

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTINUIDADE EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA ÁREA DE ONCOLOGIA**

**CURITIBA**

**2012**

**IRENE OYAMA**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTINUIDADE EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA ÁREA DE ONCOLOGIA**

Monografia apresentada ao Programa de Especialização em Controladoria, do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Dra. Marcia Bortolucci  
Espejo

**CURITIBA**

**2012**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO(A) ALUNO(A): IRENE OYAMA

TÍTULO DO TRABALHO: A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTINUIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA ÁREA DE ONCOLOGIA

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou monografia com o intuito de identificar ferramentas de controladoria utilizadas por instituições do terceiro setor na área oncológica. Apesar da limitação de informações, em que apenas 17 instituições participaram da pesquisa, cumpriu com seu objetivo, e compareceu a todas as orientações agendadas.

NOTA: 10,0 dez

) ASSINATURA:

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 9,5 (Nove e Meio) ) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_ )

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A família.

Aos amigos.

Pelo alicerce, pela dedicação e pelo amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela proteção durante as tempestades.

Aos meus pais, exemplos de dignidade e caráter, meu porto seguro, por me mostrarem o caminho através de valores e princípios.

A minha irmã Sueli, sem você este sonho não seria possível.

Aos meus irmãos Nelson e Wilson, sempre presentes em minha vida.

A tia Kasue modelo de bondade e desprendimento.

A minha prima Márcia, meu apoio nas fases difíceis.

Aos amigos pela lealdade em todos os momentos.

A querida orientadora doutora Márcia Bortolucci Espejo pelas palavras de incentivo durante toda a fase de pesquisa, sem a sua orientação esta monografia não teria o mesmo brilho.

As instituições que participaram da pesquisa, fornecendo dados valiosos, documentos e embasamento para a realização desta monografia.

## RESUMO

OYAMA, I. **A controladoria como ferramenta de continuidade em organizações do terceiro setor na área oncológica.** A previsão do Instituto Nacional do Câncer é de que em 2012 sejam diagnosticados cerca de 520 mil novos casos de neoplasias no Brasil. As organizações do terceiro setor que atuam na área oncológica procuram oferecer aos pacientes recursos, apoio psicológico e jurídico, para que tenham um tratamento adequado de forma humanizada, pois o Estado sozinho não possui recursos para arcar com os custos de todos os pacientes diagnosticados com câncer. As entidades recebem grande parte dos recursos financeiros para a manutenção de suas despesas operacionais de dois setores: do governo, através de convênios e projetos sociais; e do setor privado através de doações em espécie ou material de uso e consumo. Esta parceria criada entre o terceiro setor, o governo e a sociedade, exige das entidades a prestação de contas, no qual demonstram a alocação dos recursos recebidos através de documentos que comprovem sua correta utilização. Após as denúncias do Ministério Público Federal e do Tribunal de Contas, envolvendo fraudes e desvio de recursos em ONGs, várias entidades procuraram caminhos para evitar que suas contas fossem glosadas, na tentativa de separar as instituições sérias daquelas que tem como objetivo se apropriar de recursos públicos de maneira ilícita. Este estudo buscou descrever técnicas de coleta de dados de forma padronizada, através de pesquisas em livros, documentos, artigos, internet, e por procedimentos de levantamento (survey) através de questionário encaminhados por correio eletrônico às entidades; procurando demonstrar e verificar quais são as ferramentas de controle utilizadas pelas instituições, buscando traçar um perfil das organizações do terceiro setor que atuam na área oncológica. As instituições escolhidas para a pesquisa são aquelas que possuem registro no CNAS ou são consideradas de utilidade pública, ou ainda, que prestam algum tipo de serviço de utilidade pública. As instituições pesquisadas possuem mais de dez anos de atividade e contam com sua credibilidade para desenvolver novas parcerias com o governo e a iniciativa privada. Busca na prestação de contas uma forma de demonstrar transparência em sua gestão e na captação de recursos uma forma de dar continuidade às suas atividades. Das entidades participantes da pesquisa, constatou-se que uma parte possui ferramentas de controle, utilizadas para a melhoria das informações prestadas para sociedade e o governo; as demais instituições estão desenvolvendo projetos para a implantação dos processos de controle.

**PALAVRAS-CHAVE: CONTROLADORIA, TERCEIRO SETOR, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ONGs, GESTÃO DE RISCOS, CAPTAÇÃO DE RECURSOS, PRESTAÇÃO DE CONTAS.**

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES	–	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEMPRE	–	Cadastro Central de Empresas
CFC	–	Conselho Federal de Contabilidade
CNAS	–	Cadastro Nacional da Ação Social
ESFL	–	Entidades Sem Fins Lucrativos
FASIL	–	Fundações privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
GIFE	–	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	–	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
INCA	–	Instituto Nacional do Câncer
ONG	–	Organização Não Governamental
OSC	–	Organizações da Sociedade Civil
OSCIP	–	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PF	–	Pessoa Física
PJ	–	Pessoa Jurídica
SUS	–	Sistema Único de Saúde
TCE		Tribunal de Contas do Estado

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ciclo da Falta de Gestão .....	27
FIGURA 2 – Modelo de Estrutura Organizacional em ONGs .....	30
FIGURA 3 – Ciclo de Atividades .....	32
FIGURA 4 – Motivação .....	33
FIGURA 5 – Visão Sistêmica das Entidades Sem Fins Lucrativos .....	35
FIGURA 6 – Modelo de Programa para Prestação de Contas.....	39
FIGURA 7 – Cálculo de Rendimentos.....	67
FIGURA 8 – Pendências na Prestação de Contas.....	68
FIGURA 9 – Consulta de Situação da Organização.....	69

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Área de Atuação .....	49
GRÁFICO 2 – Origem dos Recursos .....	53
GRÁFICO 3 – Perfil dos Colaboradores.....	56
GRÁFICO 4 – Faixa Etária dos Funcionários.....	57
GRÁFICO 5 – Nível de Formação dos Colaboradores.....	59
GRÁFICO 6 – Sistema Informatizado .....	62
GRÁFICO 7 – Maiores Dificuldades das Instituições .....	63
GRÁFICO 8 – Planejamento Estratégico .....	64
GRÁFICO 9 – Instrumentos de Gestão.....	65
GRÁFICO 10 – Aplicação de Recursos .....	66
GRÁFICO 11 – Prestação de Contas.....	70

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Estimativa Para o Ano de 2012 de Neoplasias.....	16
TABELA 2 – Aplicação dos Recursos e Verbas Públicas na Área da Saúde no Brasil em 2011 .....	18
TABELA 3 – Distribuição das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos Por Região – 2005 .....	23
TABELA 4 – Distribuição das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos Por Região Segundo Faixas de Ano de Fundação- 2005.....	24
TABELA 5 – Porte Médio das Entidades Sem Fins Lucrativos – 2005 .....	25
TABELA 6 – Área de Atuação .....	48
TABELA 7 – Idade das Instituições Pesquisadas.....	50
TABELA 8 – Organizações que Possuem Missão Definida .....	51
TABELA 9 – Instituições com Home Page .....	51
TABELA 10 – Critérios Para Escolha de Projetos Sociais .....	52
TABELA 11 – Capacidade de Atendimento Mensal e Quantidade de Voluntários....	55
TABELA 12 – Perfil dos Colaboradores .....	56
TABELA 13 – Nível de Formação dos Colaboradores .....	58
TABELA 14 – Índice de Rotatividade de Funcionários.....	60
TABELA 15 – Contabilidade.....	60
TABELA 16 – Auditoria .....	61
TABELA 17 – Planejamento Estratégico.....	64
TABELA 18 – Prestação de Contas .....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL.....	21
2.2 DEFINIÇÃO DE TERCEIRO SETOR .....	22
2.3 DADOS DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL .....	22
2.4 MÉTODOS DE CONTROLE DE GESTÃO EM ONGs .....	26
2.4.1 Planejamento .....	28
2.4.2 Estrutura Organizacional de Entidades Sem Fins Lucrativos.....	29
2.4.3 Controle.....	31
2.4.4 Comunicação .....	32
2.4.5 Motivação .....	33
2.5 CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	34
2.6 PRESTAÇÃO DE CONTAS .....	37
2.7 LEGISLAÇÃO.....	40
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	43
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1 PERFIL DAS INSTITUIÇÕES .....	46
4.2 MÉTODOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	52
4.3 MÉTODOS DE CONTROLE DE GESTÃO.....	54
4.4 CRITÉRIOS PARA A UTILIZAÇÃO DE RECURSOS .....	66
4.5 PRESTAÇÃO DE CONTAS CONFORME A LEGISLAÇÃO.....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de continuidade das organizações depende muito da capacidade de planejar, organizar e gerenciar os riscos da sua atividade. Um planejamento requer uma visão sistêmica das empresas. Padoveze (2003) fala que as organizações devem possuir uma visão macro de seus objetivos, ou seja, definir a estratégia de atuação e gestão de riscos, procurando seguir as diretrizes estabelecidas nos seus princípios e valores.

Para muitos autores, planejar significa se antecipar ao futuro, prever como as organizações reagirão frente às turbulências da economia e criar ferramentas de gestão para diminuir essas crises, evitando sua insolvência.

Chiavenato e Sapiro (2004, p.39) definem planejamento estratégico como:

Um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando, tendo como principal objetivo proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam as organizações navegarem e se perpetuarem mesmo dentro das condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios.

A maioria das empresas privadas ou mistas busca o lucro, a valorização de sua marca, melhoria em seus controles para a continuidade dos negócios, diminuindo os riscos da gestão corporativa. Isso se deve pelo crescente número de concordatas e falências de grandes companhias nos últimos anos, que resultou em crises mundiais afetando o mercado financeiro de uma forma global. As organizações investem cada vez mais na melhoria de seus processos para evitar as fraudes dentro das empresas.

A controladoria tem como missão a otimização dos resultados econômicos para garantir a continuidade das organizações, reduzindo os riscos operacionais, através de um planejamento conforme o foco da empresa, e procurando obter, através de um sistema de informação integrado, o diagnóstico de seu negócio, conforme cita Catelli (2001).

Em contrapartida a grande parcela das companhias que procuram o lucro como forma de manter a longevidade de suas empresas, estão às organizações do Terceiro Setor.

Segundo Drucker (1994) as ONGs fazem muito mais que cuidar de necessidades específicas ao qual foram criadas e são vitais para a sociedade, já que a capacidade do governo para executar tarefas sociais é de fato muito limitada. Ao mesmo tempo em que essas instituições não geram lucro, elas possuem receitas e despesas como qualquer outro tipo de organização, devendo ser administrados da mesma forma que as demais empresas. Necessitam de planejamento e controle para uma gestão conforme seus objetivos.

Estas organizações necessitam do aporte do governo, das empresas privadas e das pessoas físicas para viabilizar e manter seus projetos sociais. Por utilizarem recursos de terceiros, as instituições necessitam prestar contas para a sociedade das verbas recebidas, demonstrando transparência em sua utilização.

Conforme dados do IBGE (2005), existem 4.464 instituições que estão na área da saúde, possuem em idade média de 12,3 anos, empregam 414.978 trabalhadores assalariados. Não existem dados precisos sobre o número de organizações que atuam na área oncológica, mas estima-se que sejam em torno de 1% das instituições que atuam na área da saúde.

O desafio consiste em utilizar os processos de controles nas empresas sociais, de maneira que ela gere um benefício para o cidadão, através dos recursos que a entidade possui ou recebe de terceiros e demonstrar isso para a sociedade, buscando a continuidade dessas instituições.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da década de 90, houve um aumento significativo das OCIPs, movimentando em 2002, segundo a Gazeta Mercantil (2002), cerca de U\$10 bilhões no Brasil em investimentos, ou cerca de 1,5% do PIB nacional.

Apesar do grande volume de investimentos, as instituições não se planejaram para a aplicação destes recursos, gerando por parte dos doadores desconfianças e incertezas, principalmente após a divulgação das denúncias envolvendo as organizações sem fins lucrativos. De acordo com o relatório do TCU e da Controladoria-Geral da União, as ONGs receberam do governo federal em 2010 cerca de R\$ 2,7 bilhões em repasses, deste valor estima-se que cerca de 10% foram desviados para pagamento de propinas e atividades escusas.

Com as denúncias e as investigações do Ministério Público, da Polícia Federal e do TCU pelo uso indevido de repasses de recursos do governo para as organizações não governamentais, as instituições sociais criadas com o real propósito de atender o cidadão também estão sob suspeita de fraudarem o erário, gerando um grande desconforto perante a sociedade, pois as entidades que prezam pela transparência na administração dos recursos recebidos, acabam tendo sua imagem denegrida mesmo sem estarem envolvidas nos casos de corrupção.

A falta de um controle nos processos, de um planejamento adequado a sua atividade e gestão de riscos, geram irregularidades por não apresentarem um padrão estabelecido pela legislação ou pelo estatuto das entidades sem fins lucrativos para executar seus projetos e parcerias.

Procurando minimizar a questão das irregularidades dentro destas organizações, buscando sua longevidade, este estudo tem como objetivo geral responder à seguinte questão de pesquisa: *“Quais as ferramentas de controladoria são utilizadas por organizações do terceiro setor na área de oncologia?”*

## 1.2 OBJETIVOS

Sampieri *et al* (2006) dizem que os objetivos são as metas e resultados a serem atingidas dentro da pesquisa científica. Acrescenta que é a motivação pelo qual o pesquisador propõe o tema, procurando expor as razões que o levaram a pesquisar um determinado assunto.

No presente projeto, os objetivos estão dispostos conforme a seguinte estrutura:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Marconi e Lakatos (2009) dizem que o objetivo geral é a proposta pelo qual o pesquisador está realizando a pesquisa. Beuren *et al* (2009) falam que por indicar uma ação ampla do problema, deve ser elaborado com base na pergunta de pesquisa.

Cerca de 90% das entidades pesquisadas recebem recursos do governo através de convênios ou projetos sociais, obrigando as instituições a prestarem de seus gastos através de planilhas e documentos que comprovem a aplicação dos recursos. As empresas privadas e pessoas físicas que contribuem financeiramente ou voluntariamente também cobram transparência na aplicação dos recursos destinados a manter a instituição.

Buscando a separação entre instituições criadas exclusivamente com o intuito de fraudar o erário; como o caso da farra das ONGs investigada pela Polícia Federal, pelo Ministério Público Federal e pela Comissão de Ética da Presidência; estão às entidades vislumbradas no presente projeto de pesquisa: as organizações que atuam na área oncológica, com o propósito real de fornecerem condições de tratamento ao paciente de forma humanizada.

Muitas vezes, as entidades, por falta de conhecimento técnico ou por falta de condições financeiras, acabam não planejando e não controlando seus processos operacionais, gerando um déficit ou uma estagnação dentro da instituição ou mesmo o encerramento de suas atividades.

Procurando apresentar a real situação no que tange gestão, este trabalho tem como objetivo geral demonstrar quais ferramentas de controladoria são utilizadas por organizações do terceiro setor na área oncológica, visando à continuidade destas entidades.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Beuren *et al* (2009) falam que os objetivos específicos são a descrição das ações para alcançar o objetivo geral.

Procurando auxiliar na gestão das instituições, propondo algumas ferramentas de controladoria, e tentando diminuir seus riscos operacionais e buscando melhorar seus processos, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os métodos de captação de recursos;
- Verificar os métodos de controle de gestão nas instituições;
- Identificar a utilização dos recursos;

- Verificar os impactos da Legislação e seu cumprimento nestas organizações na prestação de contas.

A pesquisa em questão analisou os métodos de captação de recursos e descreveram as formas utilizadas pelas instituições para conseguirem aporte financeiro, seja ela governamental ou privada. O desafio de sustentabilidade das entidades envolve, desde a criação de um fundo patrimonial para serem utilizados em caso de emergência até a formação de uma base de doadores e diversificação das fontes de financiamento.

O presente trabalho buscou métodos de gestão voltados para ONGs, pois essas instituições apesar de não visarem o lucro, possuem um resultado financeiro, ou seja, receitas e despesas como qualquer outra empresa, podendo o resultado ser positivo ou negativo. Drucker (1995) afirma que administrar empresas sociais requer planejamento, definição dos resultados desejados e criação de meios para medir o desempenho.

Campiglia (1995) define controle de gestão como um conjunto de informações e ações cujo objetivo consiste em manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. Demonstrar os métodos de controle nas instituições para detectar rapidamente os desvios, medir, investigar corrigir através de ações eficazes.

Através de um planejamento e uma diretiva definida em sua missão, princípios e valores, as instituições procuram demonstrar de forma clara a utilização dos recursos captados. O governo e a sociedade cobram das instituições a total transparência em seus métodos de utilização e controles das despesas e receitas na gestão dos recursos.

Todas as instituições sem fins lucrativos estão sujeitas as Leis e Normas específicas que regem as Organizações do Terceiro Setor. Muitas empresas sociais estão adotando a utilização de demonstrações não obrigatórias como ferramenta de transparência na gestão das entidades. A pesquisa procurou verificar os impactos da Legislação e seu cumprimento nestas organizações.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o Instituto Nacional do Câncer (INCA), estima-se que 520 mil novos casos de neoplasias serão diagnosticados em 2012 no Brasil, correspondendo à segunda causa de morte mais frequente em nosso país.

Conforme o conceito apresentado no site do Instituto Nacional do Câncer (2011):

Câncer é o nome dado a um conjunto de mais de 100 doenças que têm em comum o crescimento desordenado de células, que invadem tecidos e órgãos. Dividindo-se rapidamente, estas células tendem a ser muito agressivas e incontroláveis, determinando a formação de tumores malignos, que podem espalhar-se para outras regiões do corpo.

O último relatório de estimativas de novos casos de câncer no país foi divulgado pelo INCA e traz a seguinte situação, de acordo com a tabela abaixo:

TABELA 1 – ESTIMATIVA PARA O ANO DE 2012 DE NEOPLASIAS

Localização Primária Neoplasia Maligna	Estimativa dos Casos Novos							
	Homens				Mulheres			
	Estados		Capitais		Estados		Capitais	
	Casos	Taxa Bruta	Casos	Taxa Bruta	Casos	Taxa Bruta	Casos	Taxa Bruta
Próstata	60.180	62,54	15.660	75,26	-	-	-	-
Mama Feminina	-	-	-	-	52.680	52,50	18.160	78,02
Colo do Útero	-	-	-	-	17.540	17,49	5.050	21,72
Traqueia, Brônquio e Pulmão	17.210	17,90	4.520	21,85	10.110	10,08	3.060	13,31
Cólon e Reto	14.180	14,75	4.860	23,24	15.960	15,94	5.850	25,27
Estômago	12.670	13,20	3.200	15,34	7.420	7,42	2.170	9,47
Cavidade Oral	9.990	10,41	2.760	13,34	4.180	4,18	1.130	4,92
Laringe	6.110	6,31	1.540	7,56	-	-	-	-
Bexiga	6.210	6,49	1.900	9,28	2.690	2,71	880	3,72
Esôfago	7.770	8,10	1.500	7,26	2.650	2,67	520	2,27
Ovário	-	-	-	-	6.190	6,17	2.220	9,53
Linfoma não Hodgkin	5.190	5,40	1.560	7,66	4.450	4,44	1.560	6,85
Glândula Tireoide	-	-	-	-	10.590	10,59	3.490	14,97
Sistema Nervoso Central	4.820	5,02	1.190	5,82	4.450	4,46	1.200	5,23
Leucemias	4.570	4,76	1.180	5,81	3.940	3,94	1.180	5,02
Corpo do Útero	-	-	-	-	4.520	4,53	1.700	7,39
Pele Melanoma	3.170	3,29	810	4,05	3.060	3,09	790	3,46
Outras Localizações	43.120	44,80	11.100	53,33	38.720	38,61	10.320	44,50
<b>Subtotal</b>	<b>195.190</b>	<b>202,85</b>	<b>51.780</b>	<b>248,60</b>	<b>189.150</b>	<b>188,58</b>	<b>59.280</b>	<b>254,86</b>
Pele não Melanoma	62.680	65,17	14.620	70,39	71.490	71,30	15.900	68,36
<b>Todas as Neoplasias</b>	<b>257.870</b>	<b>267,99</b>	<b>66.400</b>	<b>318,79</b>	<b>260.640</b>	<b>259,86</b>	<b>75.180</b>	<b>323,22</b>

FONTE: Instituto Nacional do Câncer (2011)

A cada dois anos o INCA realiza um levantamento sobre a incidência de neoplasias em todo o território nacional; pois o câncer tornou-se uma das doenças

crônicas não transmissíveis mais comuns em todo o mundo. Os dados coletados no relatório de estimativas do INCA (2011), procura informar sobre a situação da doença, permitindo estabelecer prioridades e alocar recursos de forma direcionada para a prevenção e o controle da doença.

