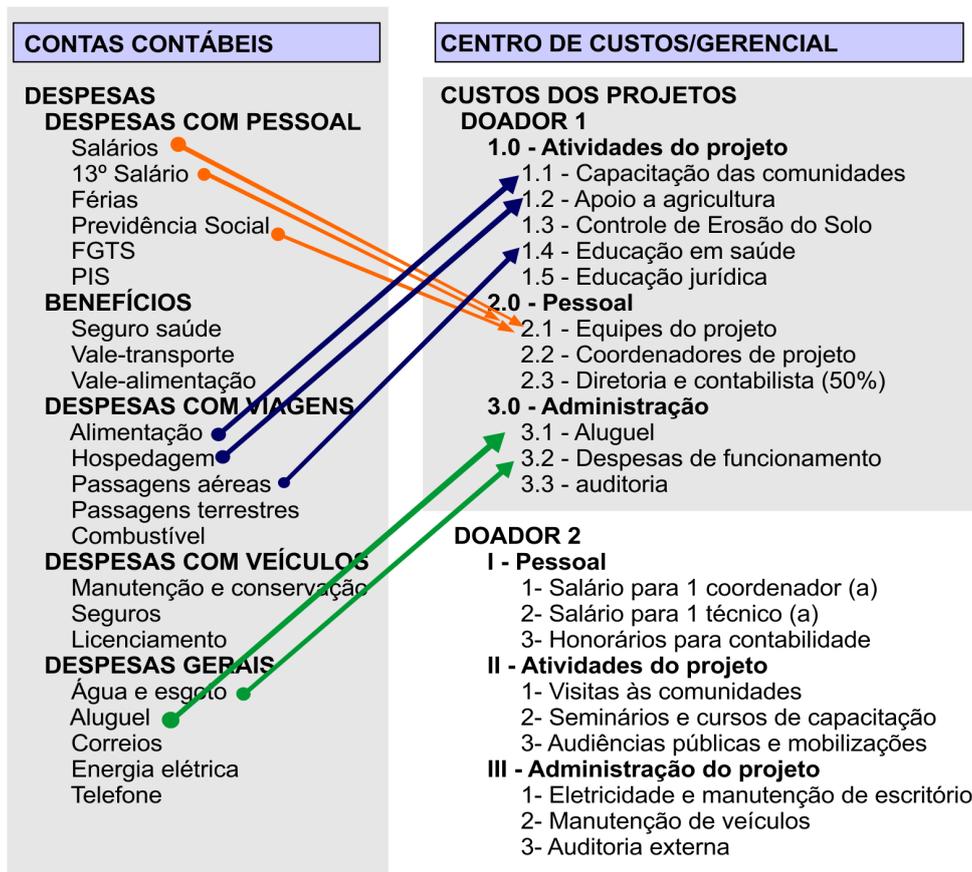
D) RELATÓRIOS FINANCEIROS PARA DOADORES EXTERNOS

Quanto aos doadores, uma primeira questão a considerar é que os doadores externos - agências de cooperação, empresas, órgãos governamentais, entre outros - também têm que prestar contas das suas ações e da utilização dos recursos financeiros para seus mantenedores e stakeholders. E, ao apoiar um projeto, tem no parceiro um elo solidário para esta prestação de contas. Cabe ao financiado, conforme contratos ou convênios, a responsabilidade de cumprir o acordado e informar sobre a utilização do apoio financeiro, dentro dos prazos estabelecidos. Outra questão a considerar é que é por meio dos relatórios financeiros que a OSC demonstra sua estabilidade financeira, facilitando assim o acesso aos apoios. Uma instituição com prestação de contas bem feita e em dia, tem mais possibilidade de acesso a editais e a apoios financeiros de modo geral.

