



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FRANCISCA NATÁLIA PEREIRA SILVA
LIDIANE VITOR DE MORAES**

**CONTROLADORIA E GESTÃO NO TERCEIRO SETOR
DIAGNÓSTICO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PARCEIRAS DO CHILDFUND
BRASIL**

**FORTALEZA
2021**

FRANCISCA NATÁLIA PEREIRA SILVA

LIDIANE VITOR DE MORAES

CONTROLADORIA E GESTÃO NO TERCEIRO SETOR
DIAGNÓSTICO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PARCEIRAS DO CHILDFUND
BRASIL

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em Contabilidade do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO - como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Contabilidade sob a orientação da Prof.^a Ms. Talyta Eduardo Oliveira.

FORTALEZA

2021

FRANCISCA NATÁLIA PEREIRA SILVA

LIDIANE VITOR DE MORAES

CONTROLADORIA E GESTÃO NO TERCEIRO SETOR
DIAGNÓSTICO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PARCEIRAS DO CHILDFUND
BRASIL

Artigo TCC apresentado no dia 14 de junho de 2021 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Contabilidade do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO - tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms. Talyta Eduardo Oliveira

Orientador - Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

Prof.^a Ms. Aline da Rocha Xavier

Membro - Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

Prof. Ms. Allan Pinheiro Holanda

Membro - Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

À nossa orientadora, professora Talyta Eduardo Oliveira, que com todo seu profissionalismo e sabedoria nos conduziu da melhor forma à conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por nossas vidas, por nossa saúde, pela força para enfrentar os momentos difíceis e por nos permitir concluir este trabalho.

Aos nossos familiares, por todo apoio, compreensão e motivação durante todo o processo de desenvolvimento deste projeto.

E aos nossos professores do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro - UniFametro, por todo conhecimento transmitido durante as aulas e que permitiram concluir esta etapa de nossas vidas.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou
o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou
o que era antes”.

(Marthin Luther King)

CONTROLADORIA E GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: DIAGNÓSTICO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PARCEIRAS DO CHILDFUND BRASIL

Francisca Natália Pereira Silva¹

Lidiane Vitor de Moraes²

Talyta Eduardo Oliveira³

RESUMO

Administrar as Organizações do Terceiro Setor (OTSs) com recursos escassos é um grande desafio. A Controladoria e seus instrumentos proporcionam às OTSs meios para o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente. Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as ferramentas de controladoria utilizadas pela as Organizações Sociais Parceiras (OSPs) do ChildFund Brasil e as principais dificuldades de implantação do setor de controladoria pelas entidades de terceiro setor. Quanto a sua metodologia, esta pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva e para a coleta dos dados foi utilizado um questionário que foi enviado para as 37 OSPs do ChildFund Brasil. No que diz respeito aos resultados, verificou-se que 94% da gestão das OSPs tem conhecimento e prática em relação a importância da controladoria e da utilização de seus instrumentos no processo decisório. Dentre os instrumentos mais utilizados pelas OSPs, encontram-se: contabilidade financeira e o controle orçamentário, seguido por planejamento estratégico, avaliação de resultados e indicadores de desempenho. Compreende ainda as maiores dificuldades citadas pelas OSPs, para implementação dos mecanismos de controladoria, destacando-se entre elas: falta de recursos humanos e financeiros. Conclui-se que mesmo as OSPs que ainda não possuem o órgão de controladoria, se utilizam de seus instrumentos em busca de uma gestão eficaz.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Controladoria. Gestão.

¹ Graduando do curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

² Graduando do curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

³ Prof^a. Orientador do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

ABSTRACT

Administering Third Sector Organizations (TSO) with scarce resources is a big challenge. The Controller and its instruments provide TSO with the means to develop a more efficient management. Therefore, the general objective of this research is to analyze the controllership tools used by the Social Partner Organizations (SPO) of Child Fund Brazil and the main difficulties in implementing the controllership sector by third sector entities. As for its methodology, this research is classified as qualitative and descriptive and for data collection a questionnaire was used which was sent to the 37 SPO of Child Fund Brazil. With regard to the results, it was found that 94% of the SPO management has knowledge and practice regarding the importance of controller and the use of its instruments in the decision-making process. Among the instruments most used by SPO are financial accounting and budget control, followed by strategic planning, evaluation of results and performance indicators. It also includes the greatest difficulties mentioned by the SPO, for the implementation of the controllership mechanisms, highlighting among them: lack of human and financial resources. It is concluded that even the SPO that do not yet have a controlling body, use their instruments in search of effective management.

Keywords: Third Sector. Controller. Management.

1 INTRODUÇÃO

O Estado (Primeiro Setor) é o agente responsável por atender as demandas sociais de saúde, educação, segurança, lazer e assistência social. Com o aumento da pobreza, fome, insegurança e outros problemas sociais decorrentes de crises econômicas, políticas e sociais, surgiu o Terceiro Setor, que são organizações privadas sem fins lucrativos que tem o objetivo de promover o bem-estar social. Paes (2020) conceitua o Terceiro Setor como o conjunto das organizações sem fins lucrativos, autônomas, que possuem administração própria e que tem como objetivo principal atuar de forma voluntária no desenvolvimento da sociedade civil.

Segundo Morgan e Benedicto (2009) as Organizações do Terceiro Setor (OTSs) têm a finalidade de melhorar a qualidade de vida da sociedade através de suas entidades. Para o ChildFund Brasil (2018) as OTSs são entidades que lidam com problemas sociais com a

finalidade de gerar oportunidades de mudanças e reverter condições que possam comprometer o desenvolvimento humano.

Na busca pela redução das desigualdades sociais as OTSs estão presentes em vários segmentos. De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2015) as entidades sem finalidades de lucro podem desenvolver, através de Fundação de Direito Privado, Associação, Organização Social, Organização Religiosa, Partido Político e Entidade Sindical, atividades nos segmentos de assistência social, saúde, educação, técnico-científico, esportivo, religioso, cultural, beneficente, entre outros.

Para que possam garantir recursos financeiros e a continuidade de suas atividades através da captação de doadores, é necessário que as OTSs mantenham o controle, a transparência e a confiabilidade sobre as suas informações e sobre como seus recursos são aplicados. Isto posto, Morgan e Benedicto (2009) afirmam que é preciso uma maior profissionalização de todos que fazem parte destas entidades, uma vez que é grande o desafio em administra-las com recursos escassos.

Segundo Zaroni (2014) a Controladoria proporciona aos gestores e funcionários das Organizações do Terceiro Setor as ferramentas mais adequadas para que possam assegurar a continuidade destas entidades. Almeida et al (2001) conceitua Controladoria como órgão administrativo ligado a Teoria da Contabilidade, responsável por auxiliar a gestão no processo de tomada de decisões por meio da disponibilidade de informações.