O tratamento das diversas formas de neoplasias requer cada vez mais soluções pensadas e colocadas em prática coletivamente, com a participação de instituições governamentais e não governamentais, universidades, centros de pesquisa e formadores de opinião. Vários estudos elaborados pelo INCA (2001) em parceria com instituições de pesquisa apontam que o tratamento mais eficaz no combate ao câncer é através de uma equipe multiprofissional, no qual o paciente recebe o tratamento de profissionais com diferentes especialidades funcionais, como por exemplo, oncologista, hematologista, nutricionista, psicólogo e assistente social; buscando proporcionar ao paciente um protocolo de tratamento individualizado.

As ONGs que trabalham na área oncológica oferecem apoio emocional, jurídico, procurando humanizar o tratamento contra o câncer, para que os pacientes tenham a oportunidade de cura, através de tratamentos adequados, independente de seu nível socioeconômico, cultural ou religioso.

O Estado sozinho não possui recursos para o atender a todos os casos de neoplasias diagnosticadas ano a ano, conforme relatório do INCA. É nesse momento que surge a figura das organizações do terceiro setor, que juntamente com a ajuda da iniciativa privada e do aporte do governo, auxiliam na viabilização de grande parte do tratamento de forma humanizada.

O Portal da Saúde (2011) diz que a descentralização da gestão do SUS, foi uma maneira de desburocratizar e facilitar o repasse de recursos aos estados e municípios, através de atividades e ações de cooperação técnica. São realizadas avaliações periódicas em relação a satisfação dos cidadãos aos serviços públicos de saúde, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços.

A aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal, estabeleceu critérios para a utilização dos recursos destinados à saúde, como por exemplo, objetivos, prazos e penalidades. Criou mecanismos de controle visando fiscalizar e acompanhar o processo de formulação de políticas públicas na área da saúde.

Segundo o relatório emitido pela OMS, em 2008 o Brasil destinou à saúde pública somente 3,7% do PIB, um valor considerado baixo, se for comparado com outros países, como por exemplo a Argentina, que gastou 5,3% do seu PIB com a saúde, conforme demonstrado na Tabela 2.

**TABELA 2 - APLICAÇÃO DE RECURSOS E VERBAS PÚBLICAS NA ÁREA DA SAÚDE NO BRASIL EM 2011**

APLICAÇÃO DE RECURSOS EM SAÚDE 2011							
Mês	Atenção Básica	Média e Alta Complexidade	Assistência Farmacêutica	Gestão do SUS	Vigilância em Saúde	Investimentos	Diversos
JAN	759.931.435,79	2.265.650.384,10	422.693.090,12	41.543.686,52	50.448.123,09	60.924.638,73	5.200.000,00
FEV	1.003.048.284,04	2.163.713.822,64	410.663.792,63	24.756.633,98	423.540.771,04	54.001.554,81	-
MAR	798.824.918,69	2.198.547.367,40	86.611.344,30	17.553.803,55	12.586.348,32	65.473.775,35	-
ABR	802.547.377,16	2.295.915.571,13	86.287.728,28	12.010.095,69	12.238.609,83	50.458.344,07	-
MAI	873.264.985,85	2.223.441.066,49	277.812.346,42	20.032.646,13	298.696.485,96	60.857.720,89	-
JUN	816.891.462,38	2.130.945.088,67	190.140.860,27	8.918.780,00	78.781.718,70	45.163.966,43	-
JUL	842.778.521,52	2.226.466.538,94	175.490.042,45	3.244.496,02	143.953.836,42	6.248.137,36	-
AGO	878.248.173,14	2.253.731.413,88	88.787.596,53	19.256.828,38	2.403.088,27	41.391.638,48	-
SET	935.540.702,92	2.225.052.119,77	173.027.409,41	7.334.616,42	13.594,56	38.047.402,53	-
OUT	900.870.297,84	2.380.232.974,90	270.121.395,33	5.377.272,86	84.183.263,05	55.252.361,23	-
NOV	880.324.521,33	2.228.147.541,79	92.121.485,47	11.795.757,55	377.343.413,21	21.976.130,86	-
DEZ	1.423.797.968,69	3.731.108.609,36	259.078.066,79	49.709.363,09	181.432.324,72	87.411.249,72	-
<b>TOTAL</b>	<b>10.916.068.649,35</b>	<b>28.322.952.499,07</b>	<b>2.532.835.158,00</b>	<b>221.533.980,19</b>	<b>1.665.621.577,17</b>	<b>587.206.920,46</b>	<b>5.200.000,00</b>
<b>%</b>	<b>24,67%</b>	<b>64,00%</b>	<b>5,72%</b>	<b>0,50%</b>	<b>3,76%</b>	<b>1,33%</b>	<b>0,01%</b>

FONTE: Adaptado do Portal da Saúde (2012)

Os recursos destinados para a gestão do SUS e em investimentos representam menos de 2% de toda verba aplicada na área da saúde. Os estados e municípios devem seguir a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, pautados no Plano Plurianual, demonstrando a aplicação dos recursos e procurando estabelecer parâmetros para verificar a qualidade de atendimento ao usuário do SUS.

Em razão do crescente número de organizações não-governamentais sob investigação por desvio de verbas públicas, torna-se necessário criar e adotar a prática de controles internos na captação de recursos, prestação de contas e nas demonstrações contábeis destas instituições, garantindo a sociedade e ao governo a transparência na gestão dessas empresas sociais.

As instituições têm procurado preservar a sua imagem perante a sociedade trabalhando de forma transparente. Cada vez mais as entidades estão buscando adotar um planejamento de curto e longo prazo, prevenindo as oscilações, buscando atender o paciente de forma organizada, reduzindo seu custo operacional e mantendo a qualidade em seus serviços.

Planejamento é definido por Dowsley (1989) como um esforço de todas as esferas dentro da organização para atingir um resultado desejado, antevendo o

futuro, com o intuito de direcionar a empresa para uma situação desejada, através da tomada de decisões, buscando canalizar os recursos a longo prazo.

A sociedade, governo e empresas privadas, cobram das organizações do terceiro setor transparência na prestação de contas, e controle dos processos de gestão na utilização de recursos.

Nesse aspecto, essas ferramentas podem ser definidas, segundo Padoveze (2003) como um conjunto de procedimentos para a redução do risco operacional, auxiliando a redução de fraudes e visando a continuidade das instituições.

Ao mesmo tempo em que se exige das instituições a prestação de contas dos recursos recebidos, sistema informatizado, controle de processos, gestão integrada, verificamos um impasse, pois geralmente os projetos sociais ou os convênios não permitem que os recursos sejam destinados à aquisição de softwares ou contratação de serviços de consultoria.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa relacionada à Controladoria nas Organizações do Terceiro Setor se tornou ampla, devido ao grande processo de desenvolvimento social, a partir da década de 90, através do crescente número de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Conforme cita Tachizawa (2004), estas organizações passaram a atuar em vários segmentos onde o Estado se mostrou ausente ou impotente para atender a demanda, principalmente na área social.

Gil (2002) comenta a necessidade de limitar o problema da pesquisa a uma dimensão viável, evitando o dispêndio de recursos financeiros e tempo, podendo muitas vezes comprometer ou invalidar a pesquisa. O estudo limitou o campo de investigação em relação ao assunto e a área de atuação, referenciando quais são as ferramentas de controladoria utilizadas em organizações do terceiro setor que trabalham especificamente na área de oncologia. Verificou quais as entidades que possuíam a característica de filantropia, tinham certificação pelo CNAS ou eram consideradas de utilidade pública, ou ainda, que prestavam algum tipo de serviço considerado de utilidade pública, impedindo que o trabalho se tornasse muito extensa ou complexa; procurando desenvolver o assunto dentro dos prazos estipulados, através de recursos disponíveis para a pesquisa.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se formatado em cinco seções, estruturados da seguinte maneira: na primeira seção está a Introdução, na qual foi apresentado o tema, o problema de pesquisa, objetivos, justificativa da pesquisa e sua relevância e a delimitação do estudo. A segunda seção denominada de Referencial Teórico mostra a história, definição e alguns dados do terceiro setor no Brasil. Fala um pouco sobre os métodos de gestão, captação de recursos, prestação de contas e legislação.

A terceira seção está a Metodologia, como foi classificada a pesquisa e os procedimentos utilizados para a realização do trabalho. Em seguida, na quarta seção, está a Análise de Dados, mostrando as características das instituições, análise das entrevistas e a conclusão obtida pelas análises. Na quinta seção encontram-se as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas no qual este trabalho possa servir de base, ou mesmo para sua continuidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Marconi e Lakatos (2009), o referencial teórico serve de guia para o desenvolvimento do projeto, relacionando a pesquisa com o universo teórico, oferecendo a interpretação dos dados e fatos colhidos ou levantados. Os autores ainda falam que eles são as premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador fundamentará sua interpretação.

### 2.1 SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Conforme cita BNDES (2001), o surgimento das entidades sem fins lucrativos na sociedade brasileira data da segunda metade do século XVI e tem muito haver com a atuação das igrejas cristãs. Durante o período colonial, a Igreja Católica, com o suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades carentes que ficavam às margens das políticas sociais básicas, como por exemplo, saúde e educação.

Durante todo o período colonial, até o início do século XIX, a associação entre o Estado e a Igreja Católica, no que tangia as questões sociais, mostrou-se presente e predominante. Segundo Coelho (2000), os valores religiosos baseados nas crenças e nas doutrinas de ajuda ao próximo, almejando uma sociedade mais justa e igualitária, foram responsáveis pelo do surgimento do terceiro setor no Brasil.

Ainda de acordo com o BNDES (2001), a partir do século XX, outras religiões passaram a promover a formação de organizações nos moldes já praticados pelos católicos. Na década de 30, então, várias entidades da sociedade civil passaram a se formar, muitas das quais atreladas ao Estado. A falta de uma definição da representatividade dessas entidades foi determinante para a criação uma legislação específica para as organizações não governamentais, sem fins lucrativos e de finalidade pública. Com a nova Constituição de 1988, houve um amplo processo de mobilização social e a criação dos princípios de descentralização das políticas sociais, criando novas demandas e espaços para a atuação das ONGs.

Conforme o relatório do BNDES (2001), a partir dos anos 90, o setor empresarial, começou a apoiar programas e projetos sociais das instituições do terceiro setor. Com a atuação da empresas, criando parcerias e gerando uma nova

fonte de recursos para as instituições, tornou-se evidente a necessidade de profissionalização, transparência na gestão dos recursos e resultados.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE TERCEIRO SETOR

Não existe um consenso quanto à definição conceitual do Terceiro setor por parte dos pesquisadores e estudiosos. Segundo Fernandes (1984) é um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos, que não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. Para Rothgiesser (2002) o terceiro setor é formado por iniciativas privadas, com a participação do cidadão, de modo espontâneo e voluntário, que não são feitas pelo Estado, visando um interesse comum.

Conforme Tachizawa (2004) são entidades de natureza privada sem fins lucrativos, caracterizadas juridicamente como associações, fundações ou organizações, como é o caso das OSCIPs.

A terminologia Terceiro Setor refere-se a iniciativas privadas de caráter coletivo, sem o intuito de lucro, visando o desenvolvimento de projetos sociais em parceria com o cidadão, através de participação espontânea e voluntária.

O conceito mais aceito atualmente, conforme cita o BNDES (2001), é o de que o terceiro setor é uma esfera de atuação pública, na qual todo e qualquer cidadão pode participar, não tem a atuação do Estado como gestor e sim como fiscal, formada a partir de iniciativas voluntárias, sem fins lucrativos, mas com a geração de receitas, para uma atuação no sentido comum.

## 2.3 DADOS DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações do Terceiro Setor - ABONG, foi lançado o segundo suplemento sobre as Fundações e Associações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil. A pesquisa foi desenvolvida a partir da parceria entre IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Instituto de Pesquisa Econômicas e Aplicadas - IPEA, a Associação Brasileira de ONGs – ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE para fornecer

dados atualizados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil.

Com base em dados do Cadastro de Empresas – CEMPRE de 2005, a pesquisa demonstra que existiam no Brasil 4.464 organizações sem fins lucrativos, relacionadas com a área da saúde, empregam aproximadamente 415 mil pessoas. A média salarial das entidades é de 3,6 salários mínimos por mês e possuem muitos voluntários.

Dados do IBGE (2005) informam que a Região Sudoeste possui 42,6% das FASIL, onde há maior concentração da população, 42,6% de brasileiros vivem nesta região. Em segundo lugar vem a Região Nordeste onde estão 23,7% das instituições, o que representa uma proporção pouco menor do que a da população (27,7%), conforme se verifica na Tabela 3.

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS POR REGIÃO - 2005

GRANDES REGIÕES	DISTRIBUIÇÃO			
	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		População Total (1)	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
<b>Brasil</b>	<b>338.162</b>	<b>100,0</b>	<b>184.184.264</b>	<b>100,0</b>
Norte	16.164	4,8	14.698.878	8,0
Nordeste	79.998	23,7	51.019.091	27,7
Sudeste	143.444	42,4	78.472.017	42,6
Sul	76.888	22,7	26.973.511	14,6

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2005.

(1) IBGE, estimativas das populações residentes, em 01.07.2005.

A Região Sul ocupa o terceiro lugar tanto em número de instituições quanto em número de habitantes. No entanto, neste caso, as proporções se diferenciam, evidenciando uma concentração mais acentuada das FASFIL. Nessa Região, encontram-se 22,7% das entidades e apenas 14,6% da população. No Norte, ao inverso, estão 4,8% das FASFIL e 8,0% dos brasileiros.

A idade média das organizações em 2005 era 12,3 anos, a maior parte delas (41,5%) foi criada na década de 1990. Segundo o IBGE (2005) os fatores que mais contribuíram para o crescimento dessas entidades foram o fortalecimento da democracia e a participação da sociedade civil na vida nacional, promovendo o desenvolvimento e defesa de direitos e interesses dos cidadãos.

Conforme o relatório do IBGE (2005), pouco mais de um quarto das FASFIL (26,3%) são muito novas e foram criadas nos cinco primeiros anos desta década. Porém, das 89,2 mil entidades nascidas no período, a maior parte (42,6%) surgiu nos dois primeiros anos (2001 e 2002). A participação das entidades criadas nos anos subsequentes vem decaindo progressivamente, sinalizando uma desaceleração no crescimento das entidades sem fins lucrativos no País. No entanto, a tendência mencionada não é homogênea, no Norte e no Nordeste as instituições mais novas, criadas entre os anos 2001 e 2005, conforme apresentado na Tabela 4.

TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DAS FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS POR REGIÃO SEGUNDO FAIXAS DE ANO DE FUNDAÇÃO- 2005

FAIXAS DE ANO DE FUNDAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS					
	Brasil		Grandes Regiões			
			Norte		Nordeste	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
<b>Total</b>	<b>338.162</b>	<b>100,0</b>	<b>16.164</b>	<b>100,0</b>	<b>79.998</b>	<b>100,0</b>
Até 1970	10.939	3,2	191	1,2	1.208	1,5
De 1971 a 1980	33.408	9,9	844	5,2	3.712	4,6
De 1981 a 1991	64.388	19,0	2.526	15,6	11.685	14,6
De 1991 a 2000	140.261	41,5	7.297	45,1	39.059	48,8
De 2001 a 2002	38.007	11,2	2.182	13,5	10.232	12,8
De 2003 a 2004	35.840	10,6	2.187	13,5	9.744	12,2
2005	15.319	4,5	937	5,8	4.358	5,4

FAIXAS DE ANO DE FUNDAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS					
	Grandes Regiões					
	Sudeste		Sul		Centro-Oeste	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
<b>Total</b>	<b>143.444</b>	<b>100,0</b>	<b>76.888</b>	<b>100,0</b>	<b>21.668</b>	<b>100,0</b>
Até 1970	6352,0	4,4	2809,0	3,7	379,0	1,7
De 1971 a 1980	17962	12,5	8798	11,4	2092	9,7
De 1981 a 1991	29499	20,6	16311	21,2	4367	20,2
De 1991 a 2000	54443	38,0	30531	39,7	8931	41,2
De 2001 a 2002	15320	10,7	7611	9,9	2662	12,3
De 2003 a 2004	14161	9,9	7444	9,7	2304	10,6
2005	5707	4,0	3384	4,4	933	4,3

Fonte: Adaptado IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2005.

As instituições mais antigas, criadas até 1980, representam apenas 13,1% do total das FASFIL, indicando dois fatores importantes: uma menor organização da sociedade civil devido ao regime militar vigente nos países e dificuldade de manutenção das organizações sem fins lucrativos ao longo dos anos. Vale mencionar que 81,0% dessas instituições se localizam nas Regiões Sudeste e Sul do País.

De acordo com o CEMPRE (2005), o porte médio das entidades é de 5,1 pessoas assalariadas, e que a maioria absoluta da FASIL (79,5%) não possui sequer um trabalhador formalizado. A forte presença de trabalho voluntário e informal pode explicar parcialmente tal fenômeno, bem como o tipo de serviços prestados. O relatório do IBGE (2005) aponta diferenças significativas no porte das entidades, como por exemplo, na área de Saúde, que contam com uma média de 93 trabalhadores, seguido pela Educação e Pesquisa (25,5). A Tabela 5 demonstra que das cinco regiões apresentadas, a média de trabalhadores assalariados nas FASFIL do Sudeste (6,8) é maior que o dobro da verificada no Nordeste (2,9).

TABELA 5 – PORTE MÉDIO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS – 2005

Classificação das Entidades Sem Fins Lucrativos	Número médio de colaboradores assalariados das FASIL					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
<b>Total</b>	<b>5,1</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>6,8</b>	<b>4,2</b>	<b>5,7</b>
Habitação	0,7	0,0	1,1	0,9	0,1	0,9
Saúde	93,0	52,4	76,4	112,1	75,7	74,5
Cultura e Recreação	2,9	2,9	1,6	4,3	1,6	3,6
Educação e Pesquisa	25,5	22,4	16,0	29,0	25,8	27,8
Assistência Social	6,4	4,7	6,0	8,2	3,8	8,9
Religião	1,4	2,0	1,5	1,4	1,4	1,7
Meio Ambiente e Proteção Animal	1,5	2,1	2,1	1,4	0,8	2,3
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	1,4	1,5	0,6	2,4	1,2	2,3
Associações Patronais e Profissionais	1,6	0,8	0,8	3,5	1,3	1,5
Outras FASIL não Especificadas	4,1	4,3	3,6	4,7	2,4	7,4

Fonte: Adaptado IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2005.