Os acordos relativos à forma de utilização de recursos, prestação de contas e, conseqüentemente, a apresentação de relatórios financeiros variam conforme o financiador. Portanto, tanto a gestão dos recursos quanto o relatório têm que observar os itens do contrato/convênio. Especificamente quanto aos relatórios, é importante estar atentos aos seguintes aspectos: a) informações necessárias (fundos que podem ou não ser utilizados; b) os recursos que podem ou não ser transportado de um período ou de um projeto para outro) c); forma de apresentação das informações (formulário, estrutura de apresentação das receitas e despesas, se tem e quais são as rubricas vinculantes); d) prazo de apresentação dos relatórios financeiros (mensais, trimestrais, semestrais, anuais); e) política de utilização/realocação de fundos (flexibilidades); f) percentual de variação aceitável entre previsto e realizado; g) política de amortização (se permite); h) método de contabilidade (de caixa ou de competência) e necessidade e formato de auditoria.

Quando uma OSC possui muitos doadores e variadas formas de cofinanciamento, além de observar com cuidado as regras de cada apoiador, é importante assegurar um sistema contábil que seja capaz de gerar informações com qualidade, de acordo com as exigências de cada um dos doadores. Neste sentido, a utilização de planos de contas gerenciais, com centros de custos por projetos, é particularmente útil, por possibilitar o cruzamento entre a estrutura da contabilidade e as rubricas vinculantes dos projetos. Se há projetos cofinanciados, em suas várias modalidades de cofinanciamento, é importante observar as regras relativas a estas também.





Alguns financiadores solicitam a apresentação de relatório financeiro auditado, como condição contratual prevista no convênio de cooperação. Nestes casos, as auditorias são normalmente semestrais ou anuais e devem ser apresentadas até, no máximo, três meses do último dia do exercício relatado. O relatório deve ser elaborado pelo regime de caixa modificado (entrada e saída de recursos), mas existem situações especiais em que se reconhece o regime de competência para apropriação das receitas ou despesas. Tais situações de exceção, em geral, estão descritas em normativas do doador.

Quanto ao formato e estrutura de relatórios financeiros auditados, é comum que os doadores que os solicitam forneçam planilha de prestação de contas, com os mesmos itens - que são vinculantes (obrigatórios) - do orçamento aprovado. A moeda da prestação de contas, em geral, é a nacional do recebedor dos recursos, mas pode haver exceções. De qualquer forma, essa é uma informação constante das normativas do doador.

No caso da demanda de relatório financeiro auditado, é importante assegurar que a contabilidade do período seja concluída em tempo hábil para a elaboração do relatório e para o envio dos documentos ao auditor.

E) SOBRE O PRAZO PARA APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS E SUAS IMPLICAÇÕES

Em todos os casos - em que se exige relatório financeiro auditado ou não - deixar de enviar os relatórios no prazo implica a suspensão de remessas futuras, o que pode comprometer o desenvolvimento das atividades, além de impactar (na ausência de caixa) o pagamento das despesas correntes. Neste sentido, o ideal é que se faça um cronograma de atividades relativas à elaboração do relatório financeiro e à preparação da auditoria, de forma a que o mesmo seja concluído, a minuta seja lida e analisada pela equipe e a versão final seja entregue, dentro do prazo, ao doador.