Os instrumentos da Controladoria são as ferramentas utilizadas pelas OTSs para aumentar a eficiência de sua gestão. Na literatura são descritos vários instrumentos, assim como Zaroni (2014) foram analisados os instrumentos utilizados por Morgan e Benedicto (2009), sendo eles: Contabilidade financeira, planejamento estratégico, planejamento operacional, orçamento, sistemas de informação para a tomada de decisão e indicadores de desempenho.

Este estudo se desenvolve em Organizações Sociais Parceiras (OSPs) do ChildFund Brasil. As mesmas trabalham para superar a pobreza e transformar vidas de crianças, adolescentes, jovens e famílias em situação de privação, exclusão e vulnerabilidade social.

O ChildFund Brasil é uma agência de desenvolvimento social que transforma vidas, e tem por objetivo alcançar resultados longevos. Para isso, desenvolvem projetos sociais envolvendo tanto famílias como comunidades, criando um ambiente de cuidado e proteção para as crianças, adolescentes e jovens. O ChildFund Brasil tem uma sólida experiência elaborando e monitorando programas e projetos sociais, mantendo assim qualidade e transparência em seus serviços.

Diante do exposto tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as ferramentas de controladoria utilizadas pela OSPs e as principais dificuldades da implantação do setor nas OSPs apoiadas pelo ChildFund Brasil?

A fim de responder à pergunta acima mencionada, o trabalho tem como objetivo geral analisar as ferramentas de controladoria utilizadas pela as Organizações Sociais Parceiras (OSP) do ChildFund Brasil e as principais dificuldades de implantação do setor de controladoria pelas entidades de terceiro setor.

Visando atingir o objetivo principal, são definidos os seguintes objetivos específicos: (i) Detectar o conhecimento da gestão sobre os instrumentos da controladoria utilizados nas OSPs; (ii) Constatar a relevância da utilização de métodos de controle na gestão das OSPs; (iii) Indicar os mecanismos utilizados no processo de gestão das OSPs; (iv) identificar os desafios em implantar o setor de controladoria nas OSPs.

A razão desta pesquisa reside na importância do Terceiro Setor para a sociedade. Com suas ações sociais, buscam reduzir a desigualdade, promover os direitos e garantir um impacto social positivo sobre os beneficiários envolvidos. Favorece também a expansão da discussão a respeito do tema, possibilitando que essas organizações sejam divulgadas, evidenciando suas ações e dificuldades para atuar junto a sociedade. No estudo dessas ferramentas da controladoria, este trabalho pode ajudar a gestão das organizações a conhecer e aplicar esse conhecimento, levando suas instituições a atingirem seus objetivos, mantendo a transparência e tendo em vista uma gestão eficiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações do Terceiro Setor

As organizações são classificadas em três setores, o primeiro corresponde ao Estado, o segundo compreende as organizações privadas com fins lucrativos e o terceiro é composto por pessoas jurídicas de direito privado sem finalidade de se obter lucro e que tem como objetivo transformar pessoas que vivem em situação de vulnerabilidade através de suas ações. Como agentes privados que atuam para fins públicos, o terceiro setor possui características tanto do primeiro quanto do segundo setor, todavia possui valores e cultura diferente destes, conforme Slomski et al. (2012). Fischer (2002, p. 45) define o Terceiro Setor da seguinte forma:

Terceiro Setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Essas organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. (FISCHER, 2002, p. 45)

Segundo Silva (2010) as organizações que prestam serviço de caráter assistencial estão presentes no Brasil desde o período colonial. À época, estes serviços eram oferecidos à comunidade por hospitais, educandários e asilos. Com o passar dos anos, o crescimento da população e de suas necessidades somados à ineficiência do Estado em supri-las de forma adequada, impulsionaram a evolução e o aumento das OTSs que passaram a ser reconhecidas sob diferentes denominações. De acordo com Imeton (2008) apesar de não existir um consenso quanto a sua classificação, as organizações do Terceiro Setor podem ser identificadas sob o título de organizações não governamentais (ONGs), fundações privadas, associações de classe, clubes esportivos e sociais, igrejas, institutos, sindicatos, cooperativas, entre outros. De acordo com Morgan e Benedicto (2009) estas entidades podem desenvolver ações em diferentes áreas, como saúde, educação, cultura, preservação do meio ambiente e defesa de direitos.

Apesar de suas denominações diversas e da abrangência de sua área de atuação, as Organizações do Terceiro Setor possuem algumas características que lhes são comuns, diante disso, Olak (2010) define como principais características das OTSs: O principal objetivo institucional é promover mudanças sociais; As principais fontes de recursos financeiros e materiais são as doações, contribuições e prestação de serviços comunitários; O lucro não é o objetivo da organização, mas um meio para alcançar as metas estabelecidas; Não há participação no patrimônio ou distribuição de resultados aos provedores; As instituições, no que compete à sua tributação, são normalmente imunes ou isentas; O seu resultado social é de difícil mensuração tanto monetária quanto econômica.

As OTSs são mantidas, em grande parte, por meio de doações, para Manãs e Medeiros (2012) as organizações podem ainda ser financiadas pelo próprio Governo, por organismos oficiais internacionais, fundações nacionais e internacionais, entre outras entidades. Segundo Morgan e Benedicto (2009) devido ao aumento do número de organizações nos últimos anos estes recursos financeiros estão ficando cada vez mais escassos.

Independente dos desafios e dificuldades enfrentados pelas OTSs, as atividades que desenvolvem têm grande relevância para a comunidade carente a que atendem, uma vez que, além de atender as necessidades básicas através da prestação de serviços, elas podem

proporcionar e estimular a busca por uma melhor qualidade de vida, a participação da própria comunidade, voluntariado, desenvolvimento de habilidades profissionais e geração de empregos e renda, conforme Manãs e Medeiros (2012).

2.1.1 Organizações Sociais Parceiras (OSPs) do ChildFund Brasil

O ChildFund Brasil é uma Organização Não Governamental (ONG) global presente no Brasil desde 1966, atua em mais de 53 municípios desenvolvendo projetos através da parceria com 37 organizações sociais, trazendo benefícios para mais de 115.000 mil pessoas, destas 41.000 são crianças. Para Tenorio (2009) as ONG's são organizações sem fins lucrativos, independentes, que não possuem relação com o governo, que atendem à demanda de necessidade básica da população em complemento a ação do Estado, recebem recursos de agentes internacionais e contam com o trabalho voluntário.

Segundo o site do ChildFund Brasil, a sua missão é promover o desenvolvimento de crianças em situação de privação, exclusão e vulnerabilidade, tornando-as capazes de melhorar suas vidas e oferecendo a estas crianças a oportunidade de se tornarem pessoas que poderão mudar positivamente a sua comunidade; instigar pessoas e instituições a agirem em prol da proteção, valorização e direitos da criança na sociedade; e trazer valores àqueles que apoiam a causa.