Nas entidades que prestam serviços de *Assistência social*, a média nacional é de 6,4 pessoas ocupadas assalariadas por entidade, mas os números variam de 3,8 trabalhadores no Sul a 8,9 colaboradores na Região Centro-Oeste. Independente da região, o número de trabalhadores neste grupo é aparentemente pequeno. Seria necessário conhecer a dimensão do público atendido para se ter uma idéia da sua compatibilidade com o número de funcionários das instituições.

## 2.4 MÉTODOS DE CONTROLE DE GESTÃO EM ONGS

Segundo Drucker (1993), há trinta anos as instituições sem fins lucrativos acreditavam que não precisavam gerenciar, administrar e planejar porque elas não tinham lucros. Com o passar do tempo, um número cada vez maior de instituições, descobriu que elas precisam gerenciar suas organizações como empresas privadas, não para obter lucro, mas sim para seu processo de continuidade.

As instituições bem sucedidas possuem definidos um planejamento e uma estratégia de acordo com os seus objetivos, ou seja, procuram inicialmente definir a área de atuação, a missão, a visão, os valores e os princípios que regem a formação da entidade. Essas organizações procuram estratégias para controlar a entrada e saída de recursos, evitando déficit em suas contas ou a má administração dos valores empenhados.

Conforme citam Perez *et al* (1997) a missão deve responder o que a empresa ou a organização se propõe a fazer, e para quem. Chiavenato (2003) complementa que a missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes e deve ser.

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa, busca refletir o alvo a ser atingido, Drucker (1984). Ainda de acordo com o mesmo autor, os valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, na busca dos seus objetivos.

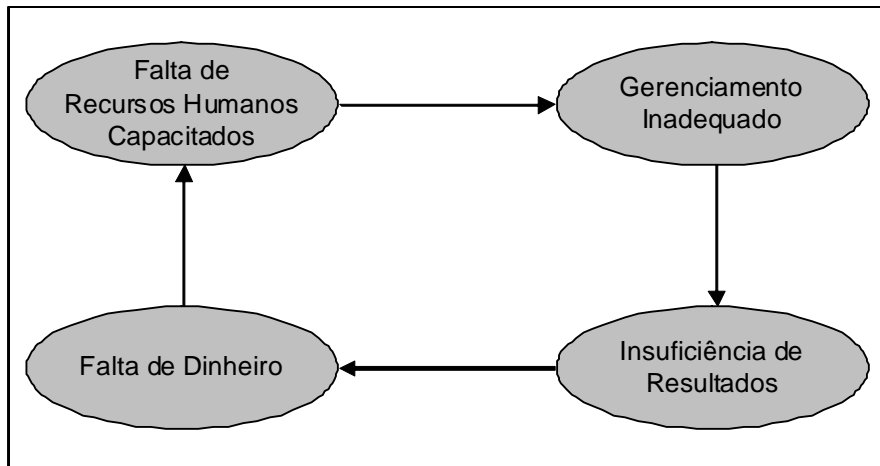
Muitas organizações foram fechadas nos 3 últimos anos no Brasil devido à improbidade administrativa de seus administradores, que utilizavam o dinheiro destinado para a realização de serviços de interesse social e coletivo para bem próprio, denegrindo a imagem das instituições que realizam um trabalho sério.

A controladoria busca a redução dos riscos envolvidos na gestão, através de um planejamento, levantamento de informações, definição de áreas ou setores dentro da organização que são considerados críticos e desenvolvimento de controles conforme o perfil da instituição.

A deficiência no gerenciamento das organizações é um dos maiores problemas do setor, e que é necessário o aperfeiçoamento dos gestores, através da aprendizagem e aplicação de técnicas advindas da Administração para atingir melhores resultados.

As entidades sem fins lucrativos, segundo Falconer (1999), operam em um meio desfavorável, caracterizado principalmente pela falta de recursos e de apoio do poder público, e muitas vezes não conseguem romper um ciclo vicioso, conforme a Figura 1 demonstrada abaixo:

FIGURA 1 – CICLO DA FALTA DE GESTÃO



FONTE: Adaptado de Falconer (1999)

Conforme o mesmo autor, um gerenciamento inadequado cria condições precárias de operação, levando a um desempenho insatisfatório e gerando um déficit de recursos. É necessário quebrar esse ciclo através de um bom gerenciamento para alcançar resultados positivos, que trariam credibilidade e permitiriam a captação de recursos suficientes, atraindo profissionais qualificados e superando as adversidades do setor.

De uma forma generalizada, os principais desafios de administração em entidades do terceiro setor são: transparência na prestação de contas, sustentabilidade para lidar com a falta de recursos externos, qualidade nos serviços prestados e capacidade de mudança de forma rápida.

Conforme cita Tachizawa (2004), a busca contínua na gestão das entidades deve ser perseguida de maneira contínua, pois a concorrência por recursos está cada vez mais acirrada devido ao crescimento do setor. As organizações que não adotarem um planejamento, futuramente não terão conhecimento das coordenadas de seu negócio, gerando um cenário de incertezas, podendo ocasionar o encerramento de suas atividades.

### 2.4.1 Planejamento

O planejamento dentro de uma organização pode ser definido segundo Figueiredo e Caggiano (1997), como uma previsão dos acontecimentos para a tomada de decisão com vistas para o futuro. Sua principal função é a de orientar os gestores na adoção e aplicação de deliberações. É formado por cinco estágios:

- 1. Conhecer bem a entidade para mensurar de forma quantitativa e qualitativa os resultados obtidos a fim de estabelecer os objetivos da organização.
- 2. Avaliar o cenário no qual a instituição está inserida, buscando fatores externos que poderão afetar suas operações. Deve-se realizar uma projeção na tentativa de prever os acontecimentos futuros.
- 3. Avaliar os recursos existentes, para uma utilização mais eficiente dos recursos escassos: homem, máquina, materiais e dinheiro. Inclui uma estimativa dos recursos externos acessíveis e dos recursos internos disponíveis com capacidade ociosa ou que possam ser mais eficientemente utilizados.
- 4. Determinar a forma como a organização irá alcançar os objetivos que foram traçados no plano geral que especifica as metas. Estas decisões estratégicas procuram estabelecer um relacionamento entre a empresa e o meio ambiente.
- 5. Criar um projeto de execução para alcançar as metas estabelecidas no longo e no curto prazo, descrevendo a modalidade de recurso no orçamento anual. Dessa forma as áreas-chave podem ser estabelecidas quando se decide: o que, quando, como e quem deve fazê-lo.

Os mesmos autores ainda afirmam que as informações devem ser de qualidade, pois os dados coletados servem de base para relatórios sobre os potenciais de mercado, linhas de novos produtos, melhorias em produtos ou serviços existentes, novos processos, no qual as entidades podem investir. O planejamento pode ser dividido em três espécies de atividade:

- 1. Planejamento Estratégico
- 2. Planejamento Programa
- 3. Planejamento Orçamentário

Drucker (1984) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Normalmente é chamado de Planejamento de Longo Prazo por estar em um período de 3 a 10 anos.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997), Planejamento Programa é o desenvolvimento planos dos prospectos iniciais, no qual estão às despesas de capital necessárias aos objetivos estabelecidos pela organização no planejamento de longo prazo.

Para Porter (1997), Planejamento Orçamentário é a utilização de recursos previstos para a aplicação do que foi planejado no longo prazo. O orçamento é o custo estimado do planejamento estratégico e pode ser considerada uma ferramenta de controle de resultados.

#### 2.4.2 Estrutura Organizacional de Entidades Sem Fins Lucrativos

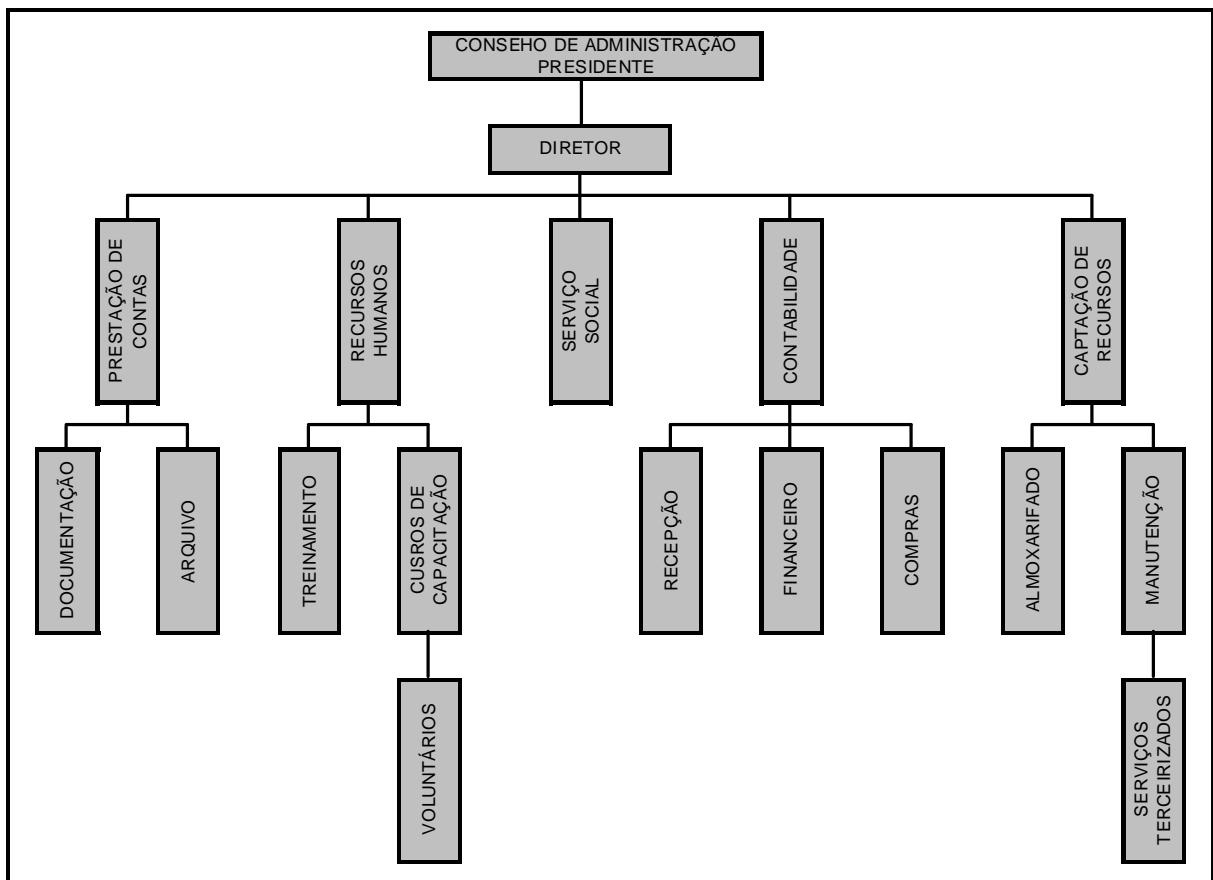
De acordo com Chiavenato (2003), organização é uma estrutura administrativa, na qual existem pessoas que atuam de forma conjunta para atingirem um objetivo comum, atendendo necessidades da sociedade para alcançar seus objetivos. Geralmente as organizações possuem departamentos ligados a uma hierarquia e uma estrutura formal de comunicação para facilitar a direção das informações e instruções, tanto na vertical como na horizontal.

Conforme Cury (2000), as organizações deveriam ser estruturadas de acordo com a estratégia adotada, e não de acordo com a hierarquia estabelecido entre os órgãos, departamentos e setores. Apesar de não existir um modelo ideal de estrutura organizacional, é importante que funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão estabelecida no planejamento estratégico.

Segundo o mesmo autor, a estrutura de uma organização demonstra o relacionamento hierárquico dos setores e o fluxo de informações. Existem vários modelos de estruturas organizacionais, todas apresentam vantagens e desvantagens, cabe a entidade definir qual é a mais indicada para seu ramo de atividade, pois dependerá de sua realidade interna e externa.

A estrutura organizacional das ESFL geralmente é enxuta, como mostra a Figura 2, no qual está representado o Conselho de Administração, Presidência, Diretoria e as unidades organizacionais básicas ou os departamentos. Nas instituições o Conselho de Administração e a Presidência não são remunerados, possuem o poder de decisão sobre a entidade e são responsáveis pelo planejamento orçamentário anual.

FIGURA 2 – MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM ONGs



FONTE: Adaptado de Figueiredo e Caggiano (1997)

O controle das atividades do planejamento orçamentário é de responsabilidade da Diretoria, que delega aos demais departamentos o que, quando e como serão executadas as atividades. Conforme cita Chiavenato (2003), a estrutura de organização tem a função de definir hierarquia, auxiliar no fluxo de informações e identificar a ordem das atividades com seus respectivos departamentos.

O Conselho de Administração tem a responsabilidade de fiscalizar a gestão e acompanhar a execução das determinações da Assembléia. É necessário que

cada membro do conselho saiba exatamente como podem contribuir para o desenvolvimento da organização, conforme cita Tachizawa (2004).

Cruz e Estraviz (2003) dizem que o Presidente é o cargo voluntário (sem remuneração) de maior responsabilidade dentro da instituição, é ele que representa a entidade perante a sociedade. O Coordenador ou Diretor Geral é o cargo mais alto da instituição que possui remuneração, é considerado como sendo a ponte entre a instituição e os doadores ou futuros doadores.

As ESFL não possuem um proprietário ou um “dono”, elas são administradas para que ofereçam um retorno para a sociedade. O patrimônio das ESFL geralmente é formado por doações da comunidade e subvenções governamentais e não governamentais, conforme cita Drucker (1995).

#### 2.4.3 Controle

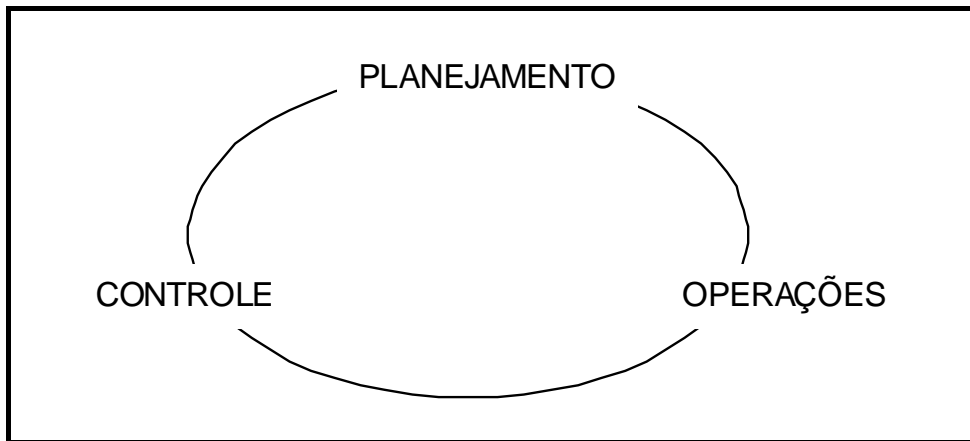
Figueiredo e Caggiano (1997) citam que controle pode ser definido como feedback das informações que possibilitam a comparação de desempenho dos objetivos planejados, sendo essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo. Permite ao gestor determinar o nível em que se encontra o processo planejado, rever os objetivos de longo prazo de acordo com novas circunstâncias e traçar novos objetivos para um alinhamento do planejamento na tomada de decisão.

Segundo Beuren (2002), enquanto a contabilidade possui a tarefa de criar mecanismos mais eficientes para dar suporte à gestão das entidades, a controladoria tem a missão de fornecer dados e informações para a tomada de decisões e a adoção de medidas estratégicas no mundo corporativo de grande competitividade.

Olak e Nascimento (2006) complementam dizendo que nem mesmo as ESFL, escapam do mundo corporativo e da acirrada competitividade de mercado. Muitas entidades são criadas com a mesma função social ou os mesmos objetivos, mas só permanecerá no mercado aquela que for capaz que demonstrar uma gestão eficaz dos recursos obtidos.

Figueiredo e Caggiano (1997) falam que o controle, planejamento e as operações estão intimamente ligados formando um ciclo de atividades conforme a Figura 3. A comparação do planejamento inicial, do desempenho das operações e do controle de informações, propõe verificar se o processo está em conformidade, sendo necessário verificar a sensibilidade a mudança e avaliar seus impactos.

FIGURA 3 – CICLO DE ATIVIDADES



FONTE: Adaptado de Figueiredo e Caggiano (1997)

Os processos de controle dentro das instituições sem fins lucrativos envolvem desde a captação de recursos até a destinação final das verbas recebidas. As demonstrações de alocação dos recursos tornam-se necessárias, pois as entidades se preocupam com a lisura de suas contas.

#### 2.4.4 Comunicação

Um dos fatores de sucesso no planejamento está na comunicação, seja na discussão do projeto, na análise de viabilidade e desempenho, ou mesmo em relação ao retorno das informações. Ela é tão importante e necessária às organizações que segundo Drucker (2000), sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação.

Maximiniano (2000) define comunicação como um processo de transmitir e receber dados organizacionais para analisar situações e tomar decisões. É um meio indispensável de acesso e integração a outras partes da instituição, fazendo com

que as partes do processo sejam coordenadas para o cumprimento das metas estabelecidas.

Seguindo esta definição, Cardoso (2006) complementa que se torna necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão das organizações em um cenário de incertezas e transformações, pois em muitos casos uma interpretação errônea pode levar a tomada de decisão equivocada, gerando transtornos e atrasos no desenvolvimento de estratégias.

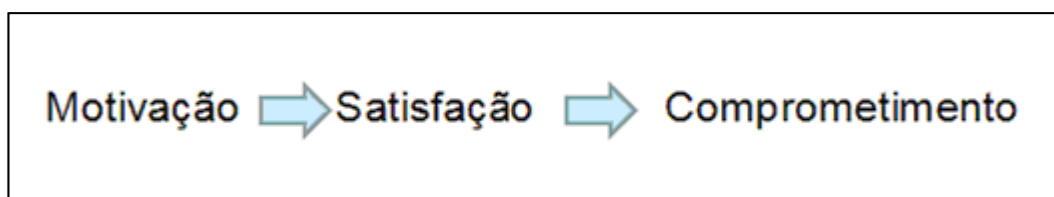
As entidades sem fins lucrativos procuram estabelecer através da sua estrutura organizacional um fluxo de informações utilizando-se da tecnologia disponível e das relações interpessoais internas e externas. Sem a coleta e análise de dados, as instituições não conseguem desenvolver estratégias de atuação, dificultando seu plano de ação e sustentabilidade.

#### 2.4.5 Motivação

As organizações buscam colaboradores motivados com a missão, visão e princípios da instituição, pois estas pessoas procuram desempenhar melhor suas atividades, quanto maior o desejo de fazer parte da entidade, maior será o afinho com que essas pessoas trabalharão.

A Figura 4, segundo Francisoni (2011), mostra que um colaborador motivado busca executar suas atividades com qualidade, gerando uma satisfação em obter o resultado desejado, se mostrando comprometido com a organização e procurando melhorar seu desempenho.