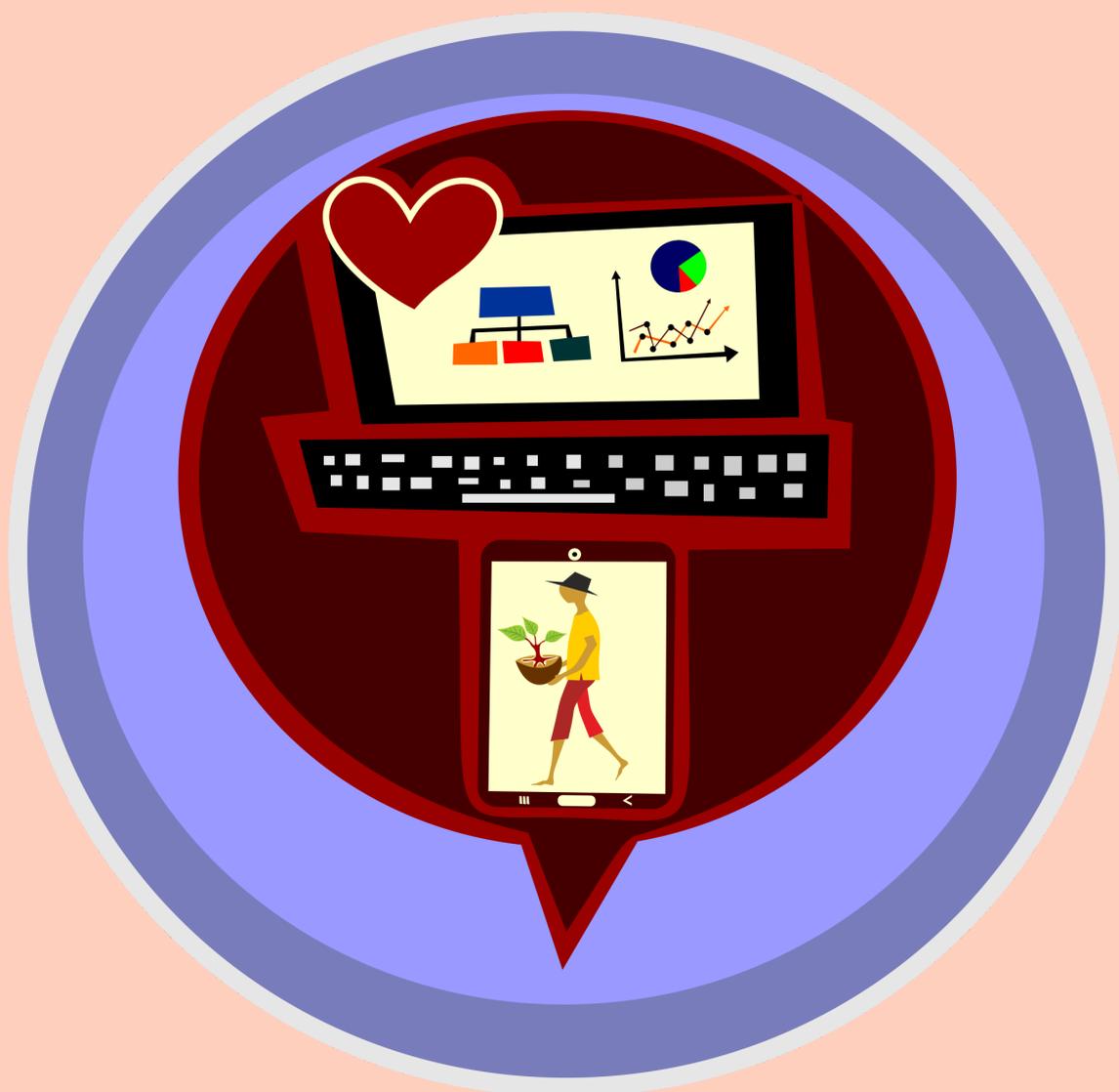
SUGESTÃO DE CRONOGRAMA COMPARTILHADO DA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA INSTITUIÇÃO:

ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO
1	Classificação da documentação de acordo com as rubricas do projeto	Diversos	Diário
2	Recebimento de documentação de receitas e despesas	Setor financeiro	Diário
3	Conciliação bancária	Setor financeiro	Diário
4	Organização da documentação de recebimentos e pagamentos	Setor financeiro	Diário
5	Entrega da documentação para o setor contábil	Setor financeiro	Quinzenal
6	Escrituração dos documentos	Contabilidade	Quinzenal
7	Reconciliação bancária	Contabilidade	Quinzenal
8	Apresentação do balancete para conferência prévia	Contabilidade	Quinzenal
9	Conferência do balancete e devolução das pendências	Setor financeiro	Quinzenal
10	Solução das pendências e apresentação do balancete final	Contabilidade	Quinzenal

D) CONCLUSÃO

Preste contas à sociedade de forma transparente e correta. Em tempos de escassez de recursos, dar a conhecer a contribuição da OSC em benefício de um mundo justo, democrático e equitativo amplia suas possibilidades de seguir contando com os apoios necessários ao trabalho e à luta pela qual a instituição se empenha e que tem como missão.