O ChildFund Brasil tem sede em Belo Horizonte (MG), mas apoia financeiramente Organizações Sociais Parceiras (OSPs) em 7 estados brasileiros nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste, totalizando 698 comunidades. Encontra-se entre as 21 organizações sociais do Brasil que cumprem todos os parâmetros do selo ONG Transparente, escolhidas pelo Instituto Doar. Sua captação de recurso se dá por meio de um sistema de apadrinhamento nacional e internacional onde os doadores enviam uma quantia mensal para desenvolvimento dos projetos sociais, atendendo assim os seus apadrinhados. Um Valor fundamental do ChildFund é a transparência, por isso é importante mostrar como estão sendo investidos esses recursos recebidos, não só para os doadores, mas para toda as partes envolvidas e sociedade. Seus relatórios e prestações de contas, são disponibilizados anualmente em seu site e suas OSPs precisam fazer o mesmo, uma vez que seus projetos são monitorados e avaliados.

As Organizações Sociais Parceiras (OSPs) funcionam como um braço do ChildFund Brasil. Essas organizações recebem os recursos captados através do sistema de apadrinhamento e os aplicam nas comunidades a qual estão inseridas. A destinação dos recursos

é feita através da identificação das demandas da comunidade local, tais demandas podem ser de alimentação, saúde, educação, renda, dentre outras, segundo o site do ChildFund Brasil.

2.2 Controladoria e sua importância para as organizações

O crescente desenvolvimento das organizações, a competitividade e os desafios do mercado fizeram emergir a necessidade do aprimoramento do processo de gestão empresarial das entidades. A Controladoria surgiu como uma forma de manter o controle organizacional e guiar os gestores no desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente e eficaz através da aplicação de seus instrumentos. Diante disso, Fernandes (2000) afirma que a missão da Controladoria é dá suporte à gestão da empresa com o fornecimento de informações resultantes da integração das diferentes áreas, a fim de se alcançar a eficácia.

Almeida et al (2001) apresenta a Controladoria sob duas perspectivas, a primeira como órgão administrativo responsável pela propagação do conhecimento e implantação de sistemas de informação e a segunda como área do conhecimento humano responsável por instituir a base conceitual. Para Padoveze (2016, p. IX) Controladoria é “o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de leva-la à maior eficácia”. Enquanto que para Borinelli (2006, p. 105) “ é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. ”

Destarte, sob o conceito de órgão administrativo a Controladoria possui missão e funções que são desenvolvidas através de atividades realizadas nas organizações. Segundo Nakagawa (1994, apud Borinelli, 2006) função é o conjunto de atividades que tem um objetivo em comum e atividades são ações praticadas por uma unidade organizacional que tem como resultado um produto ou serviço. Sendo assim, na literatura são citadas várias funções e atividades da Controladoria, todavia Borinelli (2006) destaca como funções típicas da Controladoria a Função Contábil, Gerencial-Estratégica, Custos, Tributária, Proteção e Controle de Ativos, Controle Interno, Controle de Riscos e Gestão da Informação.

Borinelli (2006) ainda aponta as funções da Controladoria no processo de gestão, sendo elas: Planejamento Estratégico, função em que são tomadas decisões de médio e longo prazo e são realizadas análises de ambiente externo e interno a fim de se identificar as oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes das organizações; Planejamento Tático e Operacional, diz respeito às decisões que devem ser tomadas a curto prazo, a fim de se determinar os planos de cada área e função da organização que a conduzirão ao alcance de seus

objetivos; Orçamento, consiste no processo de quantificação dos recursos a serem consumidos para o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento da organização; Execução, etapa em que os planos são colocados em prática, os recursos são de fato consumidos e as unidades organizacionais recebem apoio na implementação dos planos; Controle, etapa em que se acompanha a implementação dos objetivos traçados no planejamento da empresa a fim de se verificar se eles realmente estão sendo executados ou se ocorreu algum desvio que possa interferir no alcance das metas estabelecidas; Medida Corretiva, consiste em identificar, aplicar ou acompanhar medidas corretivas decorrentes da identificação de desvios na etapa de Controle e verificar o impacto dessas medidas nos planos organizacionais; Avaliação de Desempenho, compreende o processo de avaliar o desempenho das decisões tomadas e emitir um juízo de valor.

Em seu estudo, Borinelli (2006), ressalta que a Controladoria está presente em cada etapa do processo de gestão das organizações, seja dando suporte, passando informações, assessorando, consolidando dados, coordenando atividades, elaborando projetos, tomando decisões, entre outras atividades, podendo variar de organização para organização dependendo da sua forma de gestão.

2.2.1 Controladoria no Terceiro Setor

O objetivo das Organizações do Terceiro Setor é prestar serviços que promovam a transformação e o bem-estar da sociedade, todavia para que estas entidades consigam alcançar seu objetivo é necessário garantir recursos que financiem seus projetos. Um desafio encontrado na captação de recursos foi o aumento do número de organizações sem fins lucrativos nos últimos anos, isso acabou por torná-los ainda mais escassos. Paralelo a isso, Santos, Freitas e Pires (2010) afirmam que além de lidar com o desafio de desenvolver uma gestão eficiente com recursos limitados, as OTSs precisam manter suas informações claras e acessíveis, uma vez que os doadores estão ainda mais preocupados em acompanhar de que forma os recursos despendidos por eles estão sendo aplicados.

Diante desta situação, a utilização da controladoria e de seus instrumentos oferece às entidades um meio para superar os desafios e garantir uma gestão mais eficiente uma vez que o gestor poderá desenvolver um planejamento estratégico eficaz, mensurar corretamente os gastos para manter a organização e manter o controle sobre os resultados de sua gestão.

A implementação das ferramentas da Controladoria pode ainda lhes proporcionar vantagem competitiva perante as demais entidades, visto que aumenta o grau de confiabilidade

de suas ações, do seu processo gerencial e de suas movimentações financeiras. De acordo com os estudos realizados por Morgan e Benedicto (2009) e Oliveira et al. (2010) os principais instrumentos da Controladoria utilizados no processo de gerenciamento das OTSs são: Contabilidade Financeira, Planejamento Orçamentário, Controles Internos e Avaliação Global e Setorial dos Resultados.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as ferramentas de controladoria utilizadas pela as Organizações Sociais Parceiras (OSPs) do ChildFund Brasil e as principais dificuldades de implantação do setor de controladoria pelas entidades de terceiro setor.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (2017) pesquisas descritivas são pesquisas que visam estudar as características de um grupo, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população e ainda identificar a relação existente entre variáveis. Esta pesquisa classifica-se como descritiva por descrever o conhecimento e a utilização dos instrumentos de controladoria por parte dos gestores das OSPs do ChildFund Brasil.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa utiliza levantamento ou survey. Segundo Fonseca (2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009) survey é a pesquisa em que são obtidos dados e informações de um determinado grupo que representa uma população através da aplicação de um questionário. Esta pesquisa se caracteriza como survey, pois interroga diretamente os gestores das OSPs quanto ao seu conhecimento de controladoria e sua utilização.