FIGURA 4 – MOTIVAÇÃO



FONTE: Francisoni (2011)

Dentro desse contexto, Chiavenato (1992) diz que a motivação pode ser conceituada como o esforço e a vontade da pessoa para fazer ou alcançar um objetivo, sendo um dos principais fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.

Nas organizações do terceiro setor os processos motivacionais e de desempenho são pouco exploradas, a urgência em resolver assuntos como a sustentabilidade financeira e a demonstração dos resultados das instituições fazem com que muitas vezes os gestores deleguem a segundo plano assuntos relacionados à área de Recursos Humanos.

## 2.5 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Um dos maiores desafios das entidades sem fins lucrativos é a sustentabilidade de seus projetos, pois essas organizações dependem de recursos externos através da adesão da sociedade para a continuidade de suas atividades. A escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, fazem com que as entidades aprimorem e inovem nos métodos para a obtenção de recursos, necessários para a continuidade de suas operações.

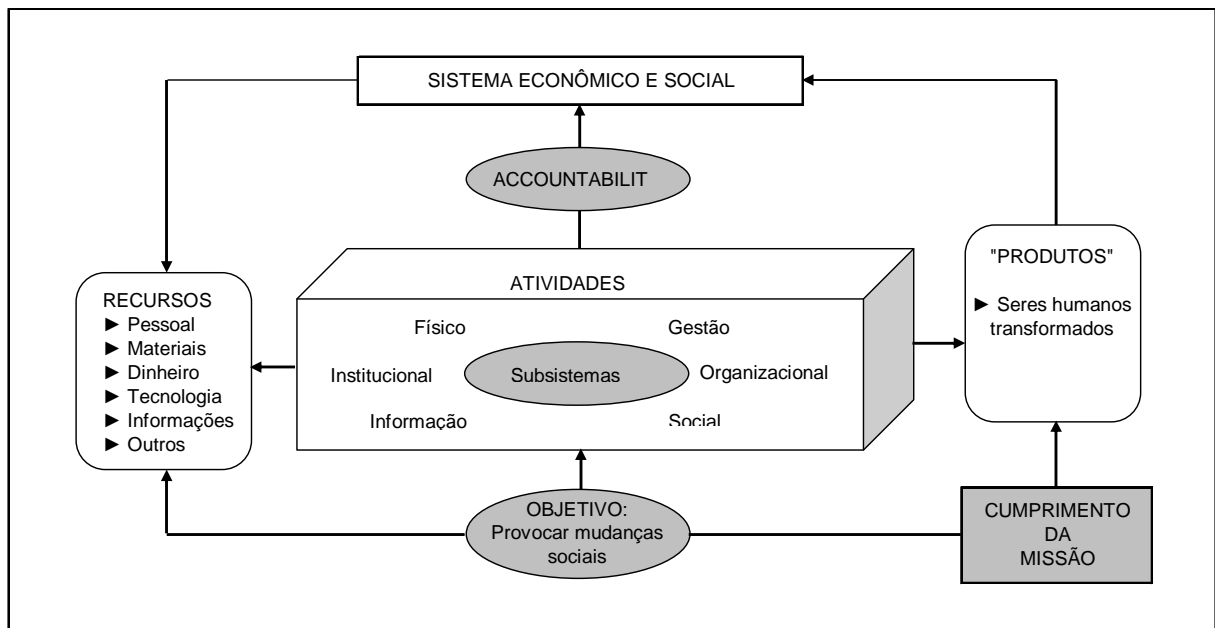
As entidades têm como principal objetivo gerar mudanças sociais. Para que isso aconteça, segundo Olak e Nascimento (2006) devem trabalhar desenvolvendo atividades através de recursos obtidos, sejam elas de doações ou parcerias, para formar um conjunto de transformação.

Cruz e Estraviz (2003) dizem que toda instituição sem fins lucrativos precisa de uma estrutura para receber doações, sejam elas de trabalho voluntário, de bens ou financeiro, e precisa de um controle para saber o que está sendo arrecadado e a destinação dos recursos recebidos.

Os mesmos autores falam que a missão da instituição é o que mais motiva as pessoas a trabalharem ou contribuírem, pois elas se identificam com a causa. Além da missão a organização precisa de uma contabilidade minimamente organizada, uma definição de custos clara e projetos concretos, caso contrário as entidades dificilmente obterão êxito na captação de recursos.

Conforme Guerreiro (1995), na Figura 5 o sistema econômico e social representa o ambiente externo de atuação das entidades. Elas obtêm desse sistema recursos para a execução de suas atividades, gerando o que se denomina de “produto social” e seus resultados são geralmente pessoas transformadas em seus atos e pensamentos e reintegradas ao sistema social.

FIGURA 5 – VISÃO SISTÊMICA DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS



FONTE: Adaptado de Guerreiro (1995)

Nas ESFL a estratégia converte a missão e os objetivos em desempenho. Drucker (1995) diz que o cliente destas instituições deve estar satisfeito com o desempenho da organização, caso contrário ele para de realizar as doações. É necessário que a estratégia de marketing integre o doador e a missão da entidade.

Dentro das ONGs, apesar da figura do captador de recursos ser vital para a continuidade da organização, todos os colaboradores devem compreender a necessidade de angariar verbas para manter as atividades da instituição e estarem comprometidos com a captação, pois sem os recursos a entidade não consegue alcançar seus objetivos.

Conforme cita Tachizawa (2004), o Estado transfere parte da responsabilidade social para as ESFL através de alocação de recursos para estas entidades. A organização apresenta de um orçamento anual aos órgãos governamentais e estes verificam se a instituição possui todos os requisitos

necessários para firmar um convênio. Depois de firmado o convênio, os recursos são liberados mediante a comprovação de gastos, limitado ao valor estabelecido no convênio.

Para Drucker (1995) é importante a distinção entre causas morais e causas econômicas. Uma causa moral é um bem absoluto, mas é imprescindível que ela gere resultados. Na causa econômica o gestor deve verificar a melhor aplicação para os recursos da organização para a geração de resultados.

Cruz e Estraviz (2003) falam que é fundamental que as parcerias tenham compatibilidade de interesse e motivação de ambas as partes, ou seja, quais as empresas, pessoas ou outras organizações que possuem a mesma identidade com a missão, valores e princípios da entidade. Importante identificar também as instituições que as entidades não querem firmar parceria.

A entidade não deve receber recurso que foram obtidos de forma ilegal, pois estará legitimando uma conduta não idônea e acabará afetando a integridade da organização junto aos demais financiadores, conforme cita Cruz e Estraviz (2003). Os mesmos autores comentam que existem 5 fatores básicos para que potenciais doadores contribuam com as ONGs:

- Credibilidade na instituição e na sua missão e princípios
- Acreditar na importância do projeto em questão
- Isenções fiscais
- Promoção institucional
- Sentimento de amizade, gratidão, solidariedade

Dentre as motivações mostradas para que a sociedade contribua com a instituição, a mais importante está na credibilidade da entidade ou em seus projetos. Segundo Olak e Nascimento (2006) a postura da entidade em relação à transparência, relatórios de avaliação e instrumentos de comunicação são fundamentais para as organizações obterem recursos para a continuidade de seus projetos.

Conhecer a instituição, seu modo operacional, quais os recursos a serem obtidos, valores e quantidades, é a base para o desenvolvimento de uma cultura organizada de captação dentro das entidades. A organização precisa conhecer suas necessidades, elaborar estratégias, supervisionar e avaliar os resultados obtidos.

Ter um controle de todo o ciclo de captação, para saber motivos do sucesso ou fracasso de uma campanha é importante para a elaboração de futuras estratégias.

## 2.6 PRESTAÇÃO DE CONTAS

Tendo em vista a multiplicação de ESFL em vários setores de nossa sociedade, algumas bem intencionadas e que prestam serviços à comunidade, outras de caráter duvidoso, criados somente para desempenhar atividades de interesse particular, causando prejuízo aos cofres públicos. A adoção de uma política de fiscalização por parte do Estado, através de órgãos competentes, se torna necessária para coibir os abusos.

Para facilitar a demonstração dos gastos, os órgãos governamentais, o Tribunal de Contas e as empresas privadas estipularam que cada projeto ou convênio deve possuir uma conta corrente específica. Todo o recurso que não for gasto imediatamente deve ser aplicado em um fundo de investimento e os rendimentos só poderão ser utilizados mediante a autorização expressa do doador do recurso, ou conforme acordo estabelecido pelas partes.

Falconer (1999) fala que a competição direta por recursos do governo e da iniciativa privada e a criação de uma legislação para as OSCIPs fizeram com que estas instituições modificassem a forma de gestão. Atualmente a maioria das entidades procuram adotar uma estratégia focada em resultados de forma clara e atendendo a legislação.

Segundo Olak e Nascimento (2006) dizem que a falta de informação de resultados, clareza na utilização de recursos, muitas vezes pode ser proposital para “encobrir” escândalos envolvendo alguns gestores inescrupulosos e mal intencionados que se aproveitam das brechas na legislação para a utilização dos recursos em proveito próprio. Infelizmente os escândalos envolvendo estas entidades se tornaram frequente no cenário nacional, entidades criadas para prestar um serviço de utilidade pública obtendo polpudos “lucros” à custa do contribuinte.

Uma instituição que não divulga informações detalhadas demonstrando a origem dos recursos e sua aplicação, bem como os custos administrativos e operacionais, gera desconfiança por parte dos doadores. É importante para os potenciais doadores a certeza da correta utilização das verbas recebidas pela

entidade. O grande número de ONGs que estão sob investigação tem gerado muitas incertezas, pois, os estragos causados por instituições que fraudam os cofres públicos, acabam respingando em entidades que prezam pela lisura de suas contas

Cruz e Estraviz (2003) lembram que a transparência na gestão é importante para todas as atividades, especialmente para as ESFL. Um dos exemplos citados pelos autores é o de que antigamente as OSCs eram proibidas de remunerar o diretor, gerando dois inconvenientes: primeiro que o diretor não poderia se dedicar integralmente a instituição, pois precisava de um emprego remunerado; segundo inconveniente, algumas instituições pagavam seus gestores através de serviços prestados ou recursos que não eram contabilizados pela instituição.

Para Olak e Nascimento (2006) a prestação de contas é um importante instrumento de transparência na gestão das ESFL. São compostas por relatório de administração, demonstrações contábeis, notas explicativas, além do parecer de auditores independentes. Com a nova legislação, as OSCIPs passaram a remunerar seus diretores, em contrapartida exigiu destes, a responsabilidade pela correta utilização dos recursos, podendo ser punido criminalmente pelo mau uso da verba.

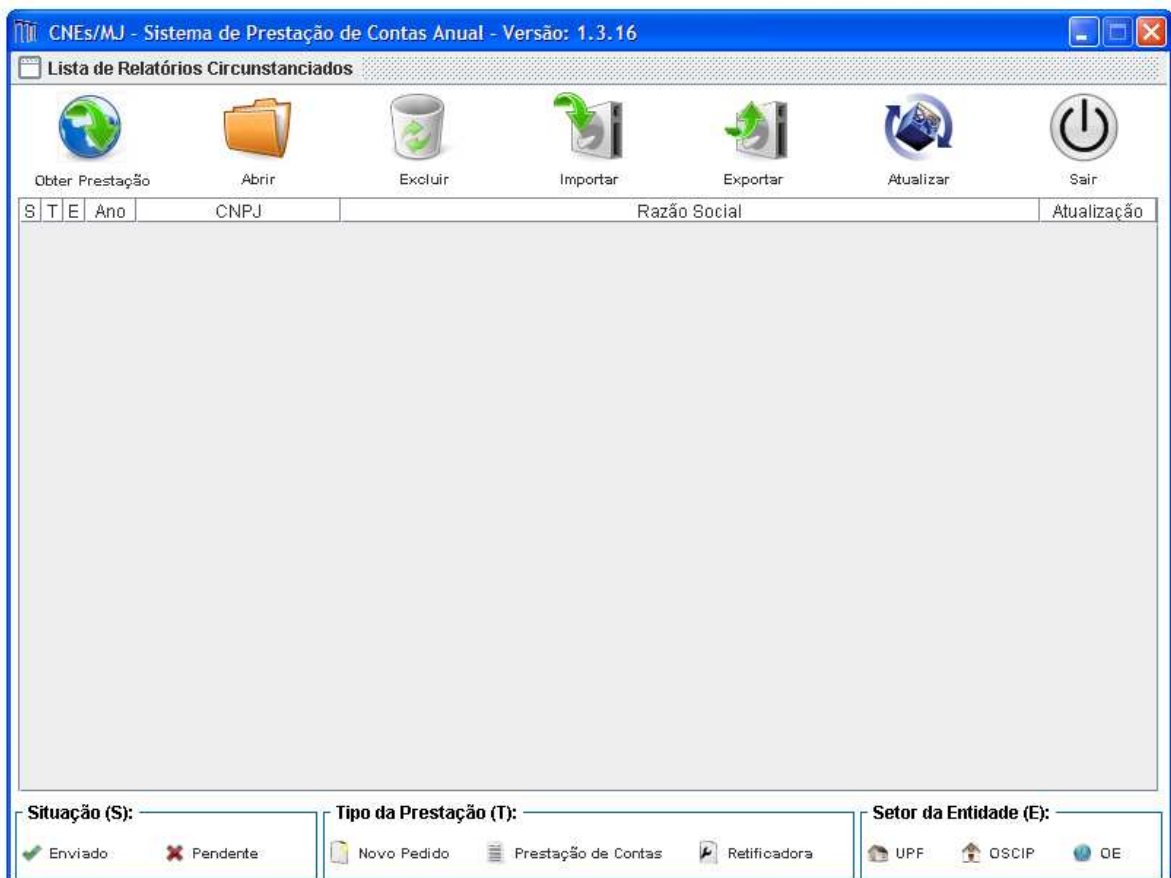
Os mesmos autores afirmam que a gestão de forma transparente é uma premissa básica das entidades, pois o patrimônio destas instituições é constituído, via de regra, por contribuições, doações, e subvenções, cujo contribuinte, doador ou subventor não tem por objetivo auferir lucros econômicos, mas lucros sociais.

Os órgãos governamentais buscando inibir a prática de atos lesivos ao patrimônio público e estabelecer um modelo de controle para melhorar a fiscalização, desenvolveram aplicativos para a prestação de contas informatizada. O maior atrativo desses aplicativos é a desburocratização e a otimização no processo de prestação de contas

Uma das práticas adotadas na prestação de contas a partir de 2012, para evitar fraudes, é adoção de nota fiscal eletrônica dos prestadores de serviços e fornecedores, visando a autenticidade e a veracidade das informações prestadas, e a proibição da utilização de recibos nas demonstrações de gastos.

O Ministério da Justiça (2011), Tribunal de Contas dos Estados da Federação e o Distrito Federal, colocaram a disposição das entidades, através de meio eletrônico, programas destinados a prestação de contas. Na Figura 6 está um exemplo de um programa disponibilizado pelo Ministério da Justiça (2011) para a prestação de contas de instituições que não contam com software próprio para a geração das informações.

FIGURA 6 – MODELO DE PROGRAMA PARA PRESTAÇÃO DE CONTAS



FONTE: MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (2011)

Conforme as orientações do programa, o gestor preenche um relatório de atividades padronizado pela internet, as demonstrações contábeis e a documentação de despesas são encaminhadas pelos Correios com um comprovante de recebimento. Quando a prestação de contas é aprovada, o responsável imprime a certidão de regularidade pela internet. As certidões referentes ao FGTS, INSS e tributos, seguem os mesmos moldes das empresas privadas.

## 2.7 LEGISLAÇÃO

O novo Código Civil fala que as ONGs são pessoas jurídicas de direito privado, constituída sob a forma de associações, fundações, organizações religiosas ou partidos políticos.

O aumento significativo de entidades sem fins lucrativos a partir da década de 90, conforme relatório do IBGE (2011) vislumbrou a necessidade de uma legislação para o terceiro setor.

A Lei nº 9.790/99 estabeleceu parcerias entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público para a formação de vínculo de cooperação entre as partes.

A Constituição Federal em seu art. 150 veda a cobrança de impostos sobre o patrimônio, a renda ou serviços das organizações sem fins lucrativos desde que atendidos os requisitos da lei. O Código Tributário Nacional em seu art. 14 define requisitos configuradores da imunidade, são eles:

- I – não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas a título de lucro ou participação no seu resultado (nova redação dada pela Lei complementar nº 104/2001);
- II – aplicarem integralmente, no País, seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;
- III – mantenham escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

O art. 150 da CF serve de parâmetro para a isenção dos demais impostos como IR, COFINS, CSSL e INSS empresa. No caso do PIS, de um modo geral, as entidades contribuem com a alíquota de 1% sobre o total bruto da folha de pagamento, conforme citam Olak e Nascimento (2006).

De acordo com o Ministério do Planejamento (2010), o Governo Federal executa parte de suas políticas públicas por meio de transferência de recursos para entidades privadas sem fins lucrativos. A base para essa transferência está na Lei nº 4.320/64, que estabelece as condições para as subvenções sociais. Essa Lei afirma que: “fundamentalmente e nos limites das possibilidades financeiras, a concessão de subvenções sociais visará à prestação de serviços essenciais de assistência social, médica e educacional, sempre que a suplementação de recursos de origem privada aplicados a esses objetivos revelar-se mais econômica”.

Conforme citam Olak e Nascimento (2006), no caso de doação por nacionais, a pessoa jurídica deposita o recurso na conta bancária da entidade sem fins lucrativos, não importando o foco de atuação da mesma. Recomenda-se a assinatura de um termo que comprove a operação, bem como os fins a que se destinam os valores.

Caso a beneficiária seja qualificada como OCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, como entidade de Utilidade Pública Federal ou sirva desinteressadamente à comunidade ou aos trabalhadores, poderá haver dedução do valor doado, a ser abatido do Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social Sobre o Lucro (CSSL) devido pela pessoa jurídica doadora, até o limite de 2% do lucro operacional da mesma – desde que esta seja tributada em regime de lucro real.

O Conselho Federal de Contabilidade editou normas técnicas aplicáveis às organizações sem fins lucrativos. São elas:

- NBC T 10.4 – Fundações (Resolução CFC nº 837/99, de 22 de fevereiro de 1999);
- NBC T 10.16 – Entidades que recebem subvenções, contribuições, auxílios e doações (Resolução CFC nº 922/2001, de 13 de dezembro de 2001);
- NBC T 10.18 – Entidades sindicais e associações de classe (Resolução CFC nº 838/99, de 22 de dezembro de 1999);
- NBC T 10.19 – Entidades sem finalidade de lucros (Resolução CFC nº 87/00, de 18 de abril de 2000, alterada pela Resolução CFC nº 926/2001, de 19 de dezembro de 2001).

Conforme citam Olak e Nascimento (2006), apesar das resoluções do CFC, muitas entidades elaboram e publicam suas demonstrações contábeis nos mesmos moldes utilizados pelas empresas. O trabalho voluntário, regulamentado pela Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, não é reconhecido contabilmente, comprometendo a evidenciação do efetivo desempenho da entidade.

Os fundos, segundo Olak e Nascimento (2006), são contas que possuem um destino específico. As contribuições recebidas sem nenhuma restrição, os gestores da entidade têm autonomia para decidir qual a maneira de utilização dos recursos.

No caso das contribuições recebidas com cláusulas restritivas temporárias é uma restrição imposta pelo doador, obrigando as instituições a utilizarem os

recursos doados como especificado, sendo cumprido pelo tempo decorrido ou por ações da organização. Para Olak e Nascimento (2006), as contribuições recebidas com cláusulas permanentes são aquelas que o doador impõe que os recursos sejam mantidos de forma permanente, mas permitem a utilização de parte ou todo o rendimento.