V - A CONTABILIDADE DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL - OSC



V - A CONTABILIDADE DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL - OSC

A) PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS E NORMAS DE CONTABILIDADE APLICADAS ÀS OSC

Até o final da década de 1990 não havia no Brasil normas contábeis específicas para as entidades sem fins lucrativos, sendo aplicáveis a estas instituições, por analogia, as legislações pertinentes a outras figuras do mundo jurídico, em especial a aplicável às sociedades anônimas. A edição da Lei nº 9.790, de 23.03.99, que criou as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e regulamentou sua relação com o estado, trouxe à tona a necessidade de definir critérios de contabilização que fossem adequados às atividades desenvolvidas por estas instituições.

A partir de resoluções do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), foram editadas as normas que trataram da contabilidade do Terceiro Setor. Estas normas reconheceram que essas entidades eram diferentes das demais e recomendaram a adoção de terminologias específicas para as contas de Lucros e Capital, dentre outras, com a finalidade de adequação dessas terminologias ao contexto das referidas entidades. As primeiras normas editadas especificamente para o setor foram as seguintes:

- **NBC T 10.4 - Fundações (Resolução CFC N.º 837/1999);**
- **NBC T10.18 - Entidades Sindicais e Associações (Resolução CFC N.º 838/1999);**
- **NBC T10.19 - Entidades sem finalidades de lucros (Resolução CFC 877/2000);**
- **NBC T 10.16 - Entidades que recebem subvenções, contribuições, auxílios e doações (Resolução CFC 1.026/2005).**

A partir do ano de 2008, após a promulgação da Lei nº 11.638/2007, foram alteradas as normas e práticas contábeis do Brasil, com vistas à convergência brasileira às normas internacionais. Nesse contexto, o CFC editou a Resolução nº 1409/2012, revogando todas as normas anteriores, e aprovando a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 - Entidade sem Finalidade de Lucros, estabelecendo critérios e procedimentos específicos de avaliação, de reconhecimento das transações e variações patrimoniais, de estruturação das demonstrações contábeis e as informações mínimas a serem divulgadas em notas explicativas de entidade sem finalidade de lucros.

A ITG 2002 determina que, além da própria Interpretação, as entidades sem fins de lucro estão sujeitas às demais normas correlatas, aplicadas nos casos requeridos, bem como estão obrigadas a observar os Princípios de Contabilidade:



Entidade: reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial. Por consequência, o Patrimônio de uma entidade não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

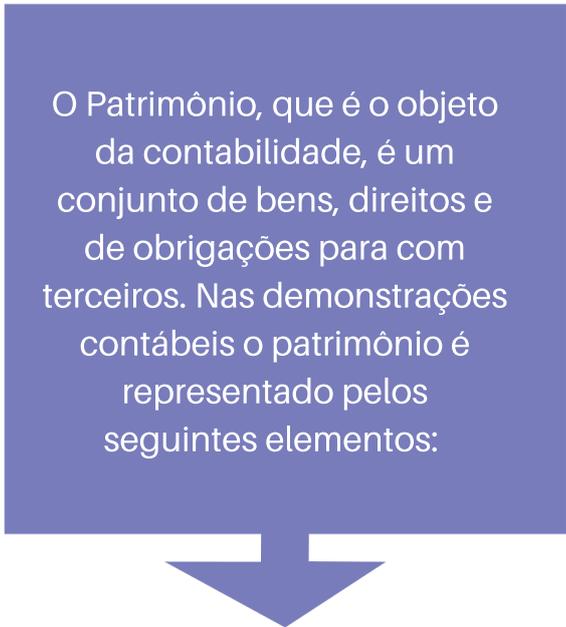
Continuidade: pressupõe que a entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância.

Oportunidade: refere-se ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais para produzir informações íntegras e tempestivas.

Registro pelo valor original: determina que os componentes do patrimônio devem ser inicialmente registrados pelos valores originais das transações, expressos em moeda nacional.