Quanto à abordagem do problema esta pesquisa é considerada qualitativa, conforme Vieira e Zouain (2005) pesquisa qualitativa dá uma maior importância ao detalhamento dos fenômenos e de seus elementos sendo assim Denzin e Lincoln (2006) afirmam que este tipo de pesquisa tem uma abordagem mais interpretativa e que seus fenômenos são estudados em seus cenários naturais. Esta pesquisa é qualitativa pois procura entender se os gestores das OSPs ligadas ao ChildFund Brasil têm conhecimento do que é a controladoria e se eles a utilizam em seus processos administrativos.

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário eletrônico elaborado com base nos questionários aplicados nos estudos de Morgan e Benedicto (2009) e Zanoni (2014), enviado por e-mail para as 37 Organizações Sociais Parceiras (OSPs) do Childfund Brasil.

Este questionário se dividiu nas seguintes partes: Identificação da OSP e do respondente, com 8 questões; Instrumentos de Controladoria usados nas OSPs, com 15 questões e por fim Avaliação da Controladoria com 3 questões, estas respondidas em questões abertas, onde as OSPs puderam relatar as dificuldades enfrentadas na implementação e na utilização de alguns instrumentos da controladoria.

Foram recebidos 31 questionários, equivalentes a 84% do total enviado. Os dados foram analisados, chegando a conclusões que respondem à questão de pesquisa.

Ordenaram-se os dados em quatro grupos: 1 – Identificação da Organização e do respondente, com o objetivo de identificar o perfil e características de cada um; 2 – Conhecimento da Controladoria, onde se verificou o entendimento dos respondentes quanto ao conceito da controladoria e sua importância para uma boa gestão; 3 – Instrumentos de Controladoria, identificando os mais utilizados nas OSPs; 4 – Implementação da Controladoria, objetivando identificar as maiores dificuldades encontradas pelas OSPs neste processo.

Na sistematização dos dados foi utilizada a descrição tabular. Conforme Lakatos e Marconi (2021, p.34) a “tabulação é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles”. Desta forma foi praticada a tabulação dos dados com o auxílio do Excel, convertendo os dados em tabelas e mensurando a constância das respostas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Identificação da Organização e do respondente

Relacionado ao papel do respondente dentro da OSP, observa-se na Tabela 1 que, 90% destes ocupam cargos de chefia como: presidente, gestor e coordenador, estando entre os níveis estratégico e tático da Organização.

Tabela 1 - Identificação do respondente

| Cargo | Frequência | % |
|----------------|------------|-------------|
| Presidente | 6 | 19% |
| Gestor(a) | 21 | 68% |
| Contador(a) | 3 | 10% |
| Coordenador(a) | 1 | 3% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No que diz respeito a sua experiência dentro da organização, pode-se observar que, na tabela 2, 68% destes atuam há mais de 04 anos nas OSPs. Essas informações dão maior confiabilidade às respostas do questionário aplicado.

Tabela 2 - Tempo de atuação do respondente na OSP

| Tempo | Frequência | % |
|------------------|-------------------|-------------|
| Até 2 anos | 4 | 13% |
| Entre 2 e 4 anos | 6 | 19% |
| Entre 4 e 6 anos | 5 | 16% |
| Acima de 6 anos | 16 | 52% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Dentre as organizações pesquisadas, 77,4% delas tem como atividade principal a prestação de serviços sociais, apoiando famílias em situação de vulnerabilidade social, trabalhando os vínculos familiares, o desenvolvimento de seus beneficiários e a proteção social básica, que contribuem para a formação, desenvolvimento individual, social e comunitário. As Outras 22,6% tem trabalhos similares as anteriores, e também utilizam como meio, para alcançar o mesmo fim, atividades de arte, cultura e educação.

Tabela 3 - Atividade Principal da OSP

| Atividade Principal | Frequência | % |
|----------------------------|-------------------|-------------|
| Serviço Social | 24 | 77,4% |
| Arte e Cultura | 2 | 6,5% |
| Educação | 5 | 16,1% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No que diz respeito ao tempo de existência das Organizações, 52% delas atuam há mais de 20 anos junto às comunidades onde estão inseridas, 19% estão com mais de 10 anos de atuação e 29% atuam a menos de 10 anos, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Tempo de Atuação da OSP

| Tempo | Frequência | % |
|--------------------|-------------------|-------------|
| Até 4 anos | 2 | 6% |
| Entre 5 e 10 anos | 7 | 23% |
| Entre 11 e 20 anos | 6 | 19% |
| Acima de 20 anos | 16 | 52% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao orçamento anual de 2020, 58,06% das Organizações pesquisadas, tiveram receita superior a R\$ 300.000,00. 32,26% delas arrecadaram entre R\$ 200.000,00 e R\$ 300.000,00. 3,23% ficaram com recurso entre R\$ 100.000,00 e R\$ 200.000,00 e 6,45% das OSPs movimentou menos de R\$ 100.000,00 neste ano, como apresentado na tabela 5.

Tabela 5 - Receita Orçamentária de 2020

| Receita | Frequência | % |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|
| Até R\$ 100.000,00 | 2 | 6,45% |
| Entre R\$ 100.000,00 e R\$ 200.000,00 | 1 | 3,23% |
| Entre R\$ 200.000,00 e R\$ 300.000,00 | 10 | 32,26% |
| Acima de R\$ 300.000,00 | 18 | 58,06% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na Tabela 6 apresenta-se o quantitativo de colaboradores por OSPs, onde nota-se que 45,16% delas tem equipe reduzida e contam com até 10 funcionários, 32,26% das organizações tem de 11 a 20 funcionários, 19,35% contam com equipe de 21 a 30 colaboradores e somente 3,23% das OSPs tem seu quadro de funcionários superior a 30 colaboradores.

Tabela 6 - Colaboradores / Funcionários das OSPs

| Colaboradores / Funcionários | Frequência | % |
|-------------------------------------|-------------------|-------------|
| Até 10 | 14 | 45,16% |
| De 11 à 20 | 10 | 32,26% |
| De 21 á 30 | 6 | 19,35% |
| Acima de 30 | 1 | 3,23% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante do exposto, 100% das OSPs respondentes afirmam contar com trabalho voluntário. O mesmo auxilia no desenvolvimento de suas atividades, divulgação do trabalho da OSP e no desenvolvimento pessoal desses voluntários. O Voluntário é gerador de mudanças e está sempre promovendo solidariedade, conforme site observatorio3setor.