Os mesmos autores dizem que a legislação brasileira é muito esparsa quando se trata de entidades sem fins lucrativos, são várias leis e normas espalhadas por diversos dispositivos, que vai desde a Constituição Federal, leis, decretos, instruções normativas e outros atos normativos.

### 3 METODOLOGIA

Para Demo (1985) metodologia são os procedimentos a serem adotados durante a pesquisa, o mesmo autor também fala que são ferramentas utilizadas na elaboração do trabalho científico, através de abordagens e técnicas utilizados para a formulação e a solução dos problemas concretos abordados na pesquisa.

Já Sampieri *et al* (2006) dizem que a palavra método vem do grego *methodos* e significa caminho ou via. Descrevem-na como caminhos a serem percorridos para se atingir os objetivos de maneira detalhada e organizada para o desenvolvimento do método adotado.

Complementando, Mattar (2005) fala que a metodologia é um conjunto de procedimentos automatizados que são utilizados no mundo acadêmico para alcançar os objetivos ou soluções. É a maneira de estruturar um trabalho científico de maneira formal e garantir a legitimidade da pesquisa, de acordo com as normas estabelecidas pela ciência.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa em questão possui uma abordagem quantitativa, conforme descrevem Sampieri *et al* (2006) quando ressaltam que esse tipo de enfoque utiliza a coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento.

São mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas, utiliza-se de instrumentos estruturados (questionários). Devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação, conforme citam Beuren *et al* (2009).

Com base em seus objetivos, pode ser classificada como descritiva uma vez que buscou apresentar técnicas padronizadas de coleta de dados e na observação sistemática na gestão de organizações do terceiro setor (GIL, 2002).

Sampieri *et al* (2006) complementam que no método descritivo o pesquisador deve ser capaz de definir, ou ao menos, visualizar o que vai medir ou sobre o que serão os dados coletados. Podendo oferecer a possibilidade de previsões ou relações, ainda que sejam pouco elaboradas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente projeto tem como base nos procedimentos técnicos utilizados a pesquisa bibliográfica, através de material já elaborado, consulta em livros, artigos e internet, para a construção do referencial teórico e parte do projeto, conforme cita Gil (2002). Ainda conforme o mesmo autor, a monografia contará com uma pesquisa documental, ou seja, o material coletado não recebeu ainda um tratamento analítico, podendo ser elaborado de acordo com o objetivo da pesquisa.

Para atingir os objetivos propostos, foram utilizados procedimentos de levantamento (survey) através de um questionário, encaminhado às instituições através de correio eletrônico, que trabalham na área oncológica, visando coletar informações a respeito das instituições no que se refere aos controles de gestão.

Os sites de busca, do INCA e do Terceiro Setor serviram de base para localizar as instituições que atuam na área oncológica. Foi verificado através da home page destas organizações quais as entidades que se enquadravam no perfil da pesquisa. A população encontrada foi de 247 entidades cadastradas consideradas de utilidade pública ou que estavam devidamente registradas no CNAS.

A autora encaminhou um questionário por e-mail para essas instituições, explicando os objetivos e a importância da pesquisa. A amostra contou com apenas 17 entidades que responderam ao questionário, um número considerado baixo, representando apenas 6,88% da população pesquisada. Alguns fatores contribuíram para a baixa adesão à pesquisa, como por exemplo, falta de colaboradores para prestar as informações sobre a gestão das organizações, alta rotatividade de funcionários, falta de procedimentos organizacionais e a inexistência de controles internos.

O questionário aplicado nestas entidades procurou traçar um perfil das organizações e verificar quais as ferramentas de controle elas possuem. Levantou

através de documentos, quais os procedimentos adotados para estabelecer um convênio, parceria ou criar um projeto; quais são os critérios estabelecidos pelo governo e pelas empresas parceiras na prestação de contas das verbas utilizadas.

Das 17 entidades participantes da pesquisa, a Instituição 1 e a Instituição 2, forneceram documentos e relatórios gerados na captação de recursos, contendo dados referentes à origem dos recursos e as dificuldades para manter a sustentabilidade financeira das entidades; e na prestação de contas, demonstrando como é realizada a aplicação dos recursos e quais os critérios utilizados pelas entidades. As Instituições 3, 9 e 12 por se tratarem de hospitais ou centros de tratamento, forneceram informações dos procedimentos de gestão ligados a área oncológica. As demais instituições participaram respondendo a pesquisa encaminhada através de e-mail.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Demo (1985) diz que a análise de dados é utilizada para obter informações sobre a magnitude de um problema de pesquisa; representa uma abordagem com características e possibilidades próprias. Constitui uma metodologia utilizada para descrever e interpretar o conteúdo do estudo, fazendo parte de uma busca entre a teoria e a prática, principalmente do campo das investigações sociais.

### 4.1 PERFIL DAS INSTITUIÇÕES

Conforme as informações obtidas na coleta de dados, verificou-se que as entidades participantes da pesquisa atuam em 6 seguimentos:

- Grupo 1: Hospitais e clínicas prestadoras de serviços médicos, odontológicos e equipe multiprofissional. Essas instituições são centros de referência no tratamento e diagnóstico de vários tipos de neoplasias, oferecendo apoio e suporte para o tratamento da doença. Tem em sua missão salvar vidas e combater o câncer. Para atender a crescente demanda de pacientes diagnosticados com a doença, os hospitais procuram auxílio dos órgãos governamentais, empresas privadas e da sociedade para obter os recursos necessários à manutenção destas instituições.
- Grupo 2: Entidades que fornecem alojamento, alimentação e demais condições para pacientes oriundos de outros Estados. O serviço social da prefeitura, em conjunto com profissionais da saúde, realiza uma triagem dos pacientes que não possuem recursos para custear as despesas durante o período de tratamento, que dura em média dois anos. Para que todos tenham direito a um tratamento digno, um grupo da sociedade paranaense criou a primeira casa de apoio. O modelo deu tão certo que foi replicado para os demais Estados brasileiros. Para amenizar o sofrimento causado pela doença, essas organizações, em parcerias com a iniciativa privada, oferecem outros serviços aos pacientes e seus acompanhantes, como por exemplo: lazer, cultura, confraternizações e educação. As instituições do grupo

2 têm sua missão voltada para o amparo e humanização do tratamento contra o câncer.

- Grupo 3: Oferecer informação ao paciente e seus familiares, criação e promoção de campanhas de prevenção contra o câncer. Para que os pacientes tivessem acesso a um tratamento adequado, um grupo formado por parte da sociedade civil, e por profissionais de diversas áreas criaram organizações procurando informar e disponibilizar os melhores tratamentos para os vários tipos de neoplasias, além de oferecer apoio jurídico e fomentar campanhas no combate e prevenção do câncer. Estas instituições possuem suporte de um Comitê Científico, formados por profissionais ligados a área da oncologia dos principais centros de tratamento. Esclarecer dúvidas sobre a patologia, informar quais são os direitos que o paciente tem durante o tratamento, fornecer suporte jurídico para acesso aos medicamentos de alto custo e tratamentos considerados de alta complexidade, fazem parte dos objetivos destas organizações. Promovem anualmente conferências na área de oncologia e encontros entre pessoas em tratamento procurando oferecer amparo legal e emocional.
- Grupo 4: Pesquisa clínica e laboratorial no campo da oncologia. Os centros de pesquisa desenvolvem novos medicamentos e novas tecnologias para o tratamento do câncer. As drogas utilizadas na quimioterapia estão se tornando são mais precisas, causando menos efeitos colaterais. Com a evolução da tecnologia, os equipamentos para o diagnóstico de tumores são cada vez mais precisos e menos invasivos. O principal objetivo destas instituições é oferecer um protocolo de tratamento, com os mais modernos recursos da medicina, independente das condições sociais do paciente.
- Grupo 5: Formação e aperfeiçoamento de profissionais da área da saúde. Atuam em parceria com as instituições de ensino, hospitais e centros de pesquisa, procuram formar equipes multidisciplinares na área oncológica, buscando atender o paciente de forma conjunta, visando o seu conforto e bem estar durante o tratamento.

- Grupo 6: Outras áreas de atuação. As organizações pesquisadas que se encontram neste grupo são as instituições de arrecadação e repasses e organizações voltadas para o Comitê de Políticas Públicas respectivamente. O primeiro realiza a arrecadação de verbas, materiais, produtos e equipamentos, através de eventos, e faz a distribuição dos recursos em instituições cadastradas no CNAS ou nas Secretarias de Assistência Social dos municípios, geralmente não há necessidade de prestar contas dos recursos recebidos. As organizações que auxiliam no Comitê de Políticas Públicas, desenvolvem trabalhos para estabelecer diretrizes de tratamento, estimativas de incidência de neoplasias no Brasil, fornecendo ao governo base para previsão de recursos no Plano Plurianual, orientando na elaboração e execução do orçamento anual do governo federal.

As áreas de atuação estão divididas em seis grupos, demonstradas na Tabela 6. Segundo a pesquisa, constatou-se que as organizações com maior representatividade estão no grupo 2 com 28% dos respondentes e são instituições que oferecem abrigo e suporte ao paciente e seu acompanhante, localizados em três Estados. A seguir está o grupo 3 com 24% dos entrevistados, são responsáveis por oferecer informações e suporte jurídico ao doente e seus familiares. Em terceiro lugar com 18% estão às entidades do grupo 1, estas organizações são consideradas como sendo centros de referência e tratamento do câncer.

TABELA 6 – ÁREA DE ATUAÇÃO

<b>GRUPO</b>	<b>Nº DE ENTIDADES</b>	<b>%</b>
Grupo 1	3	18
Grupo 2	5	28
Grupo 3	4	24
Grupo 4	2	12
Grupo 5	1	6
Grupo 6	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

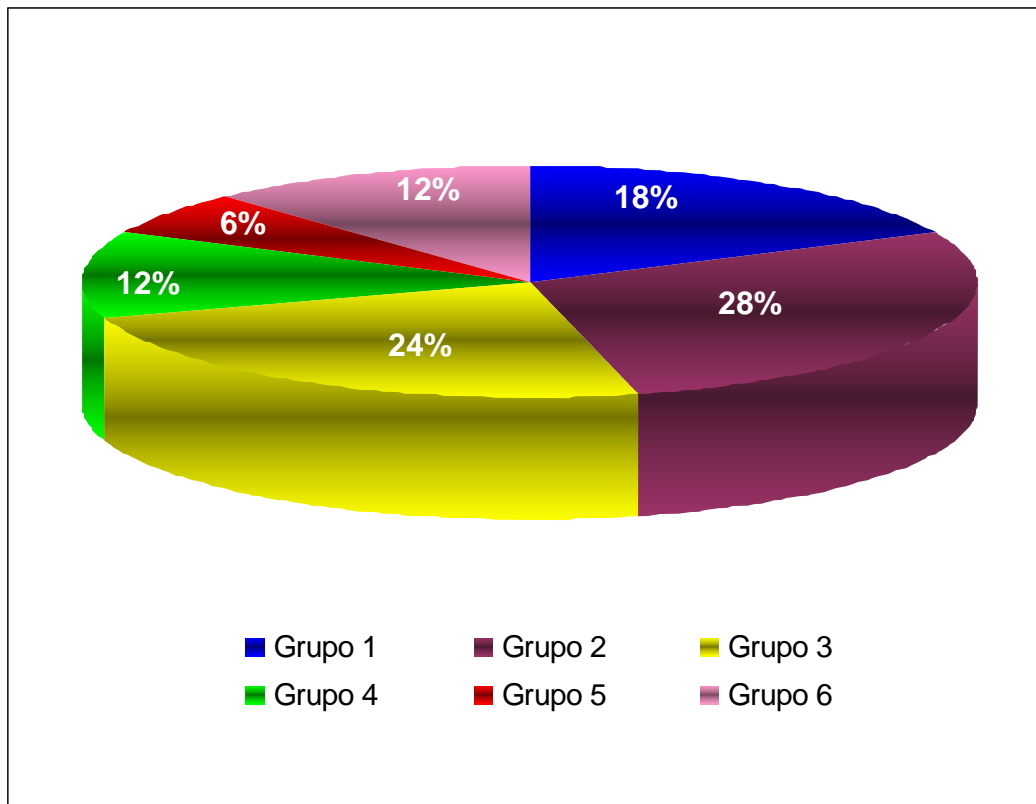
FONTE: o autor

O Grupo 4 representa 12% das instituições; possuem a incumbência de desenvolver novos medicamentos e novas tecnologias para auxiliar no tratamento de tumores. O quinto grupo representa 6% e é voltada para a formação de profissionais na área da saúde.

O ultimo grupo apresenta 6% dos investigados, é formado por outras áreas de atuação, no qual estão inseridas as entidades que realizam a arrecadação e o repasse de recursos, sem a necessidade da prestação de contas; e as organizações responsáveis pela coleta de dados para que o governo possa realizar uma estimativa de gastos a curto e longo prazo.

No Gráfico 1, verifica-se que das 17 entidades participantes da pesquisa, o Grupo 2 e 3 representam mais da metade das instituições, ou seja, sendo que 28% realizam atividades assistenciais de alojamento e alimentação aos internos, oferecendo um ambiente acolhedor durante o tratamento.

GRÁFICO 1 – ÁREA DE ATUAÇÃO



FONTE: o autor

A idade das instituições pesquisadas no presente trabalho está disposta na Tabela 7 e apresentaram uma idade média de 23,65 anos, sendo que as mais antigas são hospitais, e as mais novas voltadas para fornecer informações ao paciente e criação de campanhas no combate à doença.

TABELA 7 – IDADE DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

Nome	Idade
Instituição 1	27
Instituição 2	20
Instituição 3	32
Instituição 4	18
Instituição 5	19
Instituição 6	21
Instituição 7	23
Instituição 8	17
Instituição 9	34
Instituição 10	21
Instituição 11	30
Instituição 12	31
Instituição 13	14
Instituição 14	28
Instituição 15	25
Instituição 16	20
Instituição 17	22
<b>IDADE MÉDIA</b>	<b>23,65</b>

FONTE: o autor

Dentre as ESFL, as organizações voltadas para a área de saúde são as que possuem maior longevidade. Isto se explica pelo fato de possuírem recursos subsidiados pelo governo, como por exemplo, os hospitais públicos. A mobilização da sociedade e das empresas, na doação de material, equipamentos e mão de obra voluntária reduzem os custos operacionais das instituições, fazendo com que os recursos sejam alocados conforme o plano de aplicação.

O ponto seguinte questionado foi se as organizações possuíam uma missão definida de acordo com objetivo principal da entidade. De acordo com a Tabela 8 foi verificado que 82% das instituições possuem uma missão conforme sua área de atuação, valores e princípios.

TABELA 8 – ORGANIZAÇÕES QUE POSSUEM MISSÃO DEFINIDA

MISSÃO	Nº DE ENTIDADES	%
Sim	14	82
Não	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

FONTE: o autor

Somente 3 entidades responderam que não possuem uma missão definida, justificando que apesar de achar importante e saberem para qual finalidade a organização foi criada, não viam a necessidade de terem uma missão, pois todos os propósitos da instituição estão estabelecidos no estatuto.

Outro quesito analisado foi em relação ao acesso a informações e atualizações em tempo real das entidades pesquisadas, visando atingir um grande número de pessoas. De acordo com a Tabela 9, foi verificado o número de instituições que possuem Home Page como forma de comunicação entre a entidade e o público.

TABELA 9 – INSTITUIÇÕES COM HOME PAGE

HOME PAGE	Nº DE ENTIDADES	%
Sim	17	100
Não	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

FONTE: O autor

A internet se tornou um meio de comunicação rápido, fácil e barato para troca de informações; é utilizada pelas pessoas na busca de conteúdos e serviços de forma gratuita. Por este motivo todas as instituições buscaram parcerias com desenvolvedores e provedores de internet para criação e manutenção de seu site, mantendo um canal de comunicação constante, oferecendo informações e outros dados de interesse coletivo.

## 4.2 MÉTODOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Na captação de recursos o primeiro passo foi procurar os motivos ou razões que levam uma empresa a formar parceria com os projetos que a instituição possui. Conforme a Tabela 10 verifica-se que 41% das instituições responderam que o primeiro critério adotado pelas empresas na escolha de um projeto é acreditar nele, crer que ele trará resultados significativos ao longo do tempo e beneficiará a população de um modo geral.

TABELA 10 – CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DE PROJETOS SOCIAIS

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	%
Credibilidade na instituição	5	29
Disponibilidade de recursos para a empresa investir em projetos sociais	2	12
Transparência na divulgação das entradas e saídas de recursos	2	12
Acreditar no projeto	7	41
Outros fatores	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

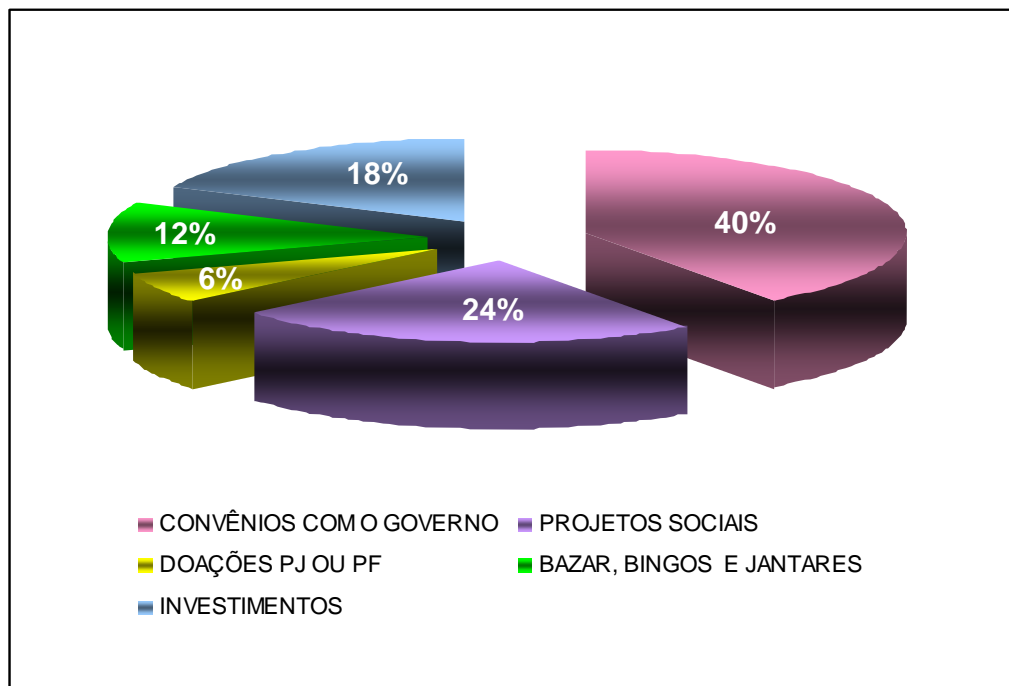
FONTE: O autor

A credibilidade na instituição é outro fator importante; 29% dos respondentes acreditam que a idoneidade de qualquer organização é a base para gerar confiança na sociedade, fazendo com que as empresas busquem informações sobre as atividades da entidade para a realização de parcerias no âmbito social. Para 12% dos entrevistados a disponibilidade financeira das empresas para investir em projetos e a transparência na gestão das ONGs são determinantes na escolha de um empreendimento social. Existem outras razões para a criação de vínculos sociais, como por exemplo, deduções fiscais para as companhias, conforme citado por 6% dos informantes.