Competência: determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento. Também pressupõe a simultaneidade da confrontação de receitas e de despesas correlatas.

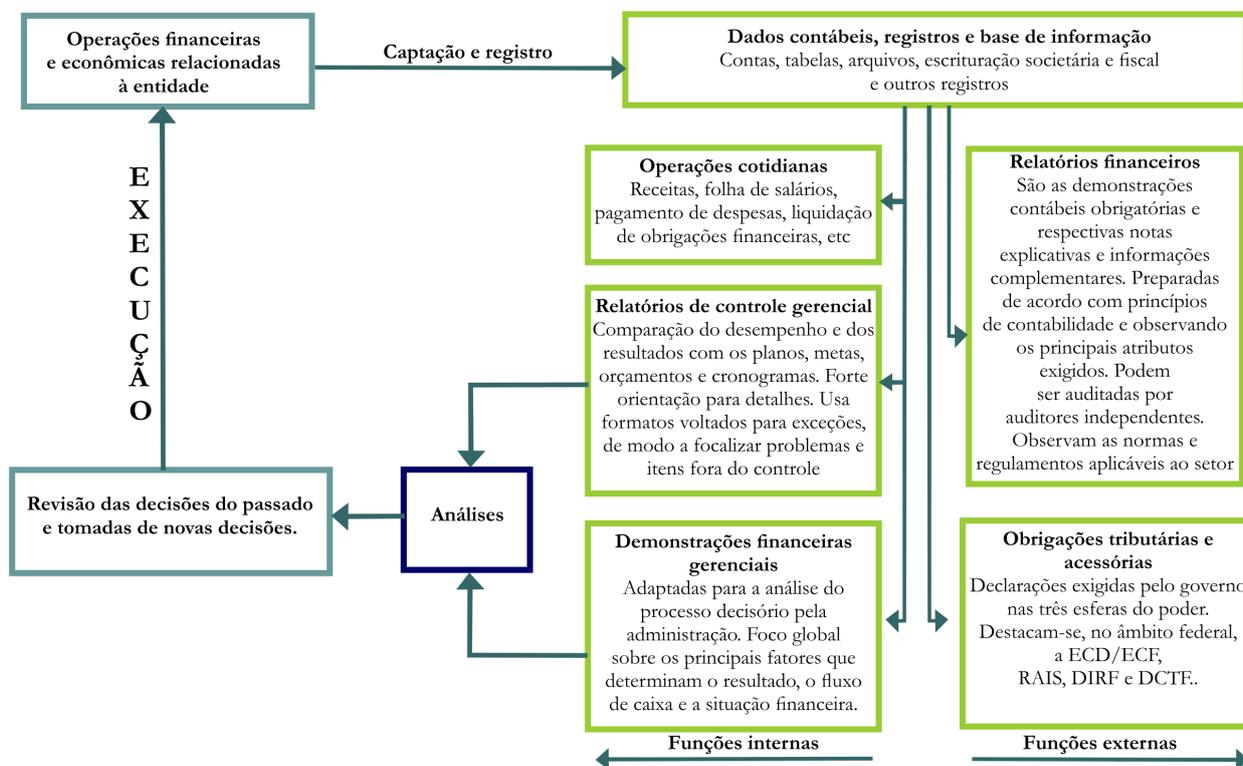
Prudência: determina a adoção do menor valor para os componentes do Ativo e do maior para os do Passivo, sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o Patrimônio Líquido.