Vemos na tabela 7 que, 26% das OSPs contam com mais de 50 voluntários para desenvolver seus projetos sociais, 32% dispõe de 31 á 50 voluntários e 39% delas contam com a ajuda de até 30 voluntários. Apenas uma OSP não quantificou seu quadro de voluntários, representando 3% do total. Não se pode deixar de notar a grande representatividade dos voluntários no que diz respeito ao desenvolvimento das ações das OSPs, junto as suas comunidades.

Tabela 7 - Número de Voluntários das OSPs

| Voluntários | Frequência | % |
|--------------------|-------------------|-------------|
| Até 10 | 3 | 10% |
| De 11 à 30 | 9 | 29% |
| De 31 á 50 | 10 | 32% |
| Acima de 50 | 8 | 26% |
| Não Quantificou | 1 | 3% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.2 Conhecimento da Controladoria e sua importância para uma boa gestão

Nessa temática, procurou-se apurar a compreensão e o saber da gestão das OSPs, com relação ao conceito e as ferramentas da controladoria que podem ser utilizadas para uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. Foi aplicada a escala Likert onde o respondente, expressa seu grau de conformidade com as opções apresentadas, utilizando as opções a seguir: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Concordo; (4) Concordo totalmente.

De acordo com Morgan e Benedicto (2009), uma gestão eficiente aponta para o êxito da organização. Na tabela 8 observa-se que, 97% dos gestores das OSPs analisadas têm esse mesmo entendimento.

Tabela 8 - O modelo de gestão é voltado para a eficácia organizacional

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 0 | 0% |
| Discordo | 1 | 3% |
| Concordo | 14 | 45% |
| Concordo Totalmente | 16 | 52% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Mesmo sendo organizações sem fins lucrativos, essas instituições necessitam desenvolver ações que consigam gerar superávit, garantindo assim sua sustentabilidade. Percebe-se essa realidade na tabela 9, demonstrando que 97% das OSPs discordam da afirmativa de não necessitarem de Superávit.

Tabela 9 - As entidades sem fins lucrativos não necessitam de superávit

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 18 | 58% |
| Discordo | 12 | 39% |
| Concordo | 1 | 3% |
| Concordo Totalmente | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com Chiavenato (2015, p.16), planejamento é um “processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcança-los”. Na tabela 10 observa-se que, 93,55% das OSPs pesquisadas gerenciam esse processo, em todas as suas etapas, assegurando riscos menores para execução de seus projetos.

Tabela 10 - A organização recorre à planejamento com frequência

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 0 | 0% |
| Discordo | 2 | 6,45% |
| Concordo | 15 | 48,39% |
| Concordo Totalmente | 14 | 45,16% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na visão de Barreto (2014), o sistema de informação é “um sistema desenvolvido para auxiliar as organizações no cruzamento e análise dos dados originados pelo ambiente interno e externo e que são transformados em informações que geram conhecimentos possibilitando, assim, agregar valor e vantagens competitivas a quem utiliza”.

A tabela 11 demonstra que 94% das organizações pesquisadas se beneficiam de um sistema de informação, servindo este como base para a tomada de decisão.

Tabela 11 - O sistema de informação utilizado, dá suporte para a tomada de decisão

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 1 | 3% |
| Discordo | 1 | 3% |
| Concordo | 21 | 68% |
| Concordo Totalmente | 8 | 26% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para Leal e Famá (2007), é de extrema importância a transparência das atividades das organizações, pois isso desperta interesse maior de doadores e de possíveis voluntários, deixando evidenciado ao público que os recursos recebidos foram bem aplicados. Diante do exposto verifica-se na tabela 12 que, 94% das OSPs pesquisadas, têm conhecimento dessa importância e realiza a divulgação de seus resultados.

Tabela 12 - Na perspectiva da OSP a prestação de contas é um relatório aberto a todos os interessados

| | Frequência | % |
|--|-------------------|----------|
|--|-------------------|----------|

| | | |
|---------------------|-----------|-------------|
| Discordo Totalmente | 0 | 0% |
| Discordo | 2 | 6% |
| Concordo | 16 | 52% |
| Concordo Totalmente | 13 | 42% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Segundo Bianchi et al. (2006), o uso dos controles internos possibilita melhor medição dos resultados obtidos ao longo da gestão dos processos. De acordo com a tabela 13, 95% das OSPs têm seus recursos medidos e monitorados, dando confiabilidade aos resultados apresentados aos seus financiadores.

Tabela 13 - O controle interno não é necessário na OSP

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 20 | 90% |
| Discordo | 6 | 5% |
| Concordo | 5 | 5% |
| Concordo Totalmente | 0 | 0% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O mantenedor quer resultados evidenciados, para uma melhor avaliação e aplicação de seus recursos. As OSPs têm a prática de gestão de riscos e avaliação dos projetos desenvolvidos. É possível verificar essa informação na tabela 14, onde todas as organizações corroboram da importância de avaliar o desempenho de sua atuação e das atividades desenvolvidas.

Tabela 14 - Avaliação de desempenho é importante para a OSC

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 0 | 0% |
| Discordo | 0 | 0% |
| Concordo | 13 | 42% |
| Concordo Totalmente | 18 | 58% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao orçamento, 87% das OSPs realizam o controle, monitoramento e avaliação de seu recurso financeiro. Muitas delas têm apenas um financiador e esse acompanhamento se faz mais do que necessário para um controle eficaz do recurso recebido e para a transparência na prestação de contas. Embora também podemos ver que 13% dessas organizações não vê necessidade desse controle orçamentário, como mostra a tabela 15.

Tabela 15 - A gestão da OSP segue e avalia o controle orçamentário

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Discordo Totalmente | 1 | 3% |
| Discordo | 3 | 10% |
| Concordo | 14 | 45% |
| Concordo Totalmente | 13 | 42% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.3 Instrumentos de Controladoria

Este tópico teve como propósito apontar os instrumentos de controladoria mais utilizados pelas organizações e sua importância para uma boa gestão.

Na tabela 16, verifica-se a utilização desses instrumentos, posicionado em ordem decrescente, para facilitar o processo de análise.

Tabela 16 - Instrumentos de controladoria mais utilizados na OSP

| | Frequência | % |
|--|-------------------|----------|
| Contabilidade Financeira | 30 | 97% |
| Controle Orçamentário | 30 | 97% |
| Controle Patrimonial | 29 | 94% |
| Planejamento Estratégico | 28 | 90% |
| Avaliação de Resultados | 26 | 84% |
| Indicadores de Desempenho | 20 | 65% |
| Sistema de Informação para a tomada de decisão | 14 | 45% |
| Auditoria Interna | 7 | 23% |
| Total | - | % |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Percebe-se que somente dois desses instrumentos ficaram abaixo de 50% pela avaliação das OSPs, sendo eles: Sistema de Informação para a tomada de decisão 45% e Auditoria interna 23%.