De acordo com a coleta de dados das instituições pesquisadas, em relação à origem dos recursos, percebe-se que a maior parte deles, cerca de 64%, são arrecadados através de convênios ou projetos sociais, conforme demonstrado no Gráfico 2. As parcerias estabelecidas com o governo através de convênios

representam 40% das verbas recebidas pelas entidades pesquisadas. Os projetos sociais com a participação da iniciativa privada representam 24% do total de recursos. A elaboração de um projeto social requer clareza e objetividade, devendo ser voltado para beneficiar a sociedade, constando em seu escopo quais os recursos utilizados e seus respectivos desembolsos, como serão realizadas as parcerias e quais serão os critérios de análise para verificar o desempenho.

GRÁFICO 2 – ORIGEM DOS RECURSOS



FONTE: O autor

As empresas buscando agregar valor à marca de sua companhia investem em projetos sociais. A marca de uma companhia se tornou um bem intangível, de difícil mensuração, por este motivo quanto mais à marca de uma empresa for lembrada, maior será o seu valor.

Aproximadamente de 18% dos recursos são geradas pelos investimentos que as instituições possuem. As entidades preocupadas com a continuidade de suas operações buscaram criar um fundo de reserva para eventuais emergências ou para viabilizar um projeto. Em sua maior parte este fundo é constituído por doações da sociedade, por este motivo se torna imprescindível colocar de forma clara a utilização desses recursos.

Muitas organizações contam com eventos como bazar, bingos e jantares beneficentes para complementar a captação de recursos, são responsáveis por 12%

das verbas que ingressam nas entidades. O patrocínio de diversas empresas e personalidades nestes eventos tem se tornado comum, fazendo com que a dependência por verbas governamentais diminua gradativamente. São exemplos destas mudanças gradativas em relação aos recursos públicos, as Instituições 3, 9 e 12, considerados grandes centros de referência no tratamento do câncer, que aos poucos estão buscando a sustentabilidade financeira através de recursos próprios.

As doações de PJ e PF simbolizam 6% das verbas recebidas pelas instituições. Geralmente são doações relacionadas aos incentivos fiscais como a dedução no Imposto de Renda. As instituições procuram criar uma reserva com estes recursos, visando uma eventual contingência.

#### 4.3 MÉTODOS DE CONTROLE DE GESTÃO

A necessidade de desenvolver um plano de trabalho conforme sua estrutura, fez com que as entidades procurassem gerar informações sobre sua capacidade de atendimento, quantidade de voluntários envolvidos nas organizações e quais os controles que possuíam para a composição de um plano de trabalho.

Em relação aos atendimentos, existe um pico entre as organizações, pois, enquanto a Instituição 4 atende 70 pessoas, a Instituição 12 atende 28.000, parte deste fato ocorre devido à área de atuação em que elas estão inseridas, outro fator é a estrutura que as entidades pesquisadas possuem. As organizações hospitalares são as que geraram o maior número de ocorrências através de atendimentos realizados pelo SUS. Dos hospitais pesquisados, a Instituição 3, mesmo sendo de referência no tratamento do câncer, possui uma quantidade menor de atendimentos, pois os dados coletados se referem aos pacientes que possuem um diagnóstico confirmado da doença e o hospital atua em outras especialidades além da oncologia; diferente dos hospitais exclusivos para o tratamento de neoplasias, como ocorre nas Instituições 9 e 12.

Outra questão abordada foi em relação aos voluntários que atuam nas organizações, 64% das instituições tem um controle e um cadastro das pessoas que prestam serviço de modo espontâneo às entidades, possuem baixa rotatividade dos mesmos. Das ONGs que não informaram a quantidade de voluntários, 18% demonstraram que estão inseridas em um setor na qual não cabe a ação de voluntários. A falta de dados e o alto grau de rodízio dos voluntários contribuíram para que os outros 18% das ONGs entrevistadas não fornecessem as informações solicitadas. Estes dados estão dispostos na Tabela abaixo:

TABELA 11 – CAPACIDADE DE ATENDIMENTO MENSAL E QUANTIDADE DE VOLUNTÁRIOS

NOME	ATENDIMENTO MENSAL *	QDE DE VOLUNTÁRIOS
Instituição 1	120	53
Instituição 2	4.500	106
Instituição 3	2.100 **	60
Instituição 4	70	170
Instituição 5	2.500	97
Instituição 6	600	Não informou
Instituição 7	290	78
Instituição 8	100	Não informou
Instituição 9	12.000 **	380
Instituição 10	700	38
Instituição 11	1.200	41
Instituição 12	28.000 **	540
Instituição 13	250	Não informou
Instituição 14	480	Não informou
Instituição 15	60	Não informou
Instituição 16	1.800	Não informou
Instituição 17	400	89
<b>TOTAL</b>	<b>55.170</b>	<b>1.652</b>

\* Média de atendimentos mensais

\*\* Atendimentos realizados pelo SUS

FONTE: O autor

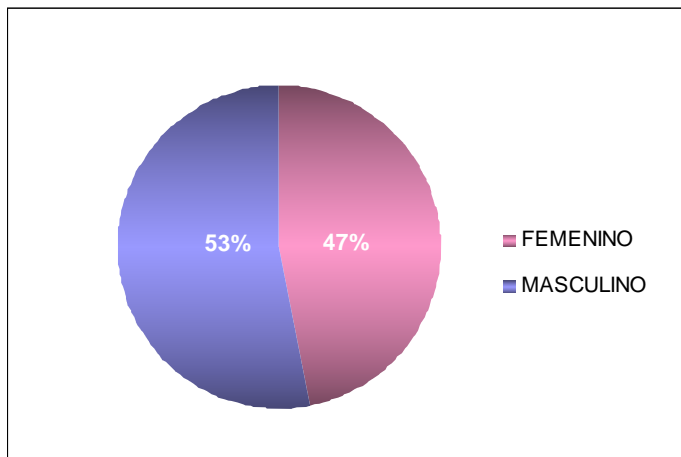
Em relação ao perfil dos colaboradores da instituição, apesar de não ser solicitada a quantidade de funcionários que atuam nestas organizações, todas as entidades possuem um controle em relação ao número de trabalhadores que operam nas instituições. Os entrevistados informaram que são compostos por 11.125 trabalhadores assalariados, sendo que 53% são homens e 47% de mulheres, conforme demonstrado na Tabela 12.

TABELA 12 – PERFIL DOS COLABORADORES

PERFIL	COLABORADORES	%
FEMENINO	5.229	47%
MASCULINO	5.896	53%
<b>TOTAL</b>		100%

Verifica-se no Gráfico 3 que a população masculina encontra-se com uma pequena vantagem sobre a feminina devido a dois fatores: primeiro porque os centros de referência evitam contratar mulheres nas áreas de maior risco da atividade e segundo com a maternidade, algumas colaboradoras não retornaram ao mercado de trabalho.

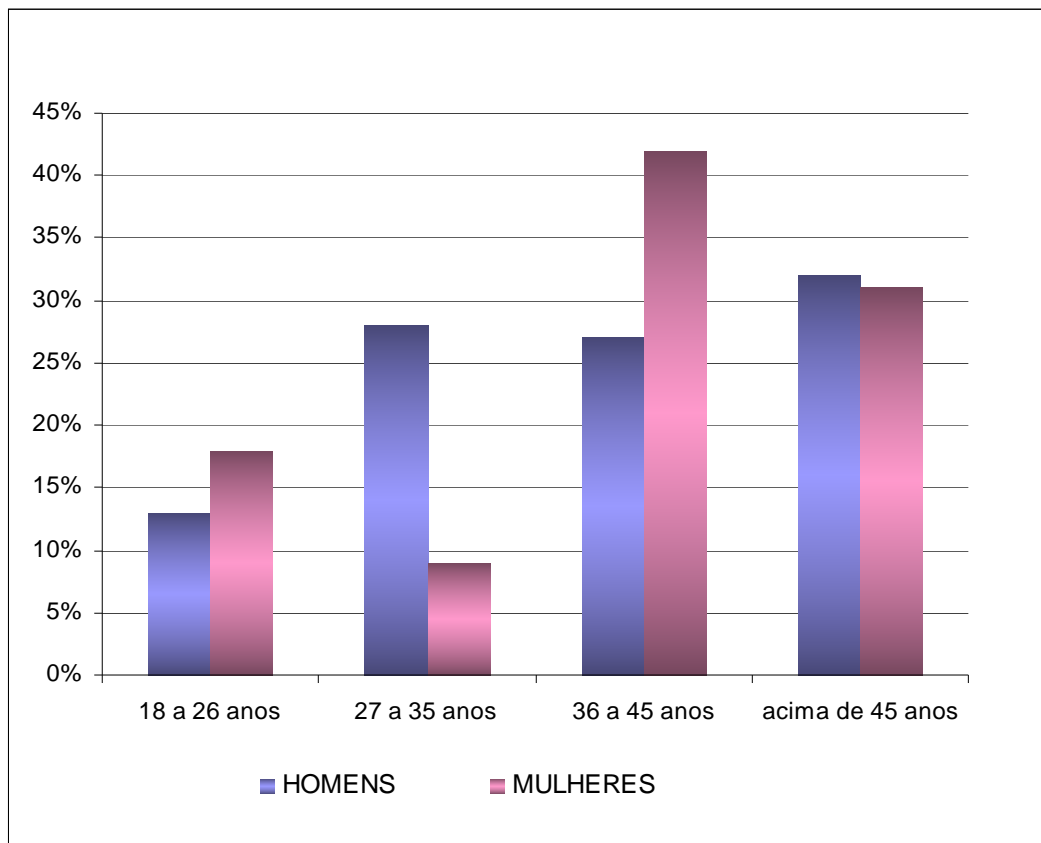
GRÁFICO 3 – PERFIL DOS COLABORADORES



FONTE: O autor

A pesquisa apontou que maior parte dos colaboradores se encontra na faixa etária dos 36 a 45, em seguida encontra-se a faixa dos colaboradores acima de 45 anos. Observa-se a predominância masculina na faixa de 27 a 35 anos, segundo informações prestadas pelas instituições, as mulheres são minoria nesta faixa devido a maternidade, estas informações estão dispostas no Gráfico 4.

GRÁFICO 4 – FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: O autor

Verifica-se que as mulheres predominam na faixa etária de 36 a 45 anos, nesta fase a maioria já passou pela fase da maternidade e está retornando ao mercado de trabalho. Em relação aos colaboradores acima dos 45 anos a diferença entre homens e mulheres é de 1%, tanto um como o outro estão em plena atividade e já conseguiram uma estabilidade profissional na carreira que escolheram.

Com relação ao nível de escolaridade, a pesquisa contou com 11.125 colaboradores atuando nas instituições, sendo que os hospitais e centros de referência no tratamento das neoplasias respondem por mais de 90% dos empregados das organizações respondentes.

Procurando demonstrar de forma clara os resultados em relação ao grau de instrução dos colaboradores, as informações coletadas foram divididas em dois grupos: no primeiro seguimento estão as organizações hospitalares e no segundo as demais entidades pesquisadas, conforme demonstrado na Tabela abaixo:

TABELA 13 – NÍVEL DE FORMAÇÃO DOS COLABORADORES

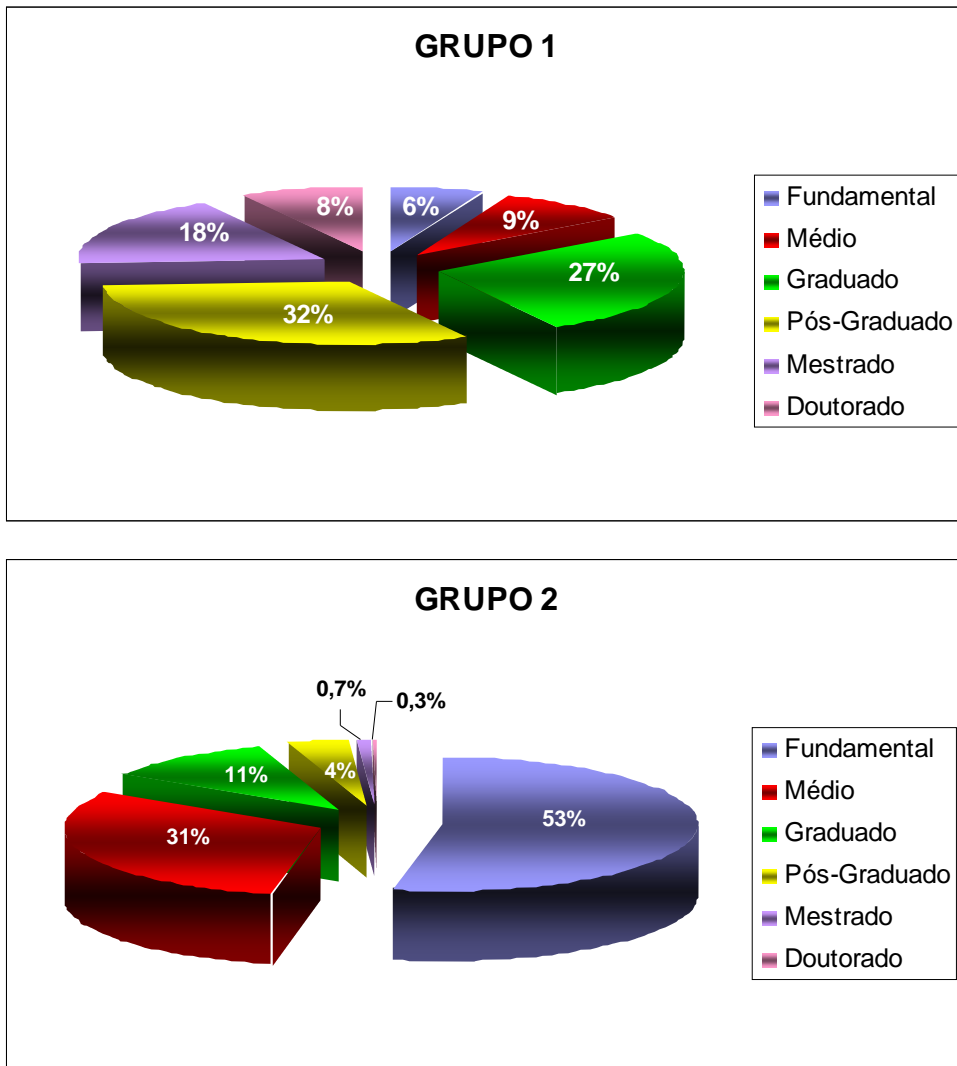
NÍVEL DE FORMAÇÃO DOS COLABORADORES	GRUPO 1		GRUPO 2	
	QUANTIDADE DE COLABORADORES	%	QUANTIDADE DE COLABORADORES	%
Fundamental	612	6%	495	53%
Médio	917	9%	290	31%
Graduado	2751	27%	103	11%
Pós-Graduado	3.261	32%	37	4%
Mestrado	1.834	18%	7	0,7%
Doutorado	815	8%	3	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>10.190</b>	<b>100%</b>	<b>935</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor

No Grupo 1, verifica-se que 32% dos colaboradores possuem uma especialização em sua área de trabalho. Existem dois fatores que contribuem para o elevado índice de funcionários qualificados, o primeiro fator está diretamente ligado com suas funções dentro dos centros de tratamento, outro quesito são os investimentos em novas tecnologias para a área da saúde e a exigência de atualização constante das equipes de trabalho. A exigência de uma graduação para realizar as atividades dentro das instituições fez com que 27% dos funcionários possuíssem curso superior. Um dos dados analisados visto com certa surpresa foi que 18% dos colaboradores possuíam mestrado e 8% apresentavam o grau de doutores. Os funcionários concluíram o ensino médio representaram 9%, e 6% tinham o ensino fundamental.

Já no Grupo 2, o índice de trabalhadores com o ensino fundamental é de 53% e os que possuem o nível médio é de 31%, sendo estes dados são justificados pelas entidades que não possuem recursos para oferecer um salário maior aos seus funcionários. Os colaboradores graduados somaram 11% e atuam nas organizações como gestores ou diretores. Os que possuem especialização representam 4%, os que possuem mestrado são 0,7%, os doutores em suas áreas de atuação somam 0,3% e trabalham em entidades de pesquisa para o desenvolvimento de novos medicamentos ou novas tecnologias para o tratamento do câncer, conforme dados do Gráfico 5.

GRÁFICO 5 – NÍVEL DE FORMAÇÃO DOS COLABORADORES



FONTE: O autor

O nível de escolaridade dos colaboradores que trabalham nos centros de referência está muito acima dos padrões encontrados no país. Em contrapartida, nas demais instituições, a porcentagem de funcionários com o ensino fundamental e médio representou mais de 80%. A pesquisa não levou em consideração os colaboradores que prestam serviços terceirizados nestas entidades.

A pesquisa apontou que 65% das entidades mantêm seu quadro de colaboradores estável, com pouca rotatividade, gerando uma economia significativa nos custos operacionais das instituições. Para 35% das entidades a rotatividade dos funcionários assalariados é considerada alta; estas instituições alegam que o salário oferecido por elas está abaixo do mercado e que não possuem recursos para e por este motivo há a troca constante de colaboradores, conforme demonstrado na Tabela 14.

TABELA 14 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	INSTITUIÇÕES	%
Alta	6	35%
Baixa	11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor

Em relação à contabilidade, conforme a Tabela 15, as instituições informaram que possuem um departamento contábil pela necessidade de prestar contas aos órgãos fiscalizadores e a documentação contábil da organização deve estar disponível para consultas, conforme estabelecem os termos de cooperação, somam 53%.

TABELA 15 – CONTABILIDADE

DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES	%
Possui departamento de contabilidade	9	53
Terceirizada	5	29
Contabilidade feito por voluntários	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

FONTE: O autor

Outras 29% tem sua contabilidade terceirizada; justificados pelos custos do serviço e pelos recursos que podem ser utilizados em serviços de terceiros dentro das parcerias realizadas com os governos. Apesar de não ser recomendável a prática das demonstrações contábeis serem feitas por voluntários devido à rotatividade dos mesmos, 18% das ONGs realiza esse tipo de procedimento, alegando que não possuem recursos para o pagamento de um contador responsável.

No que se refere à auditoria, 53% das instituições responderam que ela é realizada anualmente conforme o repasse dos recursos e a conciliação das verbas utilizadas pelas entidades e apresentados aos órgãos fiscalizadores. Para 29% das organizações a inspeção das contas é feita a cada dois anos, junto com o relatório final da utilização de recursos apresentada para o Tribunal de Contas do Estado. Os dados coletados estão dispostos na Tabela abaixo:

TABELA 16 – AUDITORIA

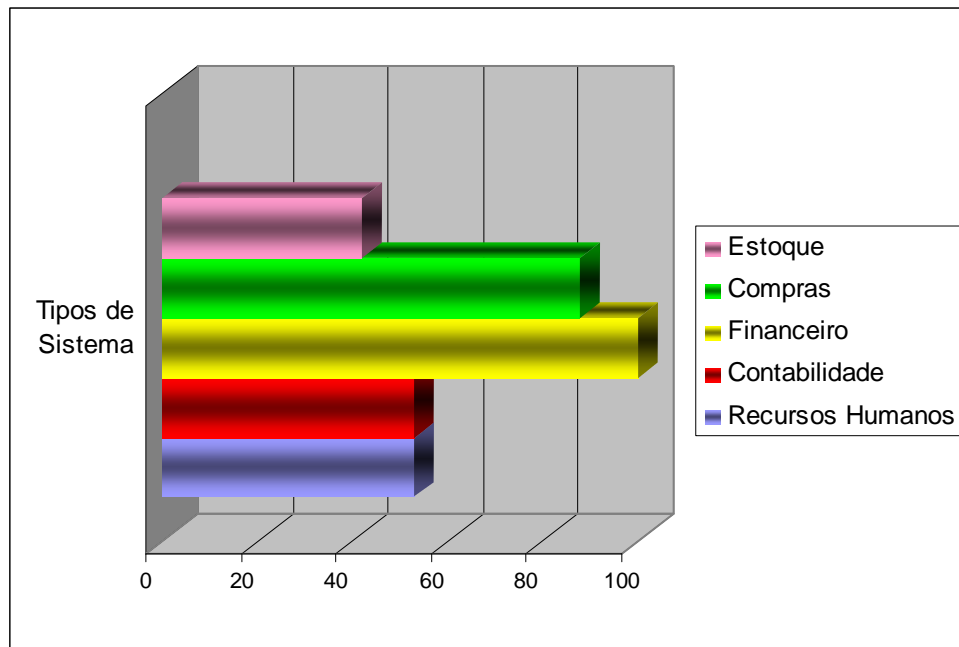
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES</b>	<b>%</b>
Realiza auditoria anualmente	10	59
Auditoria realizada a cada dois anos	5	29
Não fazem auditoria/nunca fizeram	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

FONTE: O autor

De acordo com 12% das entidades, a obrigatoriedade ou não da realização de uma auditoria geralmente depende das condições gerais estabelecidas no projeto ou no acordo de cooperação, e por este motivo não realizam uma verificação de suas contas.

Conforme apresentado no Gráfico 6, todas as instituições respondentes possuem um sistema informatizado para o controle de seus processos operacionais na área financeira, o sistema de compras representa 88% dos softwares utilizados por estas entidades, se tornando um grande aliado na apresentação de comprovantes de cotação na prestação de contas junto aos órgãos fiscalizadores. Os aplicativos de contabilidade e recursos humanos são utilizados por 53% das organizações, pois estas organizações possuem departamentos interno nestas áreas.

GRÁFICO 6 – SISTEMA INFORMATIZADO

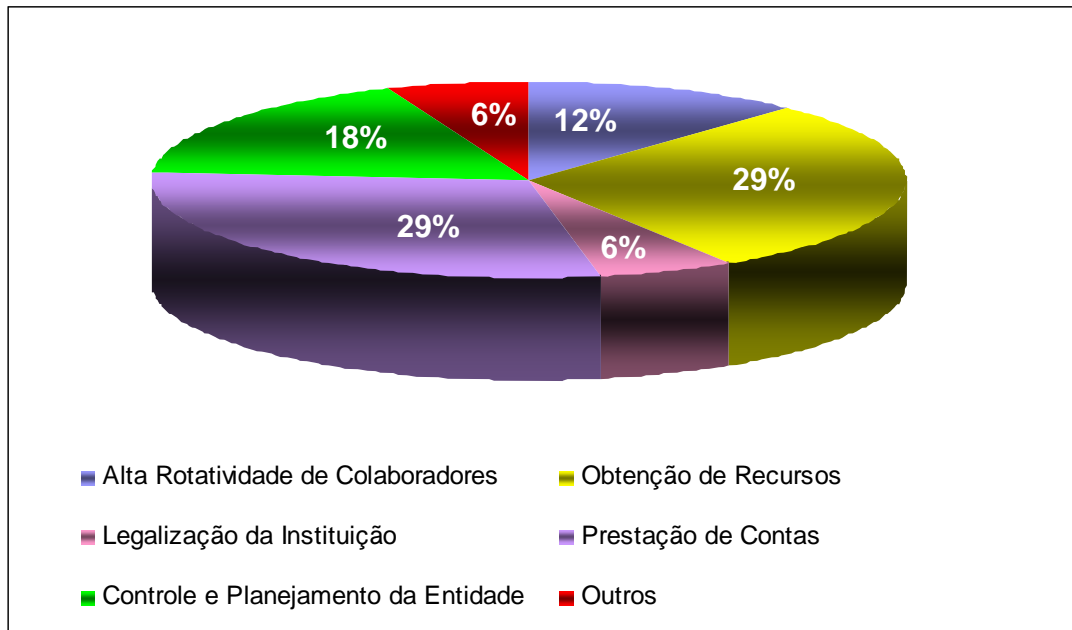


FONTE: O autor

As instituições que possuem um sistema para verificação do estoque e realizam inventário da quantidade física e da quantia constante no sistema representam 42%, e 11% das entidades utilizam outros sistemas de gestão, como por exemplo, um sistema integrado para controle dos projetos e termos de cooperação.

Outro quesito abordado é em relação aos maiores problemas enfrentados pelas instituições. Conforme o Gráfico 7, a obtenção de recursos por meio de doações ou projetos sociais e a prestação de contas seguindo o plano de trabalho, são os maiores entraves das entidades para 29% dos pesquisados.

GRÁFICO 7 – MAIORES DIFICULDADES DAS INSTITUIÇÕES



FONTE: O autor

A alta rotatividade de colaboradores representa 18%, pois gera custos elevados para a realização das rescisões; a desorganização na gestão das instituições gerando dificuldade no controle e planejamento das entidades representa 12%. Para 6% das organizações a regularização da instituição conforme estabelecido na legislação e outros problemas como, por exemplo, o endividamento e a falta de manutenção, estão entre as maiores dificuldades enfrentados pelas empresas sociais.

Quanto ao planejamento estratégico, 82% dos entrevistados disseram ser importante para o futuro das organizações. Estas entidades procuram estabelecer metas de atendimento e elaborar planos para atender eventuais contingências, utilizam o planejamento em favor da gestão e procuram desenvolver novas estratégias para suprir a falta de recursos. Os resultados da entrevista estão na tabela abaixo:

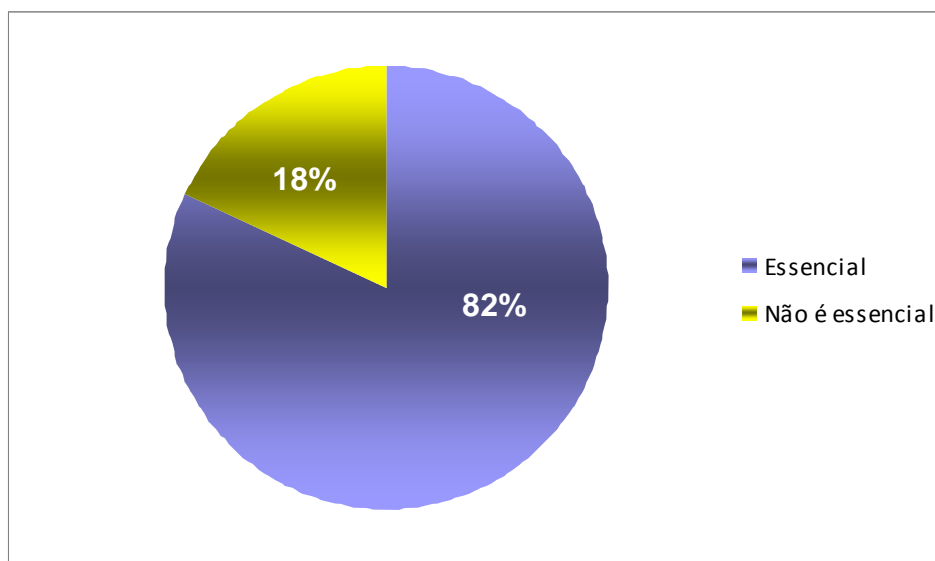
TABELA 17 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>INSTITUIÇÕES</b>	<b>%</b>
Essencial	14	82
Não é essencial	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

FONTE: O autor

Enquanto 18%, não acham essencial um planejamento, dizendo que o tempo despendido com a elaboração e aplicação das estratégias se tornam onerosas e de pouca utilidade, uma vez os dados coletados sofrem alterações e todo o planejamento precisa ser alterado. Os dados dos informantes estão demonstrados no Gráfico abaixo:

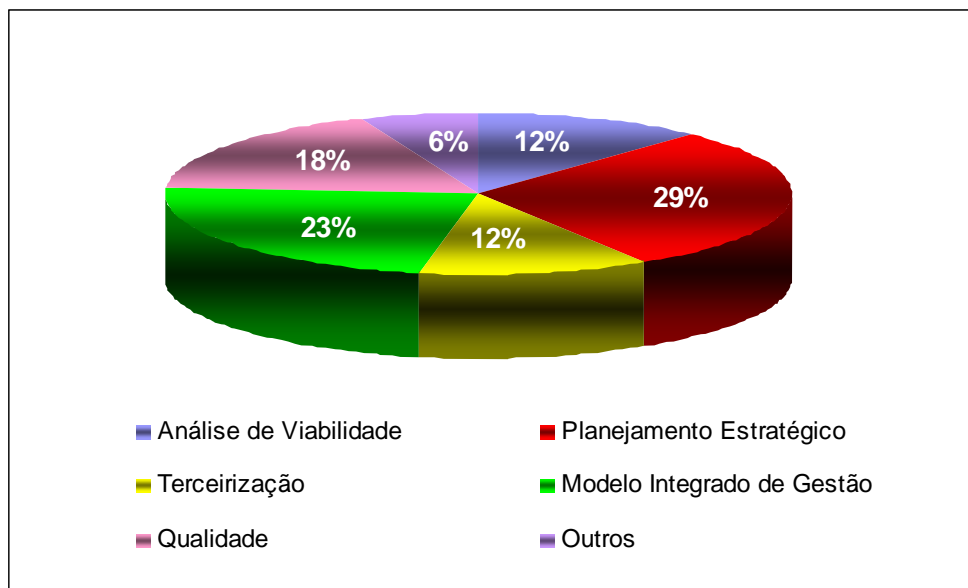
GRÁFICO 8 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: O autor

Os instrumentos de gestão das organizações pesquisadas, de acordo com o Gráfico 9 demonstram que 29% fazem um planejamento conforme seus objetivos, utilizando instrumentos de gestão para antever os gastos e a obtenção de recursos, 23% utilizam um modelo integrado de gestão, no qual estão todos os departamentos da organização (contábil, fiscal, financeiro, compras, estoque, projetos e convênios sociais, etc.).

GRÁFICO 9 – INSTRUMENTOS DE GESTÃO



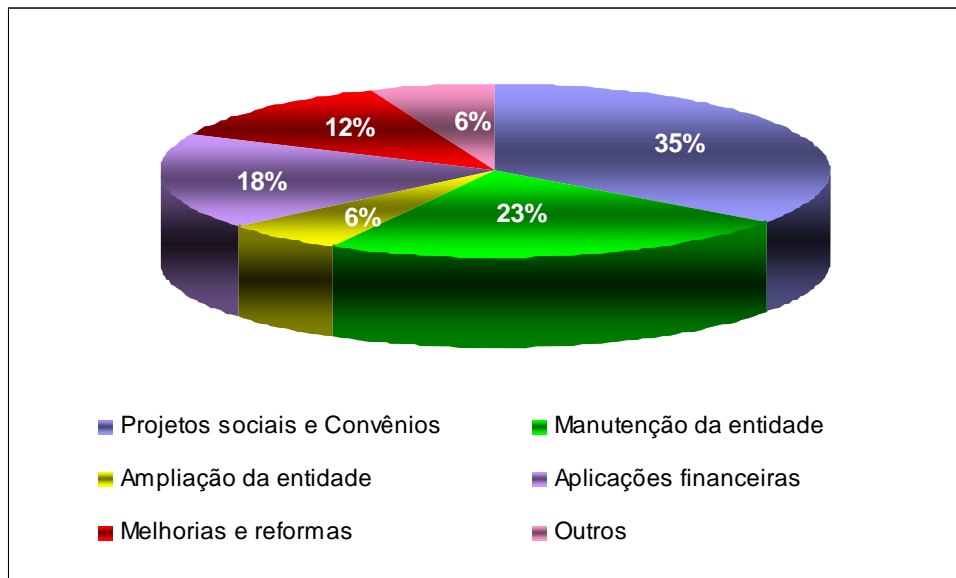
FONTE: O autor

Verifica-se que 18% das instituições procuram oferecer um atendimento de qualidade em seus serviços; as entidades que investem em análise de viabilidade dos projetos ou termos de cooperação e em terceirização de alguns serviços somam 12% das instituições pesquisadas, e 6% possuem outros instrumentos de gestão para suas organizações.

#### 4.4 CRITÉRIOS PARA A UTILIZAÇÃO DE RECURSOS

Os critérios são estabelecidos no plano de trabalho demonstram como são alocadas as verbas conforme demonstrado no Gráfico 10. Para 35% das instituições os recursos são aplicados em projetos sociais, convênios e parcerias com empresas e órgãos governamentais para melhorar o atendimento e oferecer serviços de qualidade aos pacientes; a manutenção das entidades responde por 23% da destinação das verbas.

GRÁFICO 10 – APLICAÇÃO DOS RECURSOS



FONTE: O autor

As organizações que trabalham com recursos próprios ou doações de pessoa física costumam destinar os recursos para aplicações financeiras, visando atender a futuras contingências da entidade representam 18%. Os investimentos em melhorias e reformas das instituições somam 12% dos respondentes, e 6% dizem que alocaram os recursos na ampliação da entidade, alimentação dos pacientes, cursos e treinamento dos colaboradores e aquisição de material de consumo.

## 4.5 PRESTAÇÃO DE CONTAS CONFORME A LEGISLAÇÃO

O planejamento para a prestação de contas se inicia com o plano de trabalho proposto pela instituição ao donatário, no qual estão o cronograma dos repasses e os prazos para a comprovação dos recursos utilizados de acordo com os termos estabelecidos no termo de cooperação, juntamente com a abertura de uma conta para receber os recursos do projeto.

Existe a obrigatoriedade das instituições aplicarem o valor recebido em caderneta de poupança ou fundos de investimentos, caso isso não ocorra, a organização deverá calcular o rendimento da aplicação financeira de acordo com o artigo 116 4º da lei nº 8666/1993, que trata da variação da poupança e este valor deve ser devolvido ao donatário no final do projeto. O próprio TCE disponibiliza em seu site uma ferramenta para realizar este cálculo, como demonstra a Figura 7.

FIGURA 7 – CÁLCULO DE RENDIMENTOS

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

O TCE-PR Comunidades Acervo TC em Ação Transparência

Digite o Processo OK Onde acesso? OK TC em um Clique ...

Informe uma ou mais aplicações digitando o saldo a aplicar, a data da aplicação e a data do resgate. Para cada aplicação informada, clique em "inserir" para incluí-la na lista.

Saldo a Aplicar	Data da Aplicação	Data do Resgate

Saldo a Aplicar Data da Aplicação Data do Resgate

Após ter informado as aplicações, informe a data para qual deseja atualizar os rendimentos e, opcionalmente, um mês/ano de início para cálculo de juros de mora. Então clique em "calcular" para obter o resultado atualizado.

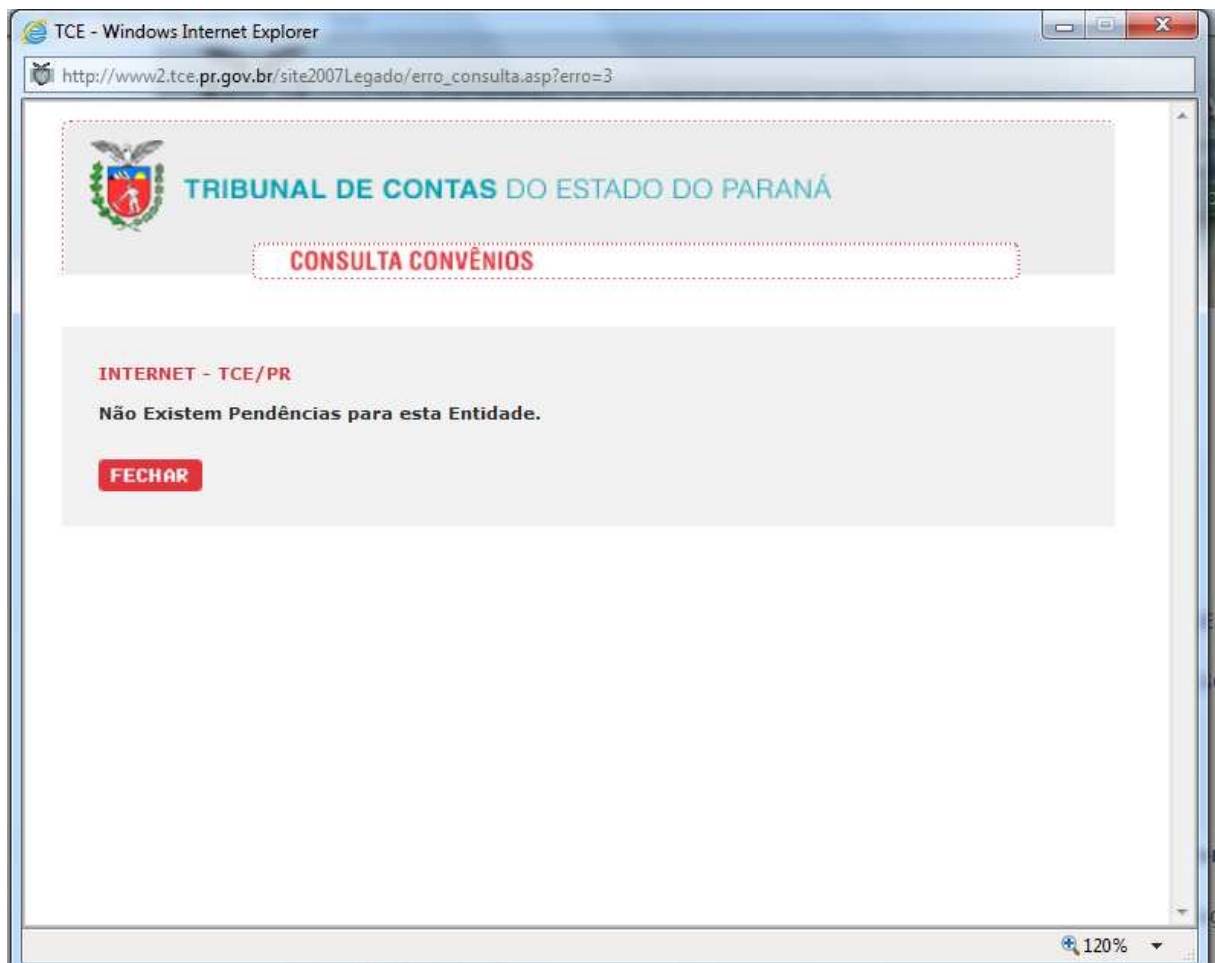
Atualizar rendimentos até:  dd/mm/aaaa

Aplicar Juros de mora a partir de:  mm/aaaa

FONTE: Tribunal de Contas do Estado do Paraná (2012)

Na análise documental das Instituições 1 e 2, verificou-se que cada projeto ou convênio foi nomeado conforme os objetivos e aberto uma conta corrente específica para o repasse de verbas. Todos os recursos foram lançados em seus respectivos elementos de despesa e alocados nas rubricas de acordo com instruções dos órgãos fiscalizadores e as entidades não possuem pendências na prestação de contas, conforme a Figura 8.

FIGURA 8 – PENDÊNCIAS NA PRESTAÇÃO DE CONTAS




FONTE: Tribunal de Contas do Estado do Paraná (2012)

O fato de possuir correções em suas contas, não significa que a instituição está desviando recursos. Em muitos casos, ocorreram erros de lançamento no sistema, ou existe a duplicidade na inserção de dados. Ciente destes fatos os órgãos fiscalizadores, após analisar os documentos, dão um prazo de sete dias solicitando a correção dos lançamentos. Conforme análise documental, no caso das Instituições 1 e 2, existiam um aditivo liberando o remanejamento dos recursos em

um elemento de despesa que não estava no plano de trabalho. Este documento não foi anexado na prestação de contas, o que levou o analista a rejeitar parte de suas contas provisoriamente e após a entidade apresentar as correções e um relatório com as justificativas e o aditivo, a prestação de contas foi aprovada sem ressalvas. De acordo com a Figura 9, qualquer cidadão pode realizar uma consulta para verificar se uma organização que recebe recursos públicos possui pendências, pois estes dados se encontram disponíveis no portal do TCE do Paraná.

FIGURA 9 – CONSULTA DE SITUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



The image shows a screenshot of a web browser window titled "TCE - Windows Internet Explorer". The address bar displays the URL "http://www2.tce.pr.gov.br/site2007Legado/consultas\_convenio.asp". The main content area features the logo of the Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE do Paraná) and the text "TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ". Below the logo, there is a red heading "Preencha o campo abaixo:" followed by a text input field labeled "CNPJ". A note below the field states: "Não utilizar (.), (/) ou (-), apenas números. Por ex.: 76914344000132". Underneath, there is a red heading "Ou selecione o município e a entidade:" followed by two dropdown menus: "Município" (with "-- Selezione --") and "Entidade" (with "-- Selezione um Município Primeiro --"). A red button labeled "CONSULTAR" is positioned below the dropdowns. The browser's status bar at the bottom right shows a magnification level of 120%.

FONTE: Tribunal de Contas do Estado do Paraná (2012)

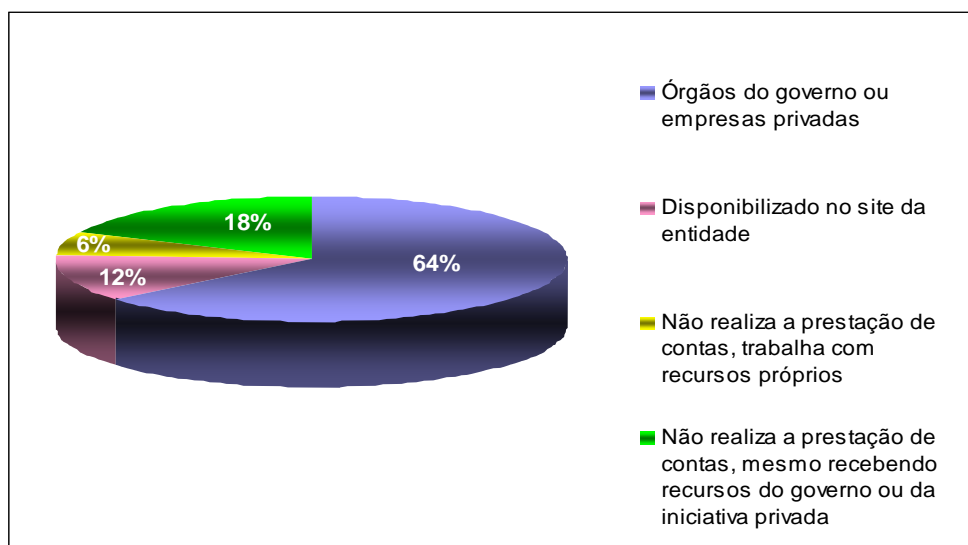
Em relação à prestação de contas 64% das instituições pesquisadas responderam que realizam o procedimento para os órgãos do governo ou para as empresas privadas, enquanto 18% não efetuam a demonstração da utilização dos recursos, mesmo recebendo verbas públicas ou da iniciativa privada, evidenciando o desvio dos recursos para outras finalidades. Somente 12% dos respondentes disponibilizam no site da entidade a prestação de contas, juntamente com um relatório de auditoria e 6% não realizam a prestação de contas por trabalharem com recursos próprios. Os dados estão dispostos na Tabela 18 e no Gráfico 11.

TABELA 18 – PRESTAÇÃO DE CONTAS

DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES	%
Órgãos do governo ou empresas privadas	11	64
Disponibilizado no site da entidade	2	12
Não realiza a prestação de contas, trabalha com recursos próprios	1	6
Não realiza a prestação de contas, mesmo recebendo recursos do governo ou da iniciativa privada	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

FONTE: O autor

GRÁFICO 11 – PRESTAÇÃO DE CONTAS



FONTE: O autor

O sistema disponibilizado pelos órgãos fiscalizadores facilitou a forma das entidades demonstrarem a aplicação dos recursos conforme o plano de trabalho estabelecido nos termos de cooperação, solicitarem a utilização dos rendimentos dos valores repassados as organizações, através de conta específica para cada convenio, e o remanejamento dos recursos para outras fontes. Os sistemas utilizados pelas Instituições 1 e 2 estão na figura abaixo:

FIGURA 10 – SISTEMA UTILIZADO PELA INSTITUIÇÃO 1 E 2

Home  
Página Inicial

Projetos  
Tipos de projetos executados

Notas  
Notas de Esclarecimentos sobre os dados

Legislação

Período  
1º Semestre 2011 (01/01/2011 a 30/06/2011)

Mostrar projetos por  
 Órgão Financiador  Centro  Pesquisa

Opções de Pesquisa  
Título do Projeto  
Coordenador  
Número do Projeto  
Número do Contrato/Convênio

---

Home  
Página Inicial

Extrato de Projetos  
Acompanhamento Financeiro

Extratos Gerais  
Bolsas, Diárias e IRRF

Solicitações  
Adiantamentos e Diárias

Seus Dados  
Dados Cadastrais e Senha

Listar Projetos como: Coordenador do Projeto Ativo

Título	Data Início	Data Fim	Projeto
<input type="radio"/> Projeto XX	11/03/2011	01/03/2016	5.03.0008 (100145)
<input type="radio"/> Projeto YY	26/04/2011	16/04/2014	6.03.0009 (100153)

Parâmetros para Emissão  
 Extrato  Resumo Financeiro

Listar dados dos últimos seis meses.

Data Inicial: 01/08/2011 Data Final: 31/08/2011 Listar Extrato Listar Patrimonio

**ATENÇÃO**  
» A Data Inicial deve maior ou igual a 01/01/2006  
» A diferença entre a Data Inicial e a Data Final não pode ser superior a 6 meses.

FONTE: Instituição 1 e 2

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada procurou mostrar um panorama geral dos processos de gestão das organizações sem fins lucrativos, que atuam na área oncológica possuem; buscando vislumbrar os tramites na captação dos recursos, na aplicação das verbas recebidas, na prestação de contas e nos controles que essas instituições apresentam para determinar a alocação dos recursos recebidos. Foi possível verificar que a maioria das instituições está procurando se adequar aos novos moldes das organizações do terceiro setor, demonstrando transparência em sua gestão e administrando essas entidades como empresas sociais, que não tem como objetivo principal de sua atividade o lucro, e sim o atendimento aos pacientes em tratamento.

Uma das limitações da pesquisa está na qualidade das respostas obtidas com o questionário, pois 18% das organizações entrevistadas não responderem de forma honesta, ocultando alguns pontos como, por exemplo, possuírem pendências no junto aos órgãos fiscalizadores, evidenciando a sonegação de informações à sociedade e gerando dúvidas sobre a idoneidade da instituição. As demais entidades pesquisadas estão procurando corrigir seus processos gerenciais, para obter mais controle sobre a administração e planejamento auxiliando na tomada de decisões.

No que tange a prestação de contas, os sistemas disponibilizados para as entidades solicitarem reformulações financeiras, alterarem o plano de trabalho, requisitar os remanejamentos e alocação de recursos, são realizadas através da internet de forma simples e direta, e o parecer dos órgãos que realizam a análise das solicitações sai em curto espaço de tempo. Neste aspecto as ONGs não podem se escorar em desculpas para não realizarem a demonstração de gastos das verbas recebidas, pois todos os procedimentos se encontram disponíveis, inclusive com manual de instruções para a realização da prestação de contas. Para as entidades que trabalham com recursos próprios, como é o caso da Instituição 13, a realização da prestação de contas não é obrigatória.

Os métodos de gestão dos pesquisados de uma forma geral é organizada, a maioria possui controle de seus processos, manual de conduta para todos os colaboradores e voluntários, planejamento de seus gastos e informações sobre os termos de cooperação que estão ativos e os que estão em fase final de encerramento, com os devidos relatórios de aplicação dos recursos recebidos.

Mesmo com os controles dos órgãos fiscalizadores sobre as ESFL, verificou-se durante a pesquisa que as Instituições 4 e 15 possuem restrições na concessão de novos benefícios, por destinarem grande parte de seus recursos para outras finalidades que não estavam previstas no plano de trabalho e não solicitarem o remanejamento dessas verbas para outras fontes de aplicação. Essas entidades estão sendo investigadas pelo Tribunal de Contas e pelo Ministério Público por fraudes ao erário, de acordo com informações divulgadas pela mídia.

A utilização dos recursos é realizada conforme um cronograma de desembolso e um plano de trabalho apresentado pela organização, juntamente com as justificativas e os objetivos do termo de cooperação. Constatou-se que a grande parte dos respondentes utilizou seus recursos de maneira eficiente, procurando aplicar os recursos conforme estabelecidos no projeto; em algumas situações, com os devidos esclarecimentos, foram autorizados os remanejamentos, alocações de despesas em outras fontes e a utilização de rendimentos.

Os impactos da legislação para as ESFL são poucos, em geral estão relacionadas com a prestação de contas, pois tange toda a gestão e controle de gastos das instituições, bem como as demonstrações contábeis. Todas as entidades pesquisadas possuem benefícios fiscais e previdenciários, mas seguem as normas estabelecidas na CLT e nas convenções coletivas quando se trata das obrigações trabalhistas.

Enquanto a maioria das organizações procura realizar uma gestão de acordo com as normas estabelecidas na legislação, infelizmente ainda existem instituições criadas somente com o propósito de fraudar o donatário e a sociedade, colocando em risco todo o trabalho de muitas entidades sérias, pois o tratamento de neoplasias exige grandes investimentos, tanto por parte das ESFL e do governo, como das empresas de pesquisa e tecnologia no desenvolvimento de novos medicamentos e equipamentos, procurando dar ao paciente um prognóstico favorável e uma qualidade de vida durante todo o tratamento.

## REFERÊNCIAS

ABONG. São Paulo: **Levantamento das ONGs existentes no Brasil**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php>>. Acessado em: 20/11/2011

ASSOCIAÇÃO VIVA VIDA. Fortaleza: **O terceiro setor e o desafio da inclusão social**. Disponível em: <[http://www.vivavida.org.br/terceiro\\_setor.asp](http://www.vivavida.org.br/terceiro_setor.asp)>. Acessado em 01/02/2012.

BEUREN, Ilse Maria (org); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade – Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BNDES. Rio de Janeiro: **Terceiro Setor e desenvolvimento social**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf)>. Acessado em: 04/01/2012.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P., **Controles de Gestão: controladoria financeira das empresas**. 1 ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 1995.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem Fins Lucrativos**. 2 ed. São Paulo. Global, 2003.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2 ed. 13 tiragem. São Paulo: Atlas, 1985.

DOWSLEY, Getulio dos Santos. **Administração financeira e economia empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter. **Desafios da Gestão Para o Século XXI**. Porto: Civilização, 2000.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf)> Acessado em: 27/02/2012.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 40(6): 1123-44 Nov. /Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acessado em 01/03/2012

FERNANDES, Rubens C. **Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FIQUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCISCONI, Karine. **Gestão de Pessoas**. Módulo do Curso de Especialização em Controladoria UFPR. Disponível em: <<http://www.contabeis.ufpr.br/CEC2011/GESTAODEPESSOAS.pdf>>. Acessado em 18/01/2012.

GUERREIRO, Reinaldo. **A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica**: uma proposta de integração conceitual. Tese de Livre-Docência. São Paulo: FEA/USP, 1995, p. 35.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Rio de Janeiro: **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>>. Acessado em: 15/08/2011.

INCA. Rio de Janeiro: **Estimativa 2012 – Incidência de câncer no Brasil**. Disponível em: <<http://www.inca.gov.br/estimativa/2012/tabelaestados.asp?UF=BR>>. Acessado em: 24/11/2011.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCONI, Maira de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCOVITCH, Jaques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. In: 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Brasília. **Sistema CNEs/ MJ**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJFC1E6BD5ITEMID06BA3852278146B895AF51A7B23AA002PTBRIE.htm>>. Acessado em: 08/03/2012.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Brasília: Manual de usuários de entidades privadas sem fins lucrativos. Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/transparencia/convenios/MANUAL%20COMPLETO%20PARA%20ENTIDADES%20PRIVADAS%20SEM%20FINS%20LUCRATIVOS.pdf>. Acessado em: 18/03/2012.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)**. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREZ, José Hernandez Junior; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTAL DO PLANALTO. Brasília. **Lei 9790, de 23 de março de 1999**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm). Acessado em: 08/02/2012.

POLÍCIA FEDERAL. Brasília: **Trabalho não tem estrutura de controle dos convênios com ONGs**. Disponível em: <<http://www.dpf.gov.br/agencia/pf-namidia/jornal/2011/dezembro/trabalho-nao-tem-estrutura-de-controle-dos-convenios-com-ongs>>. Acessado em: 06/12/2011.

PORTAL DA SAÚDE. Brasília: **Saúde com mais transparência**. Disponível em: <<http://aplicacao.saude.gov.br/portalthransparencia/index.jsf>>. Acessado em: 18/02/2012.


RAMOS, Gerusa Coutinho. Terceiro Setor: a construção de uma economia da solidariedade. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 2, p. 105 – 111, set. 2003. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewFile/32/1358>>. Acessado em: 06/02/2012.

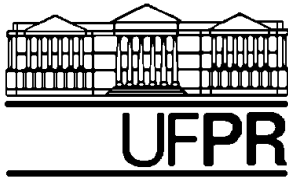
SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Paraná: Cálculo de Rendimento de Aplicação financeira. Disponível em: <[http://www.tce.pr.gov.br/CAL\\_rendimento\\_entrada.aspx](http://www.tce.pr.gov.br/CAL_rendimento_entrada.aspx)>. Acessado em 09/04/2012.

## APÊNDICES

	<p><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR</b>          Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  <b>Pós-Graduação em Controladoria</b>  <b>FORMULÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA</b></p>
<p>1. Em qual ano a instituição foi fundada?</p> <hr/>	
<p>2. A instituição possui uma missão definida?</p> <p><input type="radio"/> Sim      Qual? _____</p> <hr/> <hr/> <p><input type="radio"/> Não</p>	
<p>3. Qual a área de atuação da entidade?</p> <p><input type="radio"/> Prestar serviços médicos, odontológicos e psicossociais e outros afins</p> <p><input type="radio"/> Prover alimentação, alojamento e outros afins, extensivo ao seu acompanhante sempre que necessário</p> <p><input type="radio"/> Pesquisa clínica e laboratorial no campo da oncologia</p> <p><input type="radio"/> Aperfeiçoamento e formação de profissionais da área de saúde e afins</p> <p><input type="radio"/> Informar, criar e promover campanhas de prevenção contra o câncer</p> <p><input type="radio"/> outros _____</p> <hr/>	
<p>4. A entidade possui um site?</p> <p><input type="radio"/> Sim      Qual? _____</p> <p><input type="radio"/> Não</p>	

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
**Pós-Graduação em Controladoria****FORMULÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA**

5. Qual a capacidade de atendimento mensal da instituição?

---

---

---

6. A entidade possui voluntários?

Sim Quantos? \_\_\_\_\_

Não

7. A rotatividade de voluntários é alta?

Sim Por que? \_\_\_\_\_

Não

8. Onde são aplicados os recursos obtidos pela organização?:

Projetos sociais e convênios

Manutenção da entidade

Ampliação da entidade

Investimento dos recursos em aplicações financeiras

Melhorias e reformas

Outros: \_\_\_\_\_

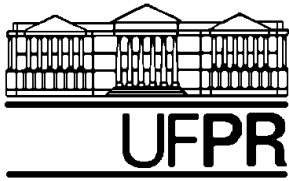
9. Com relação a contabilidade, a instituição:

Possui um departamento de contabilidade

Terceirizada

Voluntários

Outros \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
**Pós-Graduação em Controladoria****FORMULÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA**

10. A instituição audita suas contas?

- Sim, anualmente
- Sim, a cada dois anos
- Não fazem auditoria/nunca fizeram auditorias

11. De onde vem a maior parte das receitas?

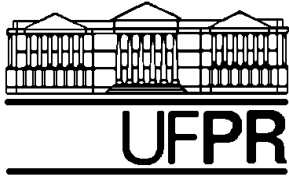
- Convênios para custeio através de órgãos gestores Municipais e Estaduais
- Projetos Sociais
- Doações de PJ ou PF
- Bazar, bingos, jantares beneficentes
- Aluguel do espaço para organização de eventos
- Investimentos
- Outros \_\_\_\_\_
- 

12. A instituição realiza a prestação de contas?

- Sim
- Não

13. Em relação a prestação de contas:

- Feito para os órgãos do governo ou empresas privadas que a instituição mantém convênios
- Disponibilizado no site da entidade
- Não realiza a prestação de contas, pois trabalha com recursos próprios
- Não realiza a prestação de contas, mesmo recebendo recursos do governo ou da iniciativa privada


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Pós-Graduação em Controladoria**

FORMULÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA

14. Marque as alternativas em relação ao perfil **predominante** dos colaboradores

a) Sexo:      Feminino                       Masculino

b) Faixa etária

18 a 26 anos                       27 a 35 anos

36 a 45 anos                       acima de 45 anos

c) Escolaridade

Ensino Fundamental                       Ensino Médio

Superior Completo                       Pós-Graduação

Mestrado                                       Doutorado

15. A rotatividade de colaboradores é alta?

Sim     Por que? \_\_\_\_\_

Não

16. A instituição possui sistema informatizado?

Sim                      Indicar as áreas em que a instituição possui sistema

informatizado:      RH

Contabilidade

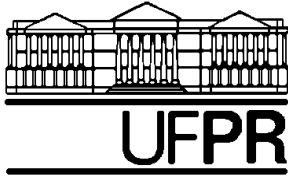
Financeiro

Compras

Estoque

Outros: \_\_\_\_\_

Não



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Pós-Graduação em Controladoria**

FORMULÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA

17. Em sua opinião, qual o fator determinante para uma empresa se tornar parceira nos projetos que a instituição possui?

- Credibilidade da instituição
- Disponibilidade de recursos para a empresa investir em um projetos sociais
- Transparência na prestação de contas
- Acreditar no projeto
- Outros: \_\_\_\_\_

18. Quais são os maiores problemas enfrentados pela instituição atualmente?

- Alta rotatividade de colaboradores
- Falta de voluntários
- Obtenção de recursos financeiros do governo e iniciativa privada
- Legalização da instituição
- Prestação de contas
- Controle e planejamento da entidade
- Outros \_\_\_\_\_

19. Em sua opinião o planejamento estratégico é essencial para o futuro de sua organização?

- Sim  Não

20. Quais são os instrumentos de gestão utilizados na instituição?

- Análise de viabilidade  Planejamento estratégico
- Terceirização  Modelo integrado de gestão
- Qualidade  Outros \_\_\_\_\_