O Patrimônio, que é o objeto da contabilidade, é um conjunto de bens, direitos e de obrigações para com terceiros. Nas demonstrações contábeis o patrimônio é representado pelos seguintes elementos:

Item	Elemento	Definição ou descrição
Recurso Econômico	Ativo	Recurso econômico presente controlado pela entidade Como resultado de eventos passados. Recurso econômico é um direito que tem o potencial de produzir benefícios econômicos.
Reivindicação	Passivo	Obrigação presente da entidade de transferir um recurso econômico como resultado de eventos passados.
	Patrimônio Líquido	Participação residual nos ativos da entidade após a dedução de todos os seus passivos.
Alterações em recursos econômicos e reivindicações, refletindo o desempenho financeiro	Receitas	Aumentos nos ativos, ou reduções nos passivos, que resultam em aumento no patrimônio líquido. (*)
	Despesas	Reduções nos ativos, ou aumentos nos passivos, que resultam em reduções no patrimônio líquido. (*)

B) VISÃO GERAL DO SISTEMA CONTÁBIL



C) DIFERENCIAÇÃO NA NATUREZA DOS RECURSOS E SEGREGAÇÃO ENTRE RECURSOS RESTRITOS/VINCULADOS E RECURSOS DE LIVRE UTILIZAÇÃO

Os registros contábeis devem ser segregados de forma que permitam a apuração das informações para prestação de contas exigidas por entidades governamentais, aportadores, reguladores e usuários em geral.

A forma de prestação de contas para os doadores e financiadores, no entanto, é estabelecida nas cláusulas dos convênios ou contratos assinados entre as partes, devendo ser observadas pela instituição executora e, na maioria das vezes, há divergências em relação às normas contábeis nos seguintes pontos:

Os registros contábeis devem ser segregados de forma que permitam a apuração das informações para prestação de contas exigidas por entidades governamentais, aportadores, reguladores e usuários em geral.

A forma de prestação de contas para os doadores e financiadores, no entanto, é estabelecida nas cláusulas dos convênios ou contratos assinados entre as partes, devendo ser observadas pela instituição executora e, na maioria das vezes, há divergências em relação às normas contábeis nos seguintes pontos:

- **exigência de apresentação dos valores totais dos repasses recebidos pela entidade executora no período, independente da observância do Princípio da Competência em relação às receitas, e;**
- **não inclusão nos relatórios financeiros dos valores relativos às provisões mensais de férias, 13º salários, verbas rescisórias e demais contingências, além das depreciações e amortizações.**

Essas divergências, porém, não podem impedir a entidade de executar ambas as obrigações (normas contábeis e cláusulas contratuais), uma vez que está obrigada a atendê-las simultaneamente, seja por força de lei (as normas contábeis obrigam o contador) ou pelo instrumento contratual assinado, cujas cláusulas definem as condições necessárias para a manutenção da relação com o doador/financiador. Dessa forma, deverá ser realizado um trabalho conjunto entre o contabilista e a administração para viabilizar a elaboração das demonstrações contábeis em atendimento às normas vigentes, extraíndo delas, ao mesmo tempo, as informações necessárias à preparação dos relatórios de prestações de contas de acordo com as regras definidas pelos doadores ou financiadores, com o menor esforço possível e a maior precisão.

A OSC deverá também planejar suas contas para possibilitar a apresentação dos ativos e receitas segregados por recursos sujeitos a restrição/vinculação por parte do doador ou financiador e aqueles sem restrição, com utilização a critério da administração, dentro de seus objetivos estatutários.

Os recursos restritos/vinculados são aqueles que, por força contratual, são de utilização específica (restrita), obrigando a entidade a utilizá-los de acordo com indicações do doador ou financiador e/ou com vinculações a orçamentos previamente aprovados.

A segregação desses recursos deve ser feita nas contas de caixa e equivalentes de caixa, nos bens registrados no imobilizado, nos saldos de passivo e na apuração de despesas e receitas e devidamente demonstrado no balanço e demonstração de resultado da entidade.

D) RECONHECIMENTO CONTÁBIL DAS RECEITAS

As receitas decorrentes de doação, contribuição, convênio, parceria, auxílio e subvenção devem ser registradas em contas próprias, inclusive as patrimoniais, segregadas das demais contas da entidade, sejam elas decorrentes de convênio, editais, contratos, termos de parceria e outros instrumentos, para aplicação específica, mediante constituição, ou não, de fundos. É importante destacar que, ao longo do exercício, **todas essas receitas deverão ser reconhecidas no resultado, observando-se o princípio da competência.**

Enquanto não atendidos os requisitos para reconhecimento no resultado, no entanto, os valores recebidos no âmbito dos contratos de doação, contribuição, convênio, parceria, auxílio e subvenção deverão ser mantidos em conta específica do passivo. A apropriação desses valores como receitas deverá ser feita em bases sistemáticas e racionais, ao longo do período necessário, e confrontada com as despesas correspondentes.