Embora anteriormente o sistema de informação fosse indicado por 94% das OSPs como suporte para a tomada de decisão (tabela 11), neste momento ele foi apontado por 42% das organizações no que diz respeito a sua utilização, conforme tabela 16.

Percebe-se na tabela 17 que, 81% das OSPs possuem sistema informatizado, podendo esse dar suporte a tomada de decisão. No entanto 19% das OSPs, não possuem sistema de informação informatizado, tornando o processo de gestão um pouco mais demorado para coleta e análise de dados que sirvam de suporte para o processo de gestão.

Tabela 17 - A OSP possui SIG informatizado?

| | Frequência | % |
|--------------|-------------------|-------------|
| Sim | 25 | 81% |
| Não | 6 | 19% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As OSPs precisam constantemente avaliar seu desempenho e para isso se utilizam de indicadores que serve como parâmetro para essa avaliação e mensuração dos objetivos atingidos. Na tabela 18, vemos quais são os indicadores mais utilizados pelas organizações. Nesta questão as organizações podiam assinalar mais de uma opção, conforme sua utilização.

Tabela 18 - Indicadores de desempenho mais utilizados pelas OSPs

| | Frequência | % |
|----------------------------------|-------------------|----------|
| Número de pessoas atendidas | 31 | 100% |
| Impacto Social dos Projetos | 26 | 84% |
| Resultado Financeiro | 23 | 74% |
| % de metas alcançadas | 18 | 58% |
| Imagem da OSP junto à comunidade | 16 | 52% |
| % de demanda atendida | 11 | 35% |
| % de satisfação do atendimento | 9 | 29% |
| Recursos Humanos necessários | 6 | 19% |
| Total | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como resultado a este questionamento, nota-se que o mais utilizado é o indicador de “Número de pessoas atendidas”, onde 100% das OSPs se utilizam desse indicador. Percebe-se então o interesse dessas organizações, em cumprir seu papel junto a sociedade, ajudando o maior número de pessoas, atendendo a 100% do seu público alvo e cumprindo seus objetivos junto aos financiadores.

Nota-se na tabela 19, que em 74,2% das OSPs, o agente de controles da organização é contador ou o administrador financeiro, sendo estes suportes essenciais para auxiliar na tomada de decisão.

Tabela 19 - Quem exerce a função de Controller na OSP

| | Frequência | % |
|--------------------------|-------------------|-------------|
| Contador | 12 | 38,72% |
| Administrador Financeiro | 11 | 35,48% |
| Coordenador | 4 | 12,9% |
| Gestor de Projetos | 2 | 6,45% |
| Auxiliar Administrativo | 2 | 6,45% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Identificam-se na tabela 20 todos os relatórios que as OSPs possuem, sendo o Balanço Patrimonial o mais citado dentre os outros, elaborado por 97% das organizações.

Tabela 20 - Relatórios Financeiros que a OSP possui

| | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|----------|
| Balanço Patrimonial | 30 | 97% |
| DRE | 29 | 94% |
| Livro Caixa | 25 | 81% |
| DFC | 20 | 65% |
| Notas Explicativas | 17 | 55% |
| Total | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Estando esses relatórios disponíveis para acesso do público em geral, pela maioria das OSPs (81%), segundo tabela 21.

Tabela 21 – Os Relatórios Financeiros estão disponíveis ao público?

| | Frequência | % |
|--------------|-------------------|-------------|
| Sim | 25 | 81% |
| Não | 6 | 19% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.4 Implementação dos Instrumentos de Controladora

Buscando elencar as dificuldades enfrentadas pelas OSPs para aplicação dos instrumentos de controladoria e para implantação do próprio setor de controladoria, foi elaborado questões subjetivas para apuração desses dados.

Resultante dessas opiniões, pode-se observar na tabela 22, alguns motivos citados como impedimento para a implementação dos instrumentos de controladoria.

Nota-se que 23% das OSPs expressam como dificuldade para utilização de Instrumentos da controladoria, a inexistência de setor específico para este fim; 16% das OSPs tem equipe reduzida, ficando inviável o acúmulo de mais tarefas aos seus colaboradores; 13% delas relatam a dificuldade de sistematizar as informações já existentes; 6% citam a falta de recurso financeiro disponível para este fim, 3% das organizações citam a dificuldade de entendimento e/ou conhecimento por parte de sua governança a respeito do assunto, e por fim temos: a dificuldade de adaptação de funcionários a novos processos (3%), e a falta conhecimento do orçamento por parte de alguns membros da equipe (3%).

Tabela 22 - Principais dificuldades da OSP na implementação de Instrumentos da Controladoria

| | Frequência | % |
|---|-------------------|----------|
| Não disponibiliza de setor específico | 7 | 23% |
| Equipe Reduzida | 5 | 16% |
| Dificuldade de sistematizar informações | 4 | 13% |
| Recursos financeiros | 2 | 6% |
| Falta de conhecimento por parte da Governança | 1 | 3% |
| Dificuldade de adaptação de alguns funcionários, a novos processos | 1 | 3% |
| Falta de Conhecimento de alguns colaboradores em relação ao orçamento | 1 | 3% |
| Total | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na tabela 23, verifica-se que 39% das OSPs respondentes, não possuem um departamento controlador, ou responsável por gerir um sistema de informações úteis para o processo de decisão.

Tabela 23 - A OSP possui órgão de Controladoria?

| | Frequência | % |
|--------------|-------------------|-------------|
| Sim | 19 | 61% |
| Não | 12 | 39% |
| Total | 31 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com a tabela 24, as OSPs que não possuem o órgão de controladoria (39%), apontam como principais motivos de impedimento para a inserção desse órgão: a insuficiência de recursos humanos (58%) e recursos financeiros (58%) e a implantação de um sistema único de informação (8%), ficando inviável para essas organizações uma maior agilidade e precisão na tomada de decisão.

Tabela 24 - Para as OSPs que não tem o setor de Controladoria - O que impede a implementação?

| | Frequência | % |
|-----------------------------|-------------------|----------|
| Recursos Humanos | 7 | 58% |
| Recursos Financeiros | 7 | 58% |
| Sistema de informação único | 1 | 8% |
| Total | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na tabela 25 encontram-se sugestões de mecanismos da Controladoria, dadas por 52% das OSPs, de acordo com a necessidade de cada uma delas. Dentro do que foi sugerido,

destaca-se em 38% das opiniões, a implantação de um sistema próprio, voltado para organizações do terceiro setor, que unifique as informações existentes e dê agilidade no processo decisório. Distingue-se também a “capacitação constante da equipe”, representando 25% das OSPs. Segundo PEREIRA; ARAGÃO e GOMES (2015), capacitar equivale a atualizar, complementar e/ou ampliar as habilidades, tornando pessoas aptas para um trabalho estipulado. Nesse contexto se reafirma a importância de conhecer a controladoria e seus instrumentos, que servem por base para uma gestão eficiente e eficaz.