Em se tratando de contratos ou acordos de cooperação, a execução das despesas por parte da entidade executora **constitui, na maioria das vezes, a base sistemática e racional a ser utilizada** para a alocação nas contas de resultado dos valores das receitas aplicáveis ao período. Exceção será feita nos casos em que o contrato firmado determine uma prévia aprovação das prestações de contas pelo doador, com riscos de glosas das despesas e/ou devoluções antes do final do contrato.

E) DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

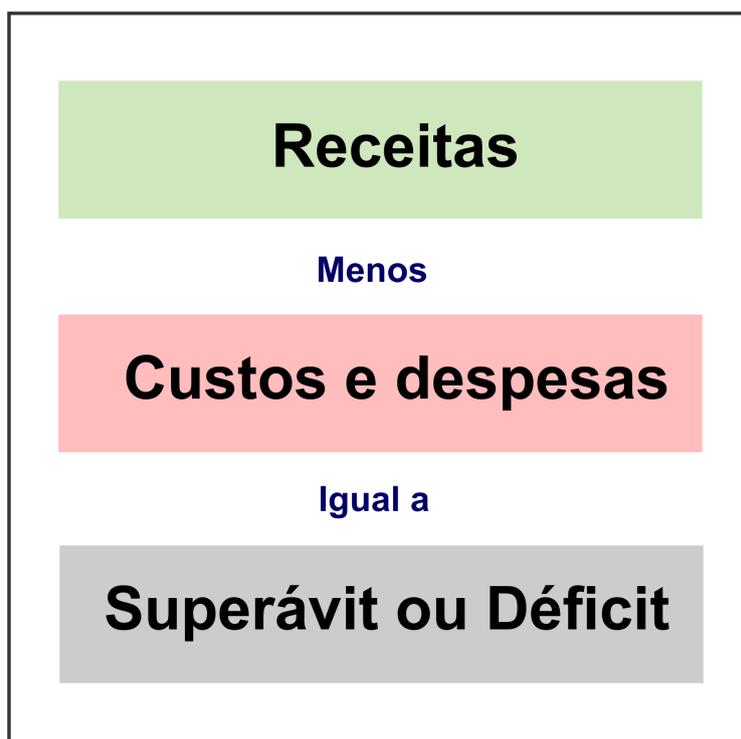
As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira, do desempenho da entidade e dos seus fluxos de caixa. As demonstrações contábeis são elaboradas e apresentadas para usuários externos em geral, tendo em vista suas finalidades distintas e necessidades diversas. Quando elaboradas dentro do que prescrevem as normas contábeis, possibilitam embasar as avaliações e tomada de decisões econômicas, bem como demonstrar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão dos recursos que lhe foram confiados.

As entidades sem finalidade de lucros devem, obrigatoriamente, elaborar as seguintes demonstrações contábeis:

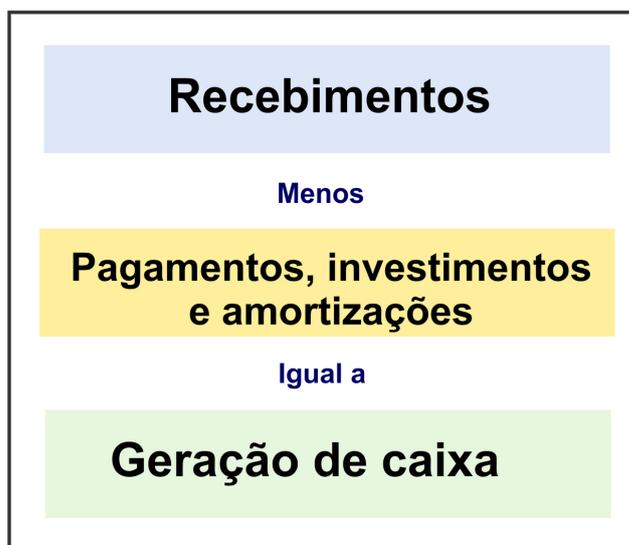
- **Balço Patrimonial:** constituído pelo ativo, pelo passivo e pelo patrimônio líquido, tem por finalidade evidenciar, quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade;