Tabela 25 - Sugestão de Mecanismo da Controladoria, de acordo com a necessidade da OSP

| | Frequência | % |
|---|------------|----------|
| Sistema de Informação próprio da OSP | 6 | 38% |
| Capacitação constante relacionada ao tema | 4 | 25% |
| Instrumentais adaptados ao 3º setor | 3 | 19% |
| Auditoria Interna | 1 | 6% |
| Sistema de Controle de Estoque | 1 | 6% |
| Total | 16 | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como finalidade analisar as ferramentas de controladoria utilizadas pela as OSPs e as principais dificuldades de implantação do setor de controladoria pelas entidades de terceiro setor.

Para atender o objetivo específico I, analisou-se a existência do órgão de controladoria nas OSPs e concluiu-se que 61% das organizações contam com um responsável por sistematizar as informações para o processo decisório. Utilizou-se também o conhecimento da gestão em relação aos instrumentos de controladoria e pôde-se perceber que 94% dos gestores conhecem e utilizam esses mecanismos como base para a tomada de decisão. As OSPs têm modelo de gestão voltado para a eficácia organizacional de acordo com a opinião de 97% dos respondentes.

Na opinião de 94% das OSPs seus relatórios financeiros devem ser disponibilizados ao público em geral e partes interessadas. 95% das OSPs concordam que o controle interno é de extrema importância para melhor credibilidade e transparência diante de seus financiadores e beneficiários. Todas as OSPs respondentes, corroboram da importância de avaliar o desempenho de seus projetos e atividades executados, para um melhor alcance de seus objetivos.

Para atender o objetivo específico II, verificou-se que 94% das OSPs possuem informações precisas para a tomada de decisão, colaborando para execução de seus projetos com mais eficiência e eficácia. Dados esses apresentados por contadores, presidentes e gestores das entidades para dar base ao processo decisório. Levantou-se ainda que essas organizações recorrem com frequência ao planejamento de suas atividades e fazem gestão de risco para uma melhor execução de seus projetos sociais.

Para atender o objetivo específico III, apurou-se os instrumentos mais utilizados no processo de gestão das OSPs, sendo eles: Controles Financeiro e Orçamentário, indicando que 97% das organizações controla e avalia seus recursos para uma execução conforme planejado. Levando aos parceiros e financiadores um bom desempenho diante do recurso recebido. Controle Patrimonial, onde 94% das OSPs mantém atualizado e registrado o controle do seu patrimônio.

Identificou-se ainda que 90% das OSPs se beneficiam do planejamento estratégico, onde há possibilidade de uma visão geral das ações a serem executadas em seus projetos e um melhor acompanhamento dos mesmos. Percebe-se ainda que 84% das entidades Monitoram e Avaliam seus resultados, buscando sempre uma melhoria no trabalho executado e um maior número de financiadores para seus projetos. Quanto melhor o Índice de Desenvolvimento de Projetos e menor a variação entre planejado e executado, melhor será o resultado deste trabalho.

Para atender o objetivo específico IV, utilizou-se de questões abertas para identificar os desafios enfrentados na implantação do setor de controladoria. 39% das OSPs ainda não possuem este órgão e apontam as seguintes dificuldades: escassez de recursos humanos e de equipe técnica; citam também a falta de um sistema de informações único que reúna todas as informações necessárias para a tomada de decisão. Verifica-se ainda que mesmo as OSPs que possuem o órgão de controladoria (61%), enfrentam dificuldades na implementação de seus instrumentos, destacando as seguintes questões: dificuldades para sistematizar informações, falta de recurso financeiro, falta de conhecimento dos instrumentos por parte de funcionários e governança e dificuldades para adaptação dos funcionários a novos processos.

Em geral, conclui-se que 61% das Organizações Sociais Parceiras do ChildFund Brasil possui órgão de controladoria. Que os principais impedimentos para implantação do setor de Controladoria em 39% das OSPs são de Recursos Humanos e Financeiros e que 94% das OSPs respondentes, mesmo as que ainda não dispõem desse setor organizado, apresentam uma prática de gestão voltada para o sucesso da organização, utilizando-se de instrumentos de controladoria para um bom desempenho do trabalho desenvolvido.

O estudo realizado apresentou como fatores limitantes a demora no recebimento das respostas do questionário enviado para as OSPs apoiadas pelo ChildFund Brasil e a impossibilidade de estender as conclusões obtidas para todas as Organizações do Terceiro Setor brasileiras, levando em consideração a restrição da amostra apresentada no trabalho. Contudo esta pesquisa contribuiu para detectar o entendimento e a importância do uso de instrumentos da Controladoria nas OSPs pesquisadas e para apurar suas dificuldades na utilização e implantação do setor de controladoria.

É recomendado, para estudos futuros, ampliar-se o número e tipos de OTSs pesquisadas e dividir a amostra por atividade, por localidade, entre outras segmentações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. *In*: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARRETO, Vanessa Nunes. A controladoria e o sistema de informações no processo de gestão. **Caderno de Estudos Ciência e Empresa –ISSN 1983-4141**, Teresina, Ano 11, n. 2, nov. 2014

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary G.; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p.69-92, jul./dez. 2006.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 p. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. ed. Barueri: Editora Manole, 2015.

CHILDFUND BRASIL. **O que é e como funcionam Entidades do Terceiro Setor?** 2018. Disponível em: <https://www.childfundbrasil.org.br/blog/entidades-do-terceiro-setor/>. Acesso em: 17 mar. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade – ITG (R1) 2002 de 21 de agosto de 2015**. Altera a ITG 2002 que trata de Entidades sem Finalidade de Lucros. Brasília, 2015. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002(R1).pdf). Acesso em: 18 mar. 2021.

DEZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, 432 p.

DOS SANTOS, Carla M.; FREITAS, Fernanda Cristine da S.; PIRES, Patrícia G. S. **A Controladoria Aplicada ao Terceiro Setor**. 2010. 62 p. Trabalho de Conclusão de Curso

(Graduação em Ciências Contábeis) - Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, 2010.

FERNANDES, Francisco Carlos. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada:** uma abordagem da gestão econômica. 2000. 145f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração.** 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANKENTHAL, Rafaela. **Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa.** 2017. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IMETON, Luciana da Silva. **A contribuição da contabilidade ao processo de gestão de uma organização do terceiro setor:** o caso da IDES. 2008. 104f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

LEAL, Edvalda A.; FAMÁ, Rubens. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 5., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2007

MANÃS, Antônio Vico; DE MEDEIROS, Eptácio Ezequiel. Terceiro Setor: Um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p.15-29, jul./dez. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MORAIS JÚNIOR, Wilson Clóvis de. **Controladoria em uma Entidade do Terceiro Setor:** O Caso do Instituto Figueirense de Assistência Social. 2008. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MORGAN, Levi; DE BENEDICTO, Gideon Carvalho. Um estudo sobre a controladoria em organizações do terceiro setor na Região Metropolitana de Campinas. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 7, n. 3, p.111-133, set./dez. 2009.

NACCACHE, Sílvia. **Panorama do voluntariado no Terceiro Setor.** 2020. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/colunas/silvia-naccache-voluntariado-e-transformacao-social/panorama-do-voluntariado-no-terceiro-setor/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos: Terceiro Setor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVESE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

PEREIRA, Maria Jaqueline Gomes; ARAGÃO, José Daniel Brazil Frota; GOMES, Rickardo Léo Ramos. **A importância do Treinamento e Capacitação de Pessoas: Um estudo de caso na lavanderia industrial**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/> . Acesso em: 04 maio 2021

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia de Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento - PMD Pro**. 2. ed. [S.l.]: PMI, 2020. Disponível em: <https://www.pm4ngos.org/project-dpro/>. Acesso em: 28 abr. 2021

PÔNCIO, Rafael José. **O que é planejamento?** 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento>. Acesso em: 28 abr. 2021.

SANTOS, Jamila N. A.; ARAUJO, Claudiana A. L. de. Controladoria no Terceiro Setor: Desafios e perspectivas em uma organização do norte de Minas. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, XVII, 2020, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2010.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-25, nov./dez. 2010.

SLOMSKI, Valmor; REZENDE, Amaury José; CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves; OLAK, Paulo Arnaldo. **Contabilidade do Terceiro Setor: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas**. São Paulo: Atlas, 2012.

TENORIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

ZANONI, Fernanda Karoline Ribeiro. **Controladoria e gestão em organizações do terceiro setor: Diagnóstico das OTSs de Pato Branco-PR**. 2014. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

I - IDENTIFICAÇÃO

1 – Qual seu cargo/função na OSC?

- Presidente
- Gestor
- Outros

2 – Qual o seu tempo de atuação na OSC?

- Até 2 anos
- Entre 2 e 4 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Acima de 6 anos

3 – Atividade Principal da OSC

- Serviço Social
- Arte e Cultura
- Meio Ambiente
- Educação
- Saúde
- Outra.

4 – Qual o tempo de atuação da OSC?

- Até 4 anos
- Entre 5 e 10 Anos
- Entre 11 e 20 Anos
- Acima de 20 Anos

5 – Qual foi a Receita Orçamentária Ano/2020?

- Até R\$ 100.000,00
- Entre R\$ 100.000,00 e R\$ 200.000,00
- Entre R\$ 200.000,00 e R\$ 300.000,00
- Acima de R\$ 300.000,00

6 – Qual o número de colaboradores/funcionários da OSC?

7 – A OSC conta com quantos voluntários?

- Sim
- Não

8 – Se sim, quantos?

II – INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA

1 – A OSC possui o órgão de controladoria? (Responsável por gerir um sistema de informações úteis para a tomada de decisão)

- Sim
- Não

2 – A gestão da OSC tem conhecimento dos Instrumentos de Controladoria? (Ferramentas utilizadas para aumentar a eficiência na gestão)

- Sim

Não

3 – Marque os Instrumentos de Controladoria utilizados na OSC.

Contabilidade financeira

Planejamento estratégico

Planejamento operacional

Controle Orçamentário

Controle Patrimonial

Sistemas de informação para a tomada de decisão

Indicadores de desempenho

Avaliação de Resultados

Auditoria Interna

Outros. Quais? _____

4 – A OSC tem reuniões para decidir o Planejamento Estratégico escrito?

Sim

Não

5- Em caso positivo na questão 4, com qual frequência?

6 – Marque os relatórios financeiros que a OSC possui.

Balanço Patrimonial

DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)

DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa)

Livro Caixa

Notas Explicativas

Outros.

7 – Os relatórios assinalados na questão 6 estão disponíveis para acesso do público em geral?

Sim

Não

8 – É prática da OSC a apresentação do Parecer de Auditoria as partes interessadas:

comunidade, financiadores, voluntários, equipe técnica e público em geral?

Sim

Não

9 – A gestão possui informações precisas para a tomada de decisão?

Sim

Não

10 – Quem exerce as funções de Controller (Responsável por apresentar os dados contábeis aos gestores, qualificando a tomada de decisão) na OSC?

Contador

Administrador Financeiro

- () Liderança
 () Outro

11 – A OSC elabora orçamento anual, acompanha sua execução e toma medidas corretivas?

- () Não Elabora
 () Elabora
 () Elabora e acompanha a execução
 () Elabora, acompanha e toma medidas corretivas

12 – A OSC possui sistema de informação informatizado?

- () Sim
 () Não

13 – Em caso positivo na pergunta 12, há quanto tempo?

14 – Quais são os indicadores de desempenho mais utilizados pela OSC?

- () N° de pessoas atendidas
 () % de satisfação no atendimento
 () % demanda atendida
 () Resultado financeiro
 () Impacto Social dos projetos
 () Recursos humanos necessários x Quantidade de funcionários e voluntários
 () Imagem da OSC junto à comunidade
 () % das metas alcançadas
 () Não utilizados

15 - Considerando a realidade de sua organização indique o **grau de concordância** para cada uma das afirmações abaixo, utilizando a seguinte escala:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| O modelo de gestão aplicado pela OSC é voltado para a eficácia organizacional. | | | | |
| As entidades sem fins lucrativos não necessitam de <i>superávit</i> . | | | | |
| A OSC recorre a planejamento com frequência. | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| O sistema de informações utilizado pela empresa deve dá suporte para a tomada de decisões. | | | | |
| Na perspectiva da OSC prestação de contas é um relatório aberto a todos os interessados. | | | | |
| O controle interno não é necessário na OSC. | | | | |
| Avaliação de Desempenho não é importante para a OSC. | | | | |
| A gestão da OSC segue e avalia o controle orçamentário. | | | | |

III – AVALIAÇÃO DA CONTROLADORIA

1 - Se a OSC tem o setor de controladoria, quais as principais dificuldades enfrentadas pela organização no momento de implementar instrumentos da Controladoria?

2 - Se a OSC não possui setor de Controladoria, o que impede a implementação do mesmo?

3 - A controladoria como ciência contábil tem o papel de controle na empresa e para isso terá que desenvolver as características básicas: Planejando, organizando, controlando, informando, dirigindo todos os riscos e custos. Sugestão de mecanismos da controladoria baseados nas necessidades da OSC.