- **Demonstração do Resultado do Período:** destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da Entidade. Evidencia a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas, e os correspondentes custos e despesas;



- **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido:** destinada a evidenciar, num determinado período, a movimentação das contas que integram o patrimônio líquido da entidade;
- **Demonstração dos Fluxos de Caixa:** apresenta as informações sobre os fluxos de caixa para proporcionar aos usuários uma base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos.



- **Notas Explicativas:** contêm informação adicional em relação àquela apresentada nas demonstrações contábeis, oferecendo descrições narrativas ou detalhamentos de itens divulgados nessas demonstrações e informações sobre itens que não se enquadram nos critérios de reconhecimento nas demonstrações contábeis.

D) CONCLUSÃO

Ficou para trás o tempo em que as pessoas que administram OSCs podiam não se interessar pelas informações contábeis e delegar esse trabalho apenas ao setor financeiro. As formas de financiamento atuais, as novas exigências trazidas pelas agências de cooperação e o crescente número de dados requeridos pelo governo implicam a necessidade de conjugar esforços de contadores, técnicos de campo, pessoal administrativo e dos gestores para produzir informações financeiras de melhor qualidade e com o menor custo.

Nesse novo ambiente, a captação de recursos passa a depender da credibilidade das instituições, de sua capacidade de cumprir com os objetivos a que se propuseram e da habilidade em administrar suas finanças e demonstrar para os seus doadores que os recursos estavam sendo corretamente aplicados.

O planejamento da contabilidade, a otimização dos processos e a utilização da informática para atender às necessidades de prestações de contas passam a ser um elemento importante para a sobrevivência da instituição.



ANEXOS

01. Orçamento Anual
02. Receita e Despesa
03. Custo com Pessoal
04. Fluxo de Caixa
05. Fluxo Projetado

**ESCANEE O QR CODE E PREENCHE O FORMULÁRIO.
LHE MANDAREMOS OS ANEXOS VIA E-MAIL.**

BIBLIOGRAFIA

Guia de Avaliação. Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões, Instituto da Cooperação e da Língua. Ministério dos Negócios Estrangeiros. 3ª Edição: dezembro de 2014. Disponível em:
http://www.oecd.org/derec/portugal/Guia_Avalia%C3%A7%C3%A3o_V01

Manual do curso: gestão financeira prática para ONGs. Mango. Disponível em:
https://www.humentum.org/free-resources/mangos_health-check-portuguese

SOS ONG – Guia de Gestão para Organização do Terceiro Setor. José Alberto Tozzi. Editora Gente. São Paulo/SP. 2015

*Cada um cumpre o destino que lhe cumpre,
E deseja o destino que deseja;
Nem cumpre o que deseja,
Nem deseja o que cumpre.*

(Fernando Pessoa)

SOBRE O ELO LIGAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

O ELO Ligação e Organização é uma associação civil fundada em 1996, com sede na cidade de Salvador – Bahia. Seu corpo de associados(as) é composto por profissionais vinculados a diversos movimentos sociais e universidades, e consultores independentes que tem em sua origem o trabalho em organizações da sociedade civil, organizações ecumênicas e agências de cooperação internacional.

O trabalho do ELO é dirigido às organizações da sociedade civil de diferentes portes, ONGs, movimentos sociais, associações comunitárias urbanas e rurais e cooperativas populares, com maior ênfase à coletivos de mulheres, além de organizações internacionais que apoiam projetos no Brasil, e organizações públicas e privadas que desenvolvem projetos de intervenção social no Brasil.

REALIZAÇÃO:



APOIO:

