

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA

KELIN FÜLBER

**PROPOSTA DE REQUISITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA APOIAR O
PROCESSO DECISÓRIO DA ÁREA DE CONTROLADORIA DE INSTITUIÇÕES
CERTIFICADAS BENEFICENTES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL**

SÃO LEOPOLDO

2011

KELIN FULBER

PROPOSTA DE REQUISITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA APOIAR O
PROCESSO DECISÓRIO DA ÁREA DE CONTROLADORIA DE INSTITUIÇÕES
CERTIFICADAS BENEFICENTES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Controladoria, pelo
MBA em Controladoria da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Christopher Pohlmann

São Leopoldo

2011

AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação que manifesto meus sinceros agradecimentos às pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Entre essas pessoas, posso agradecer aos meus amigos, colegas de trabalho e à própria Associação Antônio Vieira por me proporcionar a oportunidade de realizar este estudo.

Agradeço, com grande carinho, a essas pessoas que acompanharam esta trajetória de perto, e àquelas que, mesmo sem perceber, tenham me motivado durante este período difícil com palavras de incentivo, experiências de vida, ou até mesmo sua compreensão por este momento de dedicação que passei. É para elas que dedico a seguinte frase que coube para este momento: “Somos todos anjos de uma asa só, precisamos nos abraçar para alçar voo”.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Ms. Chistopher Rosa Pohlmann, por sua dedicação e incentivo para seguir em frente nos momentos críticos através da passagem de sua serenidade intercalada com momentos de bom humor.

Por fim, agradeço a minha família, irmã e pais, Dirceu e Rejane, que com demonstrações de amor e de carinho incentivaram-me a perseguir meu caminho na busca de minhas conquistas.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo propor requisitos de Sistema de Informação para apoiar as entidades sem fins lucrativos no processo de tomada de decisão. Esta pesquisa destacou o perfil de uma entidade certificada de assistência social, descrevendo seu perfil, quais as atividades por ela desenvolvidas, as formas de sustentabilidade e de registro de suas atividades. No sentido de compreender o funcionamento da entidade escolhida para esta pesquisa, resolveu-se delimitar o escopo dos seus processos mantendo o foco do Ensino Básico e assistência social, bem como sua gestão econômico-financeira. Com o intuito de apontar melhorias dentro de seus processos, no período compreendido entre junho e agosto de 2011, realizou-se uma análise comparativa entre seus processos com os requisitos de Sistemas de Informação, para assim poder identificar pontos a serem aperfeiçoados na tentativa de otimizar os controles utilizados pela área de controladoria em busca de uma gestão eficiente e transparente nos resultados gerenciais da instituição. Aponta-se, como pontos de destaque, os processos de gestão orçamentária e contábil, maduros em nível de requisitos de Sistemas de Informação Operacional e de Sistemas de Informação Gerencial, e com pontos de melhoria em se tratando de Sistemas de Informação de apoio à decisão. E, no processo de gestão da filantropia com destaque para Sistema de Informação Gerencial adequado, porém com pontos de atenção em relação a requisitos de Sistemas de Informação Operacional e com espaço de melhorias em requisitos de sistemas de apoio à decisão.

Palavras-chave: Controlaria. Processos. Sistemas de Informação. Requisitos. Estudo de caso.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Visão Sistêmica de Entidades sem Fins Lucrativos..... | 18 |
| Figura 2: Controladoria | 21 |
| Figura 3: Fluxo do Controle | 24 |
| Figura 4: Organização como um Sistema..... | 28 |
| Figura 5: Ciclo de Evolução da Decisão na Hierarquia da Organização..... | 33 |
| Figura 6: Organograma ASAV | 41 |
| Figura 7: Classificação da Entidade no CCB | 43 |
| Figura 8: Áreas dos Níveis da Organização que Alimentam a Controladoria..... | 44 |
| Figura 9: Processos de Gestão de Ensino Básico | 46 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Requisitos para Concessão ou Renovação de Certificação | 15 |
| Quadro 2: Aspectos do Planejamento..... | 25 |
| Quadro 3: Subsistemas de Sistema de Informação Contábil..... | 26 |
| Quadro 4: Comparativo dos Sistemas de Informação | 32 |
| Quadro 5: Metodologia de trabalho..... | 35 |
| Quadro 6: Requisitos de Análise para Tipos de SIs | 37 |
| Quadro 7: Plano de Coleta de Dados..... | 39 |
| Quadro 8: Fluxo dos Subprocessos da Gestão Econômico-financeira | 48 |
| Quadro 9: Requisitos de Sistema de Informação da Gestão Orçamentária..... | 53 |
| Quadro 10: Requisitos de Sistema de Informação da Gestão Contábil-fiscal..... | 56 |
| Quadro 11: Requisitos de Sistema de Informação da Gestão de Filantropia | 58 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ASAV – Associação Antônio Vieira
- CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social
- Cofins – Contribuição para o financiamento da Seguridade Social
- CTN – Código Tributário Nacional
- DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais
- DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
- DIPJ – Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica
- DIRF – Declaração do Imposto Retido na Fonte
- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
- MEC – Ministério de Educação
- PIS – Programa de Integração Social
- Rais – Relação anual de informações sociais
- SIE – Sistema de Informação Estratégico
- SIG – Sistema de Informações Gerenciais
- SIO – Sistema de Informações Operacionais
- SIPOC – *Suppliers-Input-Process-Output-Customer*
- TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS | 10 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 11 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 13 |
| 2.1 ENTIDADES CERTIFICADAS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL..... | 13 |
| 2.1.1 Certificação ou Renovação do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social..... | 14 |
| 2.1.2 Características das Entidades do Terceiro Setor | 16 |
| 2.1.3 Controladoria para Gestão de Instituições Filantrópicas..... | 16 |
| 2.1.4 Obrigações Acessórias e Específicas das Entidades do Terceiro Setor | 19 |
| 2.2 CONCEPÇÃO DA CONTROLADORIA..... | 21 |
| 2.2.1 O Papel do <i>Controller</i> | 22 |
| 2.2.2 Missão da Controladoria | 24 |
| 2.3 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA | 25 |
| 2.4 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSAMENTO DE GESTÃO..... | 27 |
| 2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 29 |
| 2.5.1 Sistemas de Informações Operacionais | 29 |
| 2.5.2 Sistemas de Informações Gerenciais..... | 30 |
| 2.5.3 Sistemas de Informações Estratégicas | 31 |
| 2.5.4 Comparativo entre os Tipos de Sistemas de Informação..... | 32 |
| 2.5.5 A Controladoria Dentro do Contexto da Tecnologia da Informação | 32 |
| 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS | 35 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 35 |
| 3.2 MÉTODO DE TRABALHO | 35 |
| 3.3 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE | 37 |
| 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS | 38 |
| 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6 DELIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO..... | 40 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 41 |
| 4.1 CARACTERÍSTICAS E CLASSIFICAÇÃO DO CASO DE ESTUDO | 42 |
| 4.2 ÁREAS DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO..... | 44 |
| 4.3 IDENTIFICANDO E MAPEANDO PROCESSOS RELEVANTES..... | 45 |
| 4.3.1 Gestão do Relacionamento com a Comunidade | 46 |
| 4.3.2 Gestão Econômico-financeira..... | 47 |
| 4.4 INDICANDO REQUISITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA OS PROCESSOS PESQUISADOS..... | 50 |
| 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 59 |
| 5 CONCLUSÕES..... | 62 |
| REFERÊNCIAS | 64 |
| APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS | 67 |
| APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 68 |
| ANEXO A – LEI 12.101 DE NOVEMBRO DE 2009..... | 71 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é possível perceber o dinamismo do mercado que vem exigindo uma postura gerencial mais adequada dos gestores frente às movimentações e acontecimentos do mundo externo às organizações (ARIMA, 2002). Nesse sentido, percebe-se que as organizações precisam estar preparadas para enfrentar possíveis ameaças ou oportunidades dentro do mercado de economia global, agindo de forma eficiente para continuar mantendo-se competitiva. Com isso, faz-se necessário sua capacidade de disponibilizar diversos tipos de informação através do uso de recursos informacionais que possibilitem uma tomada de decisão a cada momento (ARIMA, 2002). Tais recursos, precisam ser bem tratados e otimizados, para, então, obter resultados econômicos que se transformem em fundamentos úteis para uma decisão estratégica.

A origem estratégica da informação requer um olhar mais crítico das áreas de controladoria e Tecnologia da Informação (TI) em aspectos a ela interligados, tais como seu formato e meios necessários para sua apuração, investindo na aquisição de ferramentas tecnológicas que possam satisfazer as expectativas dos seus gestores, apresentando uma maior segurança no acompanhamento e execução dos ativos da empresa e suas atividades.

A área de controladoria não se limita apenas a controlar números em suas atividades, mas também contribui para o desenvolvimento de uma postura dinâmica da organização, trazendo resultados que agregam valor ao negócio. Nesse aspecto, cabe ao *controller*, o uso de tecnologias que ofereçam suporte às organizações diante de inúmeros desafios; possibilitando, também, novas oportunidades para aumentar a produtividade e qualidade. Nesse cenário, o recurso da TI vem ao encontro da área de controladoria, que, por sua vez, está integrada a todas as áreas da empresa que consomem o mesmo recurso da informação.

A área de TI se tornou de suma importância nos últimos anos para as empresas atingirem seus objetivos, fazendo uso de dados em tempo real ao tomar uma decisão. Essa área pode ser reconhecida como parte integrante do processo de gestão, dando apoio aos usuários que necessitam de informação através do processamento, armazenamento e manutenção das informações. Além disso, de forma específica, caracteriza-se como a base que sustenta a área da controladoria no exercício integral das suas funções.

Este estudo visa compreender os requisitos de Sistemas de Informação, por meio dos conceitos de Sistemas de Informação, necessários à área de controladoria de uma organização,

a fim de contribuir para o uso mais dinâmico da informação no processo decisório da sua gestão.

A empresa deste caso de estudo é caracterizada por ser uma associação beneficente e assistencial sem fins lucrativos, sob a orientação da Companhia de Jesus, com sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Atualmente, ela atua como mantenedora de 22 instituições de ensino, em cinco estados brasileiros, que agrega cerca de 35 mil alunos e mais de 3 mil funcionários.

No final do ano de 2009, a entidade passou a controlar todas as movimentações financeiras, contábeis e fiscais de maneira consolidada. Para isso, a mesma conta com o apoio de um Sistema de Informação integrado, além de outras ferramentas que fornecem suporte a sua área administrativa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Obter uma informação de controle confiável e eficaz depende muito da capacidade da empresa de estar sempre atualizada com as propostas tecnológicas do mercado para que, então, a gama de informações possam ser bem aproveitadas com dinamicidade, a partir do uso de Sistemas de Informação adequados. A utilização de um sistema informacional pode trazer contribuições concretas para a gestão econômico-financeira da empresa, melhorando o desempenho dos gestores e, conseqüentemente, da própria organização.

Nesse contexto, questiona-se: quais os requisitos de Sistemas de Informação são fundamentais para aperfeiçoar as principais decisões da área de controladoria, auxiliando nos resultados gerenciais de uma instituição certificada beneficente de assistência social?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, apresentam-se os objetivos geral e específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor requisitos de Sistemas de Informação que poderão aperfeiçoar as principais decisões da área de controladoria, auxiliando nos resultados gerenciais de uma instituição certificada beneficente de assistência social.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as principais responsabilidades e decisões da área de controladoria de uma instituição certificada beneficente de assistência social.
- Identificar e mapear processos relevantes para apoiar o processo decisório da área de controladoria de uma instituição certificada beneficente de assistência social.
- Perceber requisitos de Sistemas de Informação que possam aperfeiçoar as principais decisões da área de controladoria considerando os processos relevantes identificados e mapeados.
- Avaliar de que forma esses requisitos de Sistemas de Informação identificados poderão auxiliar nos resultados gerenciais de uma instituição certificada beneficente de assistência social.

1.3 JUSTIFICATIVA

O meio empresarial tem passado por constantes mudanças em diversos campos como: social, político, cultural e até mesmo tecnológico. Essas mudanças vêm tornando o mercado cada vez mais dinâmico. Isso passa a determinar a forma de atuação das empresas, trazendo oportunidades e desafios aos seus gestores para se manterem no mercado. Dessa forma, faz-se necessário oferecer maior habilidade aos gestores no trato do volume de informações para buscar resultados benéficos a sua gestão. Logo, o volume dessas mudanças depende diretamente da qualidade das informações vindas dos gestores que contam com a competência da área de controladoria. Cabe destacar que essa área tem o papel de promover a eficácia das decisões, controlando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando

as razões para a ocorrência de incidentes entre os resultados obtidos e esperados, recomendando correções aceitáveis.

Nas pesquisas realizadas, pode-se ressaltar estudos que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa, como dos autores Reginato e Nascimento (2011). Esses estudiosos procuram destacar o uso do *Business Intelligence* – BI como uma ferramenta de apoio à área estratégica das organizações. Além disso, têm-se os autores Olak e Nascimento (2010) que abordaram o tema sobre a Contabilidade para entidades sem fins lucrativos.

Com ênfase nas considerações apresentadas, justifica-se a importância deste estudo, no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento do processo de gestão da Associação Antônio Vieira através da avaliação de requisitos de Sistemas de Informação, com o propósito de auxiliar a área de controladoria na sua função de prover informações confiáveis e úteis para o processo de tomada de decisão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo – esta introdução – busca apresentar o tema da pesquisa, bem como o contexto em que ela está inserida, além de também estabelecer os objetivos geral e específicos, a justificativa e as delimitações do trabalho.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica que embasará a presente pesquisa.

Já o terceiro capítulo evidencia os aspectos metodológicos e os procedimentos deles decorrentes a serem aplicados para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O quarto capítulo é propriamente o estudo de caso. E, por fim, o capítulo cinco revela as conclusões a que se chegou com esta investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura utilizada serviu como embasamento teórico para fundamentar a abordagem dos principais conceitos de controladoria e suas atividades no contexto de tecnologia da informação. Neste capítulo, são apresentados o perfil das Entidades Certificadas e Beneficentes de Assistência social, suas responsabilidades reguladas pela legislação em vigor, bem como suas características dentro do Terceiro Setor.

Direcionando a sequência do trabalho, são apresentados a Controladoria, seu papel e fluxo de atividades do *controller* dentro das áreas da organização. Assim, procurou-se enfatizar os conceitos relacionados à gestão dos processos delimitados como fronteira deste estudo, a fim de efetuar o cruzamento dos processos elencados nesta pesquisa com os conceitos da Tecnologia da Informação fundamentados, com vistas a identificar pontos de melhoria no processo de gestão da instituição estudada.

2.1 ENTIDADES CERTIFICADAS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

As Entidades Certificadas de Assistência Social são caracterizadas como um conjunto de organizações enquadradas no Terceiro Setor. Elas realizam suas atividades como um setor privado voltado para a sociedade. Sua finalidade principal é atípica às empresas em geral, pois são caracterizadas também como Entidades sem Fins Lucrativos.

Esse tipo de organização sem fins lucrativos, segundo Silva e Velho (2011), possui um enfoque específico para as questões de provimento ao bem estar social dos seus serviços. A qualificação dessa entidade compõe o acesso à população carente nos serviços essenciais de saúde, educação e outros. Suas ações sociais funcionam como complemento às ações do governo num quadro preocupante de desigualdade social.

De acordo com Silva e Velho (2011), o Primeiro Setor, o Estado, e o Segundo Setor, o Mercado, têm suas leis e regras estabelecidas, assim como o Terceiro Setor também é regido por leis. No caso de uma Entidade Certificada, ela precisa oferecer clareza na gestão das suas ações sociais, bem como para fiscalização e acompanhamento conforme legislação vigente.

Diante desse contexto, independente do setor em que uma instituição se enquadra, sendo ele Primeiro Setor, Segundo Setor ou Terceiro setor, entende-se que há necessidade de

informações contábeis para auxiliar na tomada de decisões. No entanto, há uma diferença particular que pertence somente a entidades do setor privado, a saber: obter lucro e distribuir aos seus investidores. Enquanto as organizações do terceiro setor, no momento que apuram superávit em suas contas, não o distribuem, mas o reaplicam no custeamento e continuidade de suas atividades.

Em contrapartida, para garantir a transparência das instituições filantrópicas, essas organizações precisam munir-se de documentação comprobatória e de controles internos que lhe dão veracidade em relação as suas informações.

No ano de 2009, a legislação para entidades do Terceiros Setor sofreu algumas alterações significativas, conforme Lannarelli e Zeppelini (2010). Isso implicou mudanças nas características legais e contábeis desse setor. Trata-se de uma nova lei que se refere ao processo de “tornar-se uma entidade certificada”.

Na matéria editorial dos autores Lannarelli e Zeppelini (2010), é possível verificar que, agora, as instituições de saúde, educação e assistência social devem solicitar seus certificados de entidades beneficentes para seus respectivos Ministérios. Sendo assim, os pedidos serão feitos de acordo com a área de atuação da entidade. Isso representa um marco inovador e de adaptação das empresas que compõem o Terceiro Setor.

Frente a esse cenário, entende-se a importância de buscar formas de demonstrar a transparência de suas informações, de uma maneira íntegra, com o auxílio da Ciência Contábil.

Na seção seguinte, serão apresentados os requisitos necessários para que as entidades atuantes no ramo da educação e da assistência social consigam a concessão ou renovação do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social.

2.1.1 Certificação ou Renovação do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

A nova legislação para as organizações sociais datada de 30 de novembro de 2009, conforme publicação de Lannarelli (2010), que trata da certificação de entidades beneficentes de assistência social, relata que, a partir dessa data, entrou em vigor a Lei n. 12.101/09, também conhecida como a Nova Lei da Filantropia.

Conforme o Artigo 3º dessa lei que determina que a concessão ou a renovação será concedida à entidade que demonstre em seu exercício fiscal anterior ao seu requerimento e observado 12 meses da sua constituição, o cumprimento do disposto nas Seções I, II, III e IV do Capítulo II. No entanto, para este presente estudo, será abordada a área de educação e de assistência social. A seguir, no Quadro 1, foram apresentados os requisitos que essas entidades devem cumprir de acordo com a Lei n. 12.101/09, incluída no Anexo A deste trabalho.

| Educação |
|--|
| - Aplicar pelos menos 20% (vinte por cento) da receita anual em gratuidades, seguindo a adequação às diretrizes e metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação – PNE. |
| - Atender a padrões mínimos de qualidade conforme avaliação do Ministério da Educação – MEC. |
| - Oferecer bolsas de estudos de no mínimo uma para cada 9 (nove) alunos pagantes da educação básica. |
| - Oferecer bolsas parciais de 50% (cinquenta por cento), quando necessário para o alcance do número mínimo exigido. |
| - Complementar para o ensino gratuito da educação básica com programas de apoio a alunos bolsistas, tais como transporte, uniforme, material didático, etc até o montante de 25% (vinte e cinco por cento) da gratuidade prevista. |
| - Conceder bolsa integral a alunos cuja renda familiar mensal <i>per capita</i> não exceda o valor de 1 1/2 (um e meio) salário mínimo. |
| - Conceder bolsa parcial a alunos cuja renda familiar mensal <i>per capita</i> não exceda o valor de 3 (três) salários mínimos. |
| - Selecionar aluno através do perfil socioeconômico e, cumulativamente, por outros critérios definidos pelo Ministério da Educação. |
| - Cancelar bolsas a qualquer tempo em caso de constatação de falsidade da informação prestada pelo bolsista ou seu responsável, ou de inidoneidade de documento apresentado, sem prejuízo das demais sanções cíveis e penais cabíveis. |
| - É vedado qualquer discriminação ou diferença de tratamento entre alunos bolsistas e pagantes. |
| - No ato de renovação da certificação, as entidades de educação que não tenham aplicado em gratuidade o percentual mínimo previsto poderão compensar o percentual devido no exercício imediatamente subsequente com acréscimo de 20% (vinte por cento) sobre o percentual a ser compensado. |
| Assistência Social |
| - Prestar atendimento e assessoramento aos beneficiários, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos. |
| - Realizar convênios, contratos, acordos ou ajustes com o poder público para a execução de programas, projetos e ações de assistência social. |
| - Estar inscrita no respectivo Conselho Municipal de Assistência Social ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal. |
| - Integrar o cadastro nacional de entidades e organizações de assistência social. |
| - Inscrever suas atividades no Conselho de Assistência Social do respectivo Município de atuação ou do Distrito Federal, mediante a apresentação de seu plano ou relatório de atividades e do comprovante de inscrição no Conselho de sua sede ou de onde desenvolva suas principais atividades. |

Quadro 1: Requisitos para Concessão ou Renovação de Certificação

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Lei 12.101/09

Segundo Lannarelli (2010, p. 35), além do pedido de certificação para as entidades beneficentes, essa Lei garante: “[...] a isenção de contribuições previdenciárias patronais e sociais, como o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o financiamento da Seguridade Social (Cofins)”.

2.1.2 Características das Entidades do Terceiro Setor

Para Pedersen (2009, não paginado), em seu estudo sobre a “Análise do impacto tributário em uma instituição filantrópica de ensino superior”, Olak e Nascimento (2006) explicitam que, na visão de Freeman e Shoulders (1993), “[...] o terceiro setor apresenta as seguintes características que são peculiares às entidades sem fins lucrativos”:

- a) Quanto ao Lucro (*profit*): o lucro não é a razão de ser dessas entidades. Justifica-se essa prerrogativa tendo em vista que, do ponto de vista legal, são classificadas como pessoas jurídicas de direito privado, constituídas sob a forma de associações ou fundações sem fins lucrativos;
- b) Quanto à propriedade (*ownership*): pertencem à comunidade. Não são normalmente caracterizadas pela divisibilidade do capital em partes proporcionais, que podem ser vendidas ou permutadas;
- c) Quanto às fontes de recursos (*resources*): as contribuições com recursos financeiros não dão direito ao doador de participação proporcional nos bens ou serviços da organização;
- d) Quanto às principais decisões políticas e operacionais (*policy & operating decisions*): as maiores decisões políticas e algumas decisões operacionais são tomadas por consenso de voto, via assembléia geral, por membros de diversos segmentos da sociedade direta ou indiretamente eleitos (PEDERSEN, 2009, não paginado).

Sabe-se que o Estado existe para auxiliar nas questões básicas da sociedade, tais como saúde, alimentação, educação, transporte entre outras. Contudo, devido a dificuldades para gerenciar essas necessidades da sociedade, abre-se um espaço para as entidades filantrópicas para acolher essas deficiências. Entretanto, para atuar nesta parte excluída da sociedade, as instituições precisam de recursos financeiros, humanos e também tecnológicos, para assim poderem sobreviver e dar continuidade as suas ações sociais. No entanto, a captação desses recursos passa por barreiras que comprometem a missão desse tipo de entidade, pela falta de uma gestão eficiente, que busque meios de sustentá-la para promover o bem estar social.

2.1.3 Controladoria para Gestão de Instituições Filantrópicas

Todo tipo de organização, seja ela orientada ao lucro ou não, é composta por atividades, que são orientadas por crenças e valores dos seus representantes. Baseada nisso, a

empresa alinha sua estratégia de negócio interagindo com o ambiente organizacional em que está envolvida, o qual, por sua vez, influencia nas suas atividades e processos.

Segundo Hudson (1999, p.155 apud WATTE; ORO; MERLO, 2011), a gestão é um conjunto de elementos que formam um processo financeiro-administrativo que as organizações:

[...] precisam de um orçamento, um sistema que registre receita e despesas e que proporcione relatórios atualizados relevantes a cada nível da entidade. Os administradores de serviços precisam de informações sobre receitas e as despesas que controlam e o subsídio de que necessitam. Os gerentes de departamento precisam de resumo dos serviços pelos quais são responsáveis. A cúpula e o conselho precisam de um panorama geral de receitas e despesas, um balanço e uma estimativa de fluxo de caixa (HUDSON, 1999, p.155 apud WATTE; ORO; MERLO, 2011, não paginado).

Para Campiglia (1993), a gestão eficiente do trabalho e os métodos de administração econômica podem ser garantidos através da definição de objetivos, planejamento, organização e controle econômico. A definição de objetivos claros e o planejamento para empresas sem fins lucrativos podem trazer grandes benefícios, sendo que pelos seus objetivos é possível tomar conhecimento prévio do equilíbrio do resultado da sua receita.

A gestão financeira pela visão do autor Moreira (2001) é considerada uma tarefa complexa para ser gerenciada apenas por economistas e contadores, pois, segundo o autor, existe uma grande necessidade de controle do volume de registros de informações para pesquisas direcionadas.

As instituições filantrópicas que promovem diversas atividades sociais que, por sua vez, dependem de recursos humanos e materiais que necessitam de um sistema de informações contábil adequado, a fim de contribuir na gestão de suas ações sociais, de maneira a cumprir os objetivos institucionais estabelecidos e garantir sua continuidade.

Segundo Olak e Nascimento (2010), o bom desempenho da gestão de uma entidade sem fins lucrativos, que tem como objetivo principal a geração de mudanças sociais, está diretamente envolvido dentro do sistema econômico social. Nessa visão sistêmica, ocorrem suas interações com o ambiente externo e suas atividades de ação social como mostra a Figura 1.

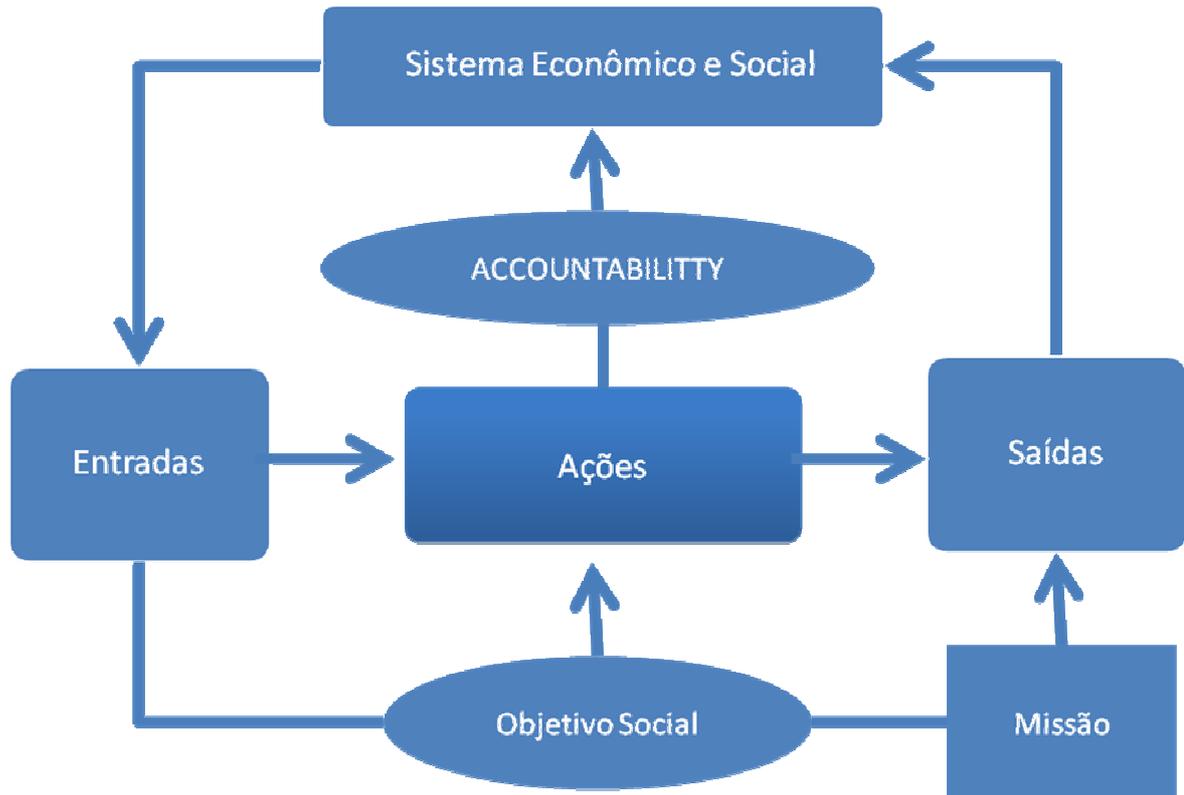


Figura 1: Visão Sistêmica de Entidades sem Fins Lucrativos
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Olak e Nascimento (2010)

Observa-se, na Figura 1, que uma entidade sem fins lucrativos atua dentro de um sistema econômico social que é composto pelo mercado, governo, legislações e, ainda, pela sociedade, as organizações não-governamentais. Desse modo, torna-se possível entender a origem dos recursos que são obtidos por essas entidades sem fins lucrativos. Isso porque, tais subsídios como: recursos humanos, dinheiro, tecnologia, entre outros, servirão de meios para a sustentação do seu objetivo de mudança social, o qual colocará em prática a execução de suas atividades de assistência social, religião, educação etc.

Nesse sentido, percebeu-se que a origem dos recursos que mantêm as entidades sem fins lucrativos e os poderes para administrar tais recursos são oferecidos por esses órgãos provedores. No entanto, sabe-se que uma empresa focada nos lucros é cobrada pelos seus investidores a maximização de seus resultados, da mesma forma que seus consumidores cobram qualidade dos bens oferecidos por ela a preços competitivos. Entretanto, essa organização corre o risco de perder seus clientes e o interesse dos seus investidores em aplicar seus recursos nos seus negócios. Já para uma entidade sem fins lucrativos, que não tem foco no lucro, os provedores dos recursos querem saber de que maneira esses recursos foram aplicados, ou seja, para essas entidades, o fator *ser transparente* para seus provedores de recurso significa saber que a instituição foi eficaz. O autor Nakagawa (1987, p. 17 apud

OLAK; NASCIMENTO, 2010, p. 21) define que “[...] *accountability* é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”. Dito de outro modo, por ser uma entidade de interesse público, é necessário cultivar a transparência (*accountability*) das suas atividades por meio de relatórios de avaliação de desempenho e relatórios contábeis como instrumento de comunicação para a sociedade. Caso isso não ocorra, essas entidades perderão o direito de obtenção desses recursos.

Segundo enfatiza Custódio (1972, p. 46 apud OLAK; NASCIMENTO, 2010, p. 49), é comum confundir imunidade e isenção. Entretanto, para o autor, os termos não se confundem, já que:

[...] a imunidade tem por fonte, sempre, a Constituição; a isenção provém de lei. Imune é aquele que se acha fora do alcance da entidade tributante, por expressa disposição constitucional, ao passo que isento é o que, abrangido pela esfera do poder tributante, onerável em princípio, foi libertado da obrigação, por expressa disposição legal.

Pode-se esclarecer, então, que imunidade é uma limitação estabelecida por norma constitucional ao poder de tributar, enquanto que isenção é a parcela que a lei exclui da hipótese de tributar. Para delinear o processo de gestão das instituições filantrópicas, tem-se um conjunto de obrigações a serem cumpridas como segue explicitado na próxima seção.

2.1.4 Obrigações Acessórias e Específicas das Entidades do Terceiro Setor

Chiaratti e Pinto (2010) dizem que o não cumprimento de uma obrigação acessória pode dificultar muito a continuidade da instituição. Abaixo, seguem as penalidades e os custos para a organização:

- Falta de informação na Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) à Previdência Social (GFIP): multa de R\$ 1.254,89 por cada lançamento não informado – Portaria do MF 421/08 e Interministerial MPS/MF 77/08.
- Falta de registro contábil de fatos geradores: multa de R\$ 12.548,77 por cada fato não escriturado – Portaria MF 421/08 e Interministerial MPS; MF 77/08 (CHIARATTI; PINTO, 2010, p. 22).

Para se manter em funcionamento, uma instituição deve cumprir obrigações fixas e, a partir destas, poderão ser geradas outras tantas obrigações acessórias. No caso de instituições filantrópicas, conforme artigo 29 da Lei n. 12.101, de 30 de novembro de 2009, um dos requisitos para a manutenção e/ou concessão das isenções é apresentar mensalmente:

Certidão negativa, ou positiva com efeito de negativa, de débitos relativos aos tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, e certificado de regularidade do FGTS, além do cumprimento das obrigações acessórias estabelecidas na legislação tributária (CHIARATTI; PINTO, 2010, p. 22).

Esses requisitos propostos pelo Governo Federal, além de aumentar a sua arrecadação, às vezes, podem inviabilizar a continuação das atividades das empresas por estas serem menos organizadas nessas questões. Isso acontece porque existe uma fiscalização intensa e acirrada com multas elevadas para as entidades sem fins lucrativos, conforme o Código Tributário Nacional (CTN). Tal fiscalização pode ser principal ou acessória, de acordo com o artigo 113.

No segundo parágrafo da obrigação acessória, tem-se o objeto “prestação”, previsto para a fiscalização dos tributos como:

Livros fiscais, comerciais e trabalhistas (dependendo das atividades fim e meio desenvolvidas); inscrições e matrículas da mesma entidade em diversos órgãos de controle específico das atividades (como nos conselhos profissionais regionais e vigilância sanitária), além de obrigações municipais relativas a alvará e ISSQN-Dec (eletrônico). Manutenção dos cadastros e obrigações anuais declaratórias, com Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), a Relação anual de informações sociais (Rais), a Declaração do Imposto Retido na Fonte (DIRF), a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF), o Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais (DACon) e outros (CHIARATTI; PINTO, 2010, p. 22).

Torna-se importante ressaltar que, em pesquisa do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), mencionada pelos autores Chiaratti e Pinto (2010), a legislação muda constantemente, alterando muitas regras tributárias. Diante disso, percebe-se a necessidade de as entidades do Terceiro Setor ficarem mais atentas e atuarem de maneira preventiva, evitando intimidações de procedimentos e autuações fiscais, de acordo com as regras de consentimento para seus certificados.

Conforme Chiaratti e Pinto (2010), a legislação tributária para entidades do Terceiro Setor é determinada pelas obrigações específicas dentro de cada ministério, dependendo do ramo de atuação da instituição. Dentro dessa legislação, tem-se o Ministério da Educação, Ministério da Saúde, Ministério do Desenvolvimento Social, Conselho Nacional de Assistência Social, Conselhos Municipais de Assistência Social, e outros. Sendo que, para cada Ministério, existem obrigações específicas conforme contratos, ou seja, convênios e/ou subvenções públicos, no cumprimento de suas cláusulas de contrato, prestação de contas e formas de se contabilizar.

2.2 CONCEPÇÃO DA CONTROLADORIA

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria pode ser apresentada como um órgão administrativo com missão, funções e princípios ligados ao sistema de gestão da empresa e, ainda, trazer conceitos e métodos provenientes de outras ciências.

O órgão administrativo da controladoria, na concepção do autor Padoveze (2009), encaixa-se em um processo de estágio de evolução da ciência contábil. Com o desenrolar de algumas décadas, a área contábil sentiu a necessidade de ramificar seus princípios, deixando de ser apenas um conjunto de métodos racionais que identificam dados patrimoniais, registros de transações de negócio, dados fiscais, econômicos e demonstrativos de resultados. Nesse contexto, a Ciência Contábil tornou-se mais robusta com a necessidade de se apoiar em dois alicerces: a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.

Desde então, a Ciência Contábil ficou mais completa e eficaz originando uma nova nomenclatura chamada Controladoria, conforme ilustrado pela Figura 2:

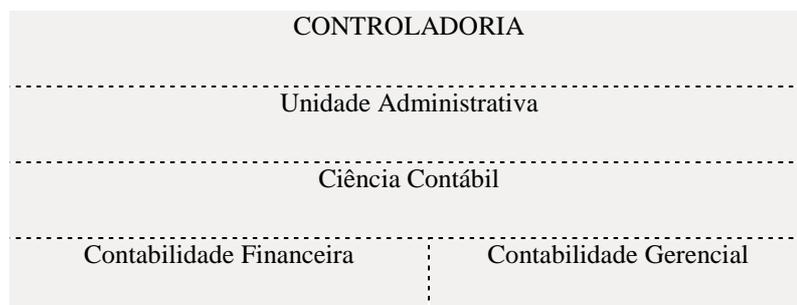


Figura 2: Controladoria
Fonte: Padoveze (2009, p. 11)

A contabilidade financeira é denominada por Padoveze (2009) como contabilidade tradicional, que funciona como instrumento contábil para relatórios de usuários externos como acionistas, fornecedores, bancos, etc. Sobretudo, segundo Padoveze (2009), a contabilidade financeira preserva os princípios de normalização do Sistema Contábil. Esta, por sua vez, busca a mensuração econômica dos eventos operacionais, sempre fazendo uso de unidade monetária.

Entende-se que a Contabilidade Financeira é um subsistema da Ciência Contábil, como ilustrado na Figura 2. Ela nasceu da necessidade de controlar registros organizacionais, deixando de ser um mero registro histórico de operações econômicas.

Em conformidade com Padoveze (2009), a contabilidade gerencial fornece informações que auxiliam seus gestores no processo de tomada de decisão. Ela identifica, mensura, acumula, analisa e interpreta as informações para que os gestores possam atingir seus objetivos.

A contabilidade gerencial possui orientação para o futuro, a fim de facilitar o planejamento, o controle e o desempenho das ações do processo de gestão. Desse modo, ela tem a possibilidade de impor metas. Essa contabilidade parte da orientação histórica do sistema de informação contábil para poder avaliar os dados reais e controlar fatos futuros. Além disso, fornece relatórios de orçamento, de desempenho e de controle de custos para determinadas entidades administrativas.

Ao apresentar a Controladoria como uma Ciência Contábil mais robusta, que funciona como instrumento de controle alinhado à gestão organizacional, na seção a seguir, serão apontadas as funções do profissional da área de controlaria através da exposição dos princípios que regem seu papel.

2.2.1 O Papel do *Controller*

Nakagawa (1995) evidencia que, através do novo conceito de Controladoria, a função do *Controller* é organizar e reportar dados relevantes à área administrativa da empresa. Esse profissional exerce forte influência em relação aos gerentes durante o processo de tomada de decisão, seguindo a missão e os objetivos da empresa, bem como é a figura responsável no processo de implementação e manutenção de um Sistema de Informação.

Para desempenhar suas atribuições de forma eficaz, o *Controller* necessita apresentar um conhecimento amplo de princípios que formam sua qualificação. Esses princípios devem servir de guia para o profissional de Controladoria, conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 95-96):

- a) **Iniciativa:** deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- b) **Visão econômica:** na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com informações necessárias a esse fim;
- c) **Comunicação racional:** deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- d) **Síntese:** deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado, e não entre o resultado realizado no período e o realizado no período anterior;
- e) **Visão para o futuro:** deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável;
- f) **Oportunidade:** deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo;
- g) **Persistência:** deve acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global;
- h) **Cooperação:** deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado;
- i) **Imparcialidade:** deve fornecer informações à cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, deve ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado econômico empresarial;
- j) **Persuasão:** deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas e, conseqüentemente, o desempenho global, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos;
- k) **Consciência das limitações:** embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-los quanto às questões de gestão econômica e, inclusive, aprovar ou não seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial, terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;
- l) **Cultura geral:** o conhecimento das diferenças culturais básicas entre raças e nações, o conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos;
- m) **Liderança:** como o administrador de suas áreas tem subordinados, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos; e
- n) **Ética:** deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

Diante dos princípios mencionados pelos autores Mosimann e Fisch (1999), pode-se visualizar o fluxo de etapas executadas pela área de controlaria, conforme ilustrado pela Figura 3.

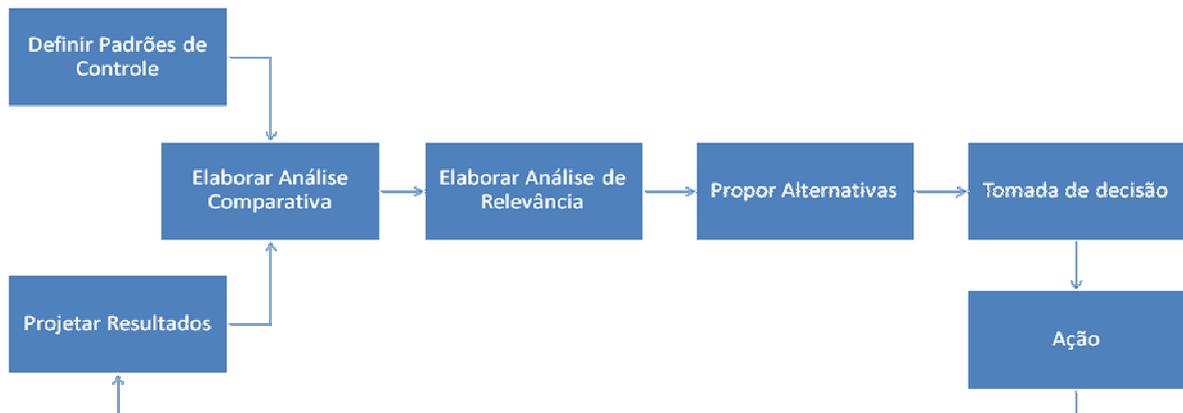


Figura 3: Fluxo do Controle

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Johnsson e Francisco Filho (2002)

Na Figura 3, representa-se o fluxo de atividades por onde passam as informações durante o processo de gestão. Cabe salientar que essas informações são resultado da análise de controle prévio e não de todos os setores de uma organização, a fim de mensurar seu desempenho através de seus padrões de controle. Com a utilização desses padrões, o profissional de controlaria pode elaborar sua análise positiva ou negativa, de acordo com esses padrões que são meio de referência a ser considerado para a tomada de decisão.

Além disso, a área de controlaria também tem a preocupação de obter sempre o melhor desempenho para a empresa, realizando a projeção e simulação da informação, a médio e longo prazo, de diversos cenários dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização.

2.2.2 Missão da Controladoria

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria cumpre uma importante função de otimizar os resultados econômicos da organização, garantindo a ela sua continuidade, através da sinergia de todas as áreas da empresa.

Pode-se complementar, através da explicitação de Peleias (1991, p. 65 apud Padoveze, 2009, p. 33), que a missão da controladoria é compreendida por: “[...] dar suporte à gestão de

negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão”.

O autor Padoveze (2009) cita, também, que a controladoria tem o propósito de assegurar a eficácia organizacional por meio de um controle permanente, com a responsabilidade de realizar o que foi planejado. A tarefa de planejar no meio da crescente mutação do mercado torna-se desafiadora aos gestores da organização. Para isso, a empresa precisa reunir técnicas de gestão e medidores de desempenho que possibilitem a elaboração de um planejamento eficaz. Nesse momento, a controladoria exerce seu posto, juntamente com as atribuições do *controller*, a fim de garantir ao gestor informações relevantes sobre os seus eventos organizacionais.

2.3 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA

A controladoria para desempenhar suas atividades precisa se apoiar em instrumentos dentro do processo de gestão da empresa, uma vez que, devido às diversas atividades desenvolvidas nos departamentos de uma organização, cada gestor deve planejar suas ações de acordo com a missão global da empresa. Essas ações são implementadas em planos adequados para poderem estar em conformidade com o processo de gestão estruturado. Além disso, têm suas funções organizadas nas seguintes etapas:

- Planejamento Estratégico e Operacional: compreende-se como um planejamento antecipado de decisões, descreve como fazer, o que fazer, colaboradores envolvidos e conjuntos de metas com finalidades específicas (BORBA, 2004).

Conforme destaca Borba (2004), o planejamento deve distinguir alguns aspectos padrões:

| Aspecto | Descrição |
|--------------------|---|
| Fins | Especificação de objetivos e metas. |
| Meios | Escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas, através das quais se tentará atingir os objetivos. |
| Recursos | Determinação de tipos de quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades. |
| Implantação | Determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado. |
| Controle | Determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falho na sua execução, e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e essas falhas. |

Quadro 2: Aspectos do Planejamento

Fonte: Borba (2004, p. 20-21)

Através do Quadro 2, entende-se que os cenários futuros podem ser gerados para poder identificar as oportunidades e ameaças, resultando num conjunto de diretrizes estratégicas que possibilitam gerar escolhas de alternativas de planos operacionais, visando melhorar as expectativas de resultados futuros.

Tomando como base o planejamento, no qual se tem os objetivos, e considerando que dentro dele se sustenta o plano de decisão dos gestores e suas previsões, pode-se passar para a etapa de execução da quantificação dos objetivos:

- Execução: Nesta etapa, são concretizadas as ações que foram planejadas, sendo que estas devem seguir conforme foi estabelecido nos planos (BORBA, 2004).

Para colocar-se em prática a realização das atividades descritivas nos planos, faz-se necessário o apoio do sistema de informação contábil na etapa de controle:

- Controle (Sistema de informação): Dentro das particularidades de cada atividade do processo de gestão, o sistema de informação foi ramificado em 3(três) subsistemas, cada um com sua finalidade específica, conforme o Quadro 3:

| Subsistema | Finalidade |
|---|---|
| Sistema orçamentário | <ul style="list-style-type: none"> - Utiliza o formato contábil para avaliar e demonstrar as projeções dos desempenhos econômicos e financeiros conforme plano de ação de cada nível operacional da organização. - Combina dados físicos com dados monetários para gerar informações projetadas de acordo com o plano de ação das áreas, que é o resultado do planejamento. - Após mensuração e avaliação, o plano pode ser denominado como plano orçamentário ou orçamento (MOSIMANN; FISCH, 1999). |
| Sistema de processamento de transações | <ul style="list-style-type: none"> - Processa dados decorrentes de ações realizadas. - Interação entre o sistema orçamentário com as execuções de eventos rotineiros. - Trata dados que já passaram e não podem sofrer modificação, porém que, quando comparados com o plano orçamentário, servem para o controle nas medidas corretivas (MOSIMANN; FISCH, 1999). |
| Sistema de relatórios por responsabilidade | <ul style="list-style-type: none"> - Resume dados históricos periodicamente. - Dá suporte ao processo decisório (BEUREN, 2002). |

Quadro 3: Subsistemas de Sistema de Informação Contábil

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que, pelo que foi contextualizado no subcapítulo 2.3, o processo de gestão é fundamentado pelas fases de planejamento, execução e controle. Esta fase de controle, representada pelo Quadro 3, torna possível perceber uma nítida subdivisão da informação de acordo com sua especificidade, que logo convergem para o objetivo de prover informações úteis à alta administração.

A seguir, é apresentada a importância dos objetivos organizacionais para o papel da controladoria no processo de gestão.

2.4 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão ou processo decisório também pode ser definido, de acordo com Nakagawa (1995), como um processo de planejamento e controle. Conforme Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão é diretamente influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e por variáveis ambientais. Contudo, é definido por um fluxo de etapas que compõe o sistema organizacional.

Na visão de Johnsson e Francisco Filho (2002), além de ser um órgão administrativo da empresa, como citado por Padoveze (2009), a área de Controladoria possui a responsabilidade de modelar, construir e manter os sistemas de informações adequados às necessidades da estratégia da organização. Além disso, visa suprir as necessidades informativas dos gestores na condução do seu processo decisório.

Contribuindo com as responsabilidades da área de Controladoria, os autores Johnsson e Francisco Filho (2002) destacam que o campo de atuação dessa área é caracterizado como sistema aberto e dinâmico que interage com outros elementos interdependentes num determinado ambiente para atingir objetivos comuns. É, também, considerado um sistema aberto, capaz de interagir com seu ambiente e sofrer impacto de suas turbulências, bem como ser influenciado por ele de forma não controlada, afetando os processos do sistema. Pode ser qualificado, outrossim, como um sistema dinâmico, pois está em constante transformação por meio das ocorrências dos eventos internos e externos. Na Figura 4, ilustra-se a composição dos elementos reagentes do sistema organizacional incluído no ambiente externo.

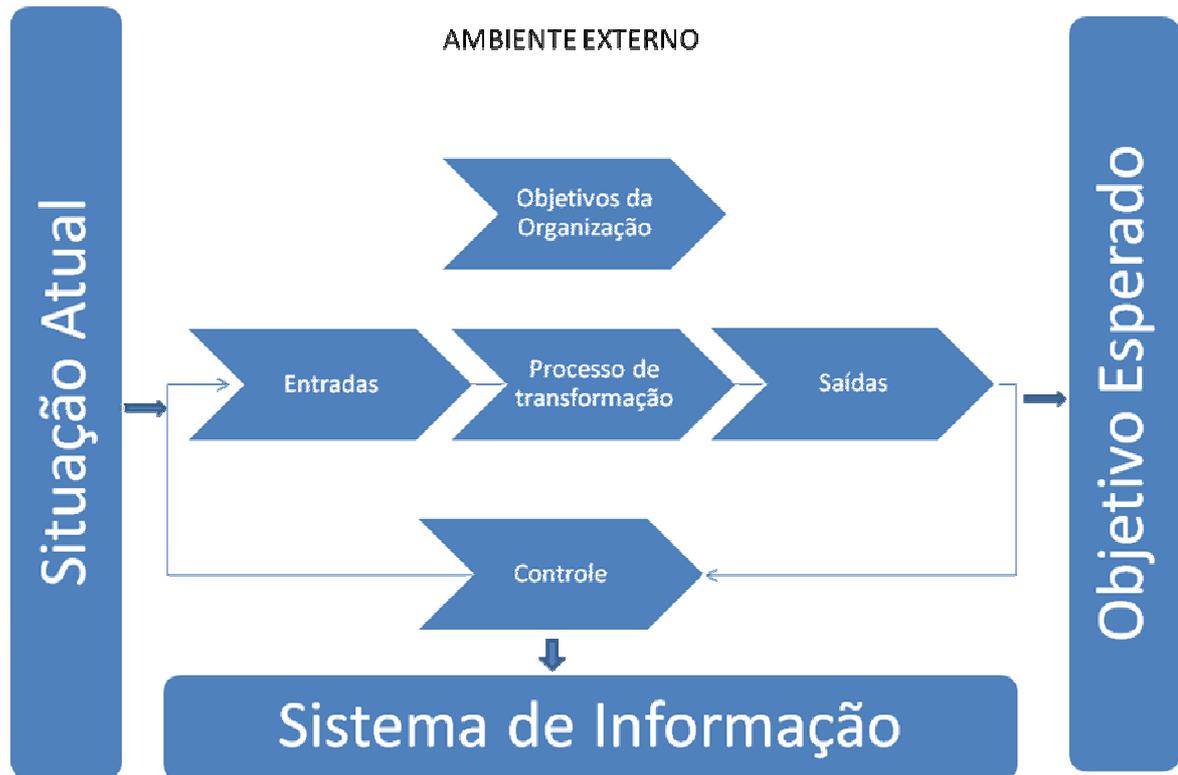


Figura 4: Organização como um Sistema

Fonte: Elaborado pela autora a partir Mosimann e Fisch (1999)

No sistema organizacional ilustrado pela Figura 4, é possível visualizar a importância dos Objetivos da Organização no papel da Controladoria no processo de gestão. Conforme Tung (1972), o profissional da área de controladoria deverá em primeiro lugar ter o conhecimento dos objetivos da empresa, juntamente com os objetivos de cada setor da organização, os quais, unificados, formam o objetivo global da empresa. A partir desse conhecimento, o *Controller*, baseado na meta geral da organização, poderá fazer o cruzamento dos planejamentos dos setores.

Além dos objetivos organizacionais, têm se representado na mesma ilustração as políticas que são definidas pela alta cúpula administrativa. Com a política definida, a empresa poderá traçar a conduta de suas atividades internas e externas. Além disso, todos os dados físicos e informações oriundas de transações econômicas são incorporadas ao Sistema de Informação. Sendo assim, a Controladoria a partir do Sistema de Informação terá subsídios para o cumprimento de suas atividades, podendo traduzir as informações em evidências que mostrem a situação real da organização.

No próximo subcapítulo, serão apresentados a tecnologia da informação e os tipos de Sistemas de Informação que ela oferece para o processo de gestão da organização.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O crescente dinamismo no mercado tem exigido uma postura mais flexível dos administradores e executivos da organização perante inovações tecnológicas, mudanças da cadeia de valores, novas estratégias de atuação no mercado. O autor Arima (2002) cita que, na visão de Castells (1999), a globalização proporcionada pelo progresso da tecnologia de informação modelou uma nova forma de a organização continuar garantindo sua continuidade dentro de uma economia informacional.

Para que as empresas possam agir de forma eficiente e eficaz, faz-se necessária atenção aos acontecimentos e eventos do ambiente externo. Dito de outro modo, as organizações precisam estar preparadas para as ameaças e oportunidades que ocorrem no mercado e, ainda, serem capazes de lidar da melhor forma com isso, sabendo aproveitar as oportunidades e se defender de possíveis ameaças às atividades da organização.

A economia informacional mencionada no primeiro parágrafo deste capítulo revela que é preciso dar atenção à manutenção dos tipos de informação que as empresas disponibilizam para o processo decisório da organização. Segundo Arima (2002), a obtenção da informação é conseguida por intermédio de um Sistema de Informações que se focalize nos níveis hierárquicos da organização, abrangendo todas as camadas, a operacional, a gerencial e a estratégica.

A seguir, será apresentada cada especificidade dos tipos de Sistemas de Informação, de acordo com a camada da organização em que ele melhor se enquadre.

2.5.1 Sistemas de Informações Operacionais

A denominação de Sistema de Informações Operacionais (SIO) também pode ser conhecida como sistemas de apoio às operações, conforme Bio (1996 apud ARIMA, 2002), que traz a característica de sistemas de processamento de transações. Para alguns casos, esse tipo de sistema pode ser acompanhado por sistemas de tomada de decisão.

Arima (2002, p. 83) aponta algumas características comuns aos Sistemas de Informações Operacionais, tais como:

- a) são estruturados quanto a suas decisões;
- b) são padronizados e repetitivos quanto a seu funcionamento;
- c) mantêm garantia na exatidão dos dados;
- d) têm relativa falta de flexibilidade na geração de informações;
- e) são baseados, normalmente, em dados internos da organização; e
- f) geram relatórios de controle operacional e, em alguns casos, até gerencial.

Pode-se observar que, diante dessas características, esse tipo de Sistema de Informação está voltado à prestação de apoio às áreas operacionais de uma organização. Nessa camada, existe um volume alto de quantidade de dados que necessitam de processamento. Para Arima (2002), o objetivo principal de um Sistema de Informações Operacionais é oferecer a automação dos eventos no nível operacional da empresa, bem como efetuar o processamento da massa de dados e, ainda, dar o provimento de informações para os sistemas do nível tático ou gerencial.

2.5.2 Sistemas de Informações Gerenciais

O objetivo de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), segundo Arima (2002), é fornecer as contribuições necessárias às áreas funcionais da organização, apoiando o processo decisório, evidenciando e propondo correções de problemas de alçada gerencial. Esses sistemas também prestam auxílio no processo de planejamento e controle organizacional em nível gerencial, já que efetuam o tratamento dos bancos de dados dos sistemas operacionais.

Algumas organizações adotam esse tipo de sistema gerencial nos níveis táticos ou gerenciais, por exemplo, para projeção de custos globais na implantação de uma nova linha de produtos (ARIMA, 2002).

Arima (2002, p. 84) cita algumas características comuns nos sistemas de informações gerenciais. São elas:

- a) são semiestruturados em termos de tomadas de decisões;
- b) são customizados, isto é, ajustados às necessidades das áreas funcionais como vendas, produção, finanças, etc., podendo ou não serem repetitivos;
- c) ainda são pouco flexíveis na geração de informações;
- d) utilizam projeções, modelos e informações subjetivas;
- e) permitem consultas diversas;
- f) têm pouca ou nenhuma entrada de dados;
- g) são integrados às funções do negócio;
- h) baseiam-se em dados internos e externos da organização; e

- i) geram informações tanto analíticas como sintéticas, sendo que, em alguns casos, podem até apresentar projeções.

Cabe elucidar ainda que esses sistemas podem se alimentar de informações oriundas tanto dos sistemas operacionais quanto dos estratégicos. Visando à eficiência da área operacional, é possível citar exemplos práticos de seu uso: controle de produção, análise de custos, etc (ARIMA, 2002).

2.5.3 Sistemas de Informações Estratégicas

Este tipo de sistema deverá fornecer informações sintéticas vindas do ambiente interno que, por sua vez, está diretamente interligado ao externo. Essa relação dá capacidade ao gestor de tomar decisões estratégicas. Dito de outro modo, através desse recurso de informação, ele terá subsídios para corrigir ou melhorar a posição que a empresa ocupa no mercado (ARIMA, 2002).

Conforme Leitão (1993), um Sistema de Informação Estratégico (SIE) é centralizado para decisões características do nível estratégico da organização. Além disso, esse sistema atua no desenvolvimento de previsões de cenários futuros com intuito de poder apontar possíveis ameaças, ou oportunidades a longo prazo, para a empresa. Pode-se acrescentar também que esse tipo de Sistema de Informação fornece um apoio interativo aos seus gerentes durante seu processo de gestão, podendo se valer de modelos analíticos, bancos de dados especializados, julgamentos do tomador de decisão e modelos computadorizados para apoiar as decisões semiestruturadas e estruturadas (O'BRIEN, 2004).

Outrossim, pela percepção de Leitão (1993), um Sistema de Informação Estratégico precisa saber diferenciar uma informação essencial de uma secundária, evitando saturar os gestores de informações de menor importância. Embora usem informação do Sistema de Informação Operacional e do Sistema de Informação Gerencial, podem trazer informações de fontes externas, como por exemplo, tabela de preços dos produtos dos seus concorrentes.

Para Laudon e Laudon (2001), um Sistema de Informação Estratégico também tem o poder mais analítico que os outros sistemas, pois são construídos com uma variedade de modelos para análise de dados, ou sintetizados para serem avaliados pelos gestores.

2.5.4 Comparativo entre os Tipos de Sistemas de Informação

A partir da contextualização das particularidades de cada tipo de Sistema de Informação, no Quadro 4, apresenta-se um comparativo entre esses sistemas, com intuito de identificar as semelhanças e diferenças em cada um deles.

| | SIO | SIG | SIE |
|--|---|--|---|
| Apoio à Decisão fornecido | Fornecem exatidão dos dados, de forma estruturada | Fornecem informações sobre o desempenho da organização | Fornecem informações e técnicas de apoio à decisão para analisar problemas ou oportunidades específicos |
| Forma e frequência das informações | Padronizadas e repetitivas | Periódicas, de exceção, por demanda e relatórios | Consultas e respostas interativas |
| Formato das informações | Não são flexíveis na sua geração | Formato pré-especificado | Flexível |
| Metodologia de processamento das informações | Baseado em dados internos da organização, ou seja, dados históricos | Informações produzidas por extração e manipulação de dados de negócios | Informações produzidas por modelagem analítica de dados dos negócios |

Quadro 4: Comparativo dos Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora baseado em O'brien (2010, p. 286)

Como se pode observar, as informações são tratadas de formas distintas em cada Sistema de Informação, sendo que um SIE pode fornecer respostas rápidas e ser controlado pelos usuários a qualquer tempo. Por outro lado, um SIG trabalha com informações periódicas demandadas pelos gestores das áreas da empresa através de relatórios específicos. Já o SIO atua com os dados internos da empresa na geração de informações históricas que dão suporte aos SIGs e SIEs.

Na próxima seção, foram apontadas as necessidades que a controladoria tem para poder dar suporte à alta administração, dentro do contexto da tecnologia da informação.

2.5.5 A Controladoria Dentro do Contexto da Tecnologia da Informação

Entende-se que seria ideal que parte das organizações convivesse com os três tipos de Sistemas de Informação para que se tenha um controle eficaz na gestão do negócio empresarial. Contudo, nem todas as empresas dispõem desses modelos de sistemas informacionais mencionados acima, pois isso deverá vir ao encontro dos objetivos e da missão de cada organização.

Para a área da controladoria, existe a necessidade de se ter um importante discernimento do ambiente global dos sistemas de informação. Assim, é possível identificar as carências e a localização das informações para que seja possível efetuar o apoio na gerência dos negócios da organização (ARIMA, 2002).

Conforme foi visto nos capítulos anteriores, os sistemas operacionais tratam as atividades burocráticas, tendo foco no volume de dados. Já os sistemas gerenciais se dedicam à qualidade da informação disponibilizada à empresa. Complementarmente, cabe mencionar, também, o sistema estratégico. Trata-se de um sistema que apoia a decisão e que trata, de forma particular e com maior flexibilidade do que os sistemas gerenciais, a necessidade de cada gestor no nível estratégico da organização. Esse sistema estratégico tem a característica mais maleável no que tange ao controle dos executivos, mantendo seu foco na tomada de decisão.

Após a contextualização dos tipos de Sistemas de Informação já mencionados neste estudo, é possível identificar, segundo Laudon e Laudon (2001), que os gestores precisam saber se organizar para controlar os Sistemas de Informação que a tecnologia da informação oferece, para assim poder satisfazer as necessidades de informação de cada nível hierárquico em conjunto com a missão da organização. A seguir, será apresentada a representação da arquitetura da informação e seu fluxo de evolução para a tomada de decisão dentro da organização. Veja, então, a Figura 5.



Figura 5: Ciclo de Evolução da Decisão na Hierarquia da Organização
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Arima (2002)

Seguindo a ideia do modelo hierárquico da organização e o fluxo que a informação percorre dentro da organização, pode-se dizer que o fluxo da informação percorre a orientação *bottom-up*, de baixo para cima, sendo que as decisões possuem o fluxo *top-down*, de cima para baixo. Apesar disso, contam com o apoio dos níveis da estrutura organizacional subordinados à camada estratégica do topo da pirâmide.

Na base, representada pelo Sistema de Informação Operacional, as informações têm natureza estruturada, com formato analítico e detalhado. Trabalha com grande volume de dados que são processados pelas atividades rotineiras do nível operacional da organização.

No nível tático da organização, as informações possuem formato semiestruturado. Ou seja, os Sistemas de Informações Gerenciais dispõem de informações resumidas que sofrem tratamento específico para a tomada de decisão dos gestores no nível estratégico da empresa.

No topo, desenvolve-se o planejamento estratégico da organização, trabalhando com informações de formato não-estruturado. Nesse nível, usa-se como base para a tomada de decisão motivos políticos da empresa e experiência profissional dos gestores. Logo, as informações nesse nível hierárquico são sintéticas, resumidas e sem precisão, convivendo com um grau de incerteza elevado. No entanto, esse nível demonstra a situação atual da organização perante os seus Sistemas de Informação. Cabe destacar, ainda, que ele possui orientação à decisão e reporta ações aos níveis abaixo dele.

No capítulo seguinte, serão apresentados os aspectos metodológicos aplicados a esta pesquisa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, serão apresentados os métodos e as técnicas utilizados para o estudo das funções da área de controladoria de instituições certificadas dentro do contexto de Sistemas de Informação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa utilizará o método qualitativo de nível exploratório tendo como estratégia de pesquisa um estudo de caso. De acordo com Miguel (2010), este estudo será pautado na modalidade de pesquisa intrínseca, com o objetivo de conhecer melhor as áreas da controladoria para instituições certificadas no ramo educacional e de assistência social, bem como os requisitos de Sistemas de Informação necessários para apoiar o desenvolvimento de suas atividades.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

A presente pesquisa foi conduzida através das etapas delineadas no Quadro 5, com o objetivo de planejar o fluxo do método de trabalho.

| Etapas de Pesquisa | Passos |
|---|--|
| 1. Contextualizar a área controladoria | a. Identificar as principais áreas da controladoria no processo de gestão b. Elaborar entrevista inicial com responsável da área de controladoria c. Identificar os principais processos que devem ser levados em conta pela entidade filantrópica em estudo |
| 2. Mapear os processos | d. Selecionar processos a serem detalhados e. Descrever os processos selecionados através de fluxo de atividades f. Validar o processo descrito |
| 3. Identificar requisitos de sistemas de informação | g. Planejar a construção de requisitos de sistemas de informação h. Perceber requisitos de SIs que possam aperfeiçoar as principais decisões da área de controladoria considerando os processos relevantes identificados e mapeados |

Quadro 5: Metodologia de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

A etapa 1 tem por objetivo apresentar a área da controladoria do caso estudado, no intuito de identificar e descrever seus principais componentes dentro do processo de gestão. Nesta etapa, são apontados processos relevantes para o estudo, que são utilizados no passo seguinte (Elaborar entrevista inicial com responsável da área de controladoria).

Antes da elaboração da entrevista inicial com o responsável da área de controladoria, foi realizado um levantamento através dos documentos da organização e construído um esboço inicial dos processos, a fim de conduzir a entrevista inicial com os seguintes objetivos:

- Avaliar a estrutura organizacional do caso em estudo.
- Julgar como a organização identifica as principais áreas da controladoria no seu processo de gestão.

Para o último passo da etapa 1, foi identificado por meio do resultado da entrevista com o responsável pela área de controladoria deste caso de estudo, o delineamento do escopo dos processos que foram analisados para posterior mapeamento na etapa 2.

Na etapa 2, selecionou-se os processos utilizados no detalhamento deste estudo, para descrever, no passo seguinte, o fluxo das atividades de cada processo escolhido, através da estrutura que segue com os seguintes campos:

- Subprocesso: Descrição do subprocesso que pertence ao escopo dos processos mapeados.
- Origem: Responsável pelo fornecimento dos dados de entrada.
- Entrada: Dados utilizados para o processamento de informações de cada atividade do subprocesso.
- Processo: Tarefas desempenhadas para cada entrada do subprocesso.
- Saídas: Resultados gerados através do processamento de cada entrada do subprocesso.
- Destinos: Áreas que recebem o retorno ou comunicação dos processamentos executados de cada entrada do subprocesso.

No último passo da etapa 2, foi realizada pesquisa de documentos da organização, bem como da observação direta e participante para dar validade aos processos levantados, sem o envolvimento dos entrevistados.

Por fim, na etapa 3, construiu-se o conjunto de requisitos informacionais que foram considerados significativos para a compreensão da análise do caso pesquisado, tal como segue apresentado no Quadro 6.

| Tipos de SIs | Requisitos de Análise |
|--------------------------------|--|
| SIs Operacionais/Transacionais | <ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de operações previsíveis e periódicas da organização. - Gera informações integradas de todos os processos da organização. - Apresenta informações detalhadas do nível operacional. - Produzem informações que dão subsídios ao nível tático ou gerencial. |
| SIGs | <ul style="list-style-type: none"> - Processamento de informação para as áreas funcionais. - Fornece informações agregadas por área. -Relatórios rotineiros, ajustados às necessidades das áreas funcionais. |
| SADs (Estratégico) | <ul style="list-style-type: none"> - Base de conhecimento para tomada de decisão. - Manipula grandes volumes de dados. - Suporte às decisões semiestruturadas e não-estruturadas. - Oferece interatividade com o usuário. - Simulação de experiências aproximadas à realidade através de hipóteses, a fim de escolher a melhor entre alternativas apresentadas. - Fornece suporte à análise para decisões de longo prazo com dados internos e externos. - Oferece resposta para questionamentos não rotineiros. - Oferece auxílio a todos os níveis de decisão da organização. |

Quadro 6: Requisitos de Análise para Tipos de SIs

Fonte: Elaborado pela autora

Através disso, no passo seguinte, foram identificado os requisitos, a fim de preencher e até mesmo aperfeiçoar as principais decisões da área de controladoria, considerando os processos relevantes identificados e mapeados, conforme a estrutura composta pelos seguintes campos:

- Sistemas de Informação (SI): Descrição no nome do sistema de informação.
- Processo: Tarefas desempenhadas para cada entrada do subprocesso.
- Requisitos: Descrição dos requisitos de cada Sistema de Informação.
- Existe? (Sim/Parcial/Não): Questionamento se o processo identificado no Quadro 8 da seção 4.3.2 é atendido dentro de alguma dessas alternativas.
- Subprocesso: Elemento que foi mapeado no Quadro 8 da seção 4.3.2 utilizado para realizar a aderência de cada requisito a nível de Sistema de Informação.

3.3 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O caso de estudo escolhido foi a entidade Associação Antônio Vieira, conhecida também como ASAV e unidade integrante da Companhia de Jesus. A ASAV representa a face jurídica da Província Meridional do Brasil dos jesuítas e tem por finalidade promover o desenvolvimento da educação e a difusão da ética cristã recomendada pela Companhia de Jesus.

Por se tratar de uma instituição sem fins lucrativos que precisa preservar a transparência de suas ações sociais, percebeu-se que a entidade tem um tratamento legal específico para manter o título de entidade beneficente de assistência social. Tendo em vista essas peculiaridades, optou-se pela escolha da ASAV, além de ser uma empresa que oferece benefícios em diversas áreas como Ensino Básico, Ensino Superior e Serviço Social, sendo tal escolha a motivação para representar o escopo dos objetivos delimitados para esta pesquisa.

O tema definido propiciou ao pesquisador seu envolvimento no caso e a oportunidade de conhecer a área de Tecnologia da Informação (TI), a área de controladoria e a área de serviço social, que é o fator caracterizador do assunto deste estudo¹.

Conforme fundamentos de Yin (2005), o método adotado para este trabalho foi o estudo de caso único, no qual se tem por objetivo coletar informações dos colaboradores das áreas citadas no parágrafo anterior, através de suas experiências e carências durante suas atividades. Com isso, tem-se a possibilidade de compor um mapeamento do processo de gestão da área de serviço social, bem como promover um melhor entendimento acerca desse processo, procurando identificar seus pontos fortes e melhorias na área de TI, sendo esta a área participativa no processo da gestão da entidade.

Para alcançar o objetivo proposto, foram coletados depoimentos de gestores da área de TI, da área de controladoria e da área de serviço social, o que caracteriza a área afetada deste estudo.

Na etapa 2, o autor não realizou a validação formal com os entrevistados dos processos mapeados. Contudo, o pesquisador utilizou-se da pesquisa de documentos da organização, bem como da observação direta e participante, para dar validade aos processos levantados.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O protocolo do estudo de caso² foi construído através de entrevistas³, pesquisa de documentação e de registros em arquivos e observação direta (YIN, 2005). Para tanto, foi

¹ As informações que constam neste capítulo sobre a ASAV foram obtidas através de pesquisa ao site disponível em: <<http://www.jesuita.org.br/>>. Acesso em: 30 jun. 2011.

² O protocolo de coleta de dados consta no Apêndice A deste estudo.

³ O roteiro de entrevista consta no Apêndice B deste estudo.

observado o funcionamento das rotinas das áreas investigadas, objetivando extrair dados para análise, a fim de garantir indicativos de relevância para conclusões deste estudo.

A seguir, é apresentado o plano de coleta de dados, bem como o conjunto de dados distribuídos em cada fonte de evidência, conforme ilustrado no Quadro 7.

| Fonte | Tipos de dados coletados | Utilização na Seção |
|-------------------------------------|--|----------------------------|
| Documentos | - Cronogramas - Documentos organizacionais - Organograma - Site da organização - Legislação | 4/ 4.1 / 4.2 |
| Registros em arquivo | - Manual de planejamento orçamentário - Relatório de atividades anual | 4.4 |
| Observações diretas e participantes | - Participação de usuários da área social, contábil - Participação da autora como integrante da organização | 4.2 / 4.3 / 4.4 / 4.5 |

Quadro 7: Plano de Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pela autora

Os documentos coletados contribuíram para valorizar as evidências oriundas de outras fontes de pesquisa. A partir de documentos e registros disponibilizados pela organização, foram escolhidos e avaliados aqueles que permitiram reforçar o conteúdo desta pesquisa.

As percepções realizadas pela observação direta nas áreas envolvidas são úteis para compor a estrutura e compreensão do caso. Além disso, cabe ressaltar a participação do autor em eventos relacionados ao contexto de controladoria e consultas, feitas a profissionais da área de controladoria e assistência social, na expectativa de coletar informações relevantes para o estudo e possibilitar o mapeamento do escopo dos processos de negócio da instituição.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados consiste em indicar requisitos de Sistemas de Informação mais adequados para a controladoria da organização do caso deste estudo, pois irá trazer maiores benefícios no processo de tomada de decisão, com vistas ao aperfeiçoamento da arquitetura da informação utilizada, contribuindo nos resultados gerenciais da instituição.

Após o levantamento dos dados da pesquisa, foi feita uma análise para relacionar os requisitos de Sistemas de Informação para cada nível do processo de gestão. Com essa análise, foi possível apontar requisitos de Sistemas de Informações para apoiar o processo decisório da área de controladoria do caso em estudo.

3.6 DELIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Este estudo foi direcionado por um caso único e representativo de uma instituição que atua no ramo educacional e de ação social. A seleção dessa organização foi motivada por sua característica filantrópica e sem fins lucrativos. Com este perfil a instituição sustenta o título de Entidade Beneficente de Assistência social. Através deste conhecimento, despertou-se o interesse em analisar os processos de gestão da entidade que a controladoria apoia.

O presente estudo se manteve no propósito de perceber necessidades de requisitos de Sistemas de Informação nas principais áreas da controladoria, a fim de contribuir no seu aperfeiçoamento. Esses indicadores de melhoria poderão contribuir diretamente para as funções da área de controladoria na obtenção, análise e comunicação do recurso informação aos gestores, auxiliando a alta administração com resultados gerenciais de melhor qualidade e mais confiáveis.

As técnicas de coleta de dados para esta pesquisa foram baseadas em entrevistas estruturadas com o departamento de assistência social e controladoria, juntamente com consulta de documentos e observação direta nas áreas. Essas entrevistas foram transcritas e analisadas, a fim de poder garantir confiabilidade ao estudo, bem como enriquecer o teor do trabalho.

Por ser uma instituição sem fins lucrativos, que precisa preservar a transparência de suas ações sociais, notou-se que a entidade tem um tratamento legal específico, que é fundamentado pelas legislações de Conselhos de Assistência Social - CNAS e Ministério da Educação - MEC. Então, percebeu-se que as instituições que carregam essas características precisam executar suas tarefas de forma transparente, respeitando as leis que competem a elas. Diante dessas propriedades existem poucas bibliografias e estudos para as organizações que utilizam a filantropia em benefício da educação de indivíduos com perfil sócio-econômico baixo nos níveis superior e básico, bem como assistência social. Sabido isso, o produto deste estudo limitou-se à educação no seu nível básico e suas ações filantrópicas em projetos sociais, que são usados para complementar o recurso provindo da isenção fiscal.

Por consequência dessas delimitações, os resultados trazidos nesta pesquisa foram moldados de acordo com a situação apresentada pela instituição escolhida, não podendo ser utilizados em outras entidades, sem uma análise prévia.

Apresenta-se, a seguir, o estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

A Associação Antônio Vieira é uma instituição que integra a Companhia de Jesus. Essa instituição, também chamada de ASAV, é a face jurídica da Província Meridional do Brasil dos jesuítas. A entidade tem como finalidade promover o desenvolvimento da educação e a difusão da ética cristã recomendada pela Companhia de Jesus.

Atualmente, a ASAV mantém 22 instituições de ensino que seguem as orientações dos princípios jesuítas e atua em cinco estados brasileiros. A instituição conta com 35 mil alunos e cerca de 3 mil colaboradores. Entre as instituições de ensino, pode-se destacar a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), localizada em São Leopoldo; o Colégio Anchieta em Porto Alegre; o Colégio Nossa Senhora da Medianeira em Curitiba; e o Colégio Catarinense em Florianópolis.

A seguir, é demonstrada a atual estrutura organizacional da instituição, conforme Figura 6.

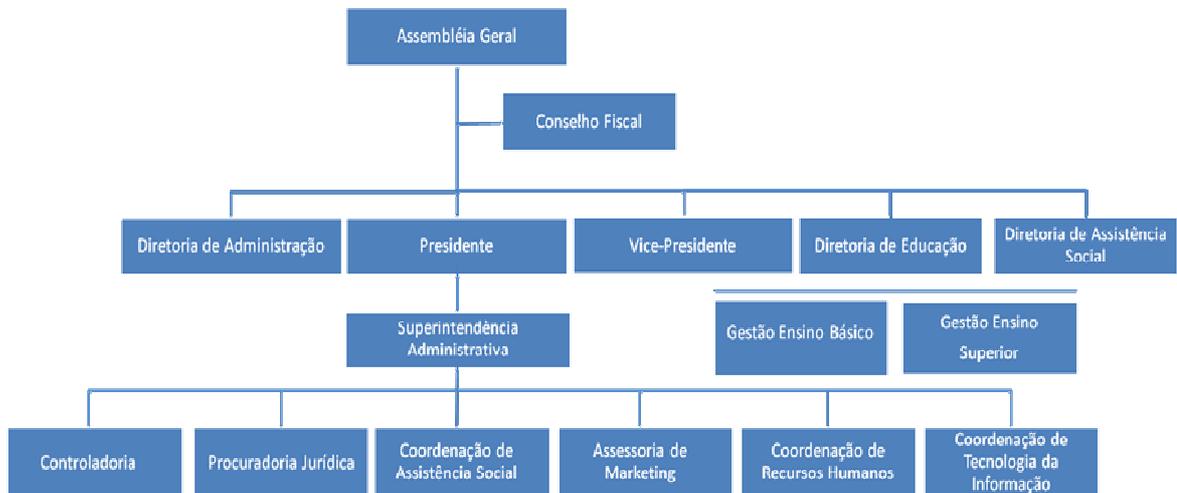


Figura 6: Organograma ASAV

Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 6, é possível identificar a distribuição de sua estrutura organizacional através da composição dos seguintes elementos: Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Diretoria de Administração, Presidente, Vice-presidente, Diretoria de Educação (composta pelas entidades externas representadas pela Gestão do Ensino Básico e Gestão do Ensino Superior), Diretoria de Assistência Social, Superintendência Administrativa, bem como o apoio da área de Controladoria, Procuradoria Jurídica, Coordenação de Assistência Social, Assessoria de Marketing, Coordenação de Recursos Humanos e Coordenação de Tecnologia da Informação.

Na próxima seção, serão apresentadas suas principais características e sua classificação dentro do mercado, a fim de elucidar o perfil da instituição deste estudo de caso.

4.1 CARACTERÍSTICAS E CLASSIFICAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

A partir das características identificadas no referencial teórico deste trabalho, pode-se destacar que a Associação Antônio Vieira é uma entidade que não tem o lucro como sua razão para existir. No entanto, este é um meio necessário para dar continuidade as suas ações de mudança nos indivíduos e, assim, justificar sua existência perante a sociedade. Cabe salientar que sua missão institucional é provocar a mudança humana e na sociedade na qual está incluída. O trabalho da instituição é feito através da área de serviço social, a qual promove resultados por meio da execução de atividades de mudança, utilizando propósitos social, educacional e religioso. Dessa forma, a Associação Antônio Vieira pode cumprir seu objetivo de gerar um indivíduo transformado, podendo dar possibilidades a ele para despertar suas capacidades e competências.

Para que a entidade possa praticar suas atividades de mudança social, a ASAV depende de subsídios provindos das subvenções do governo para execução das suas atividades e manutenção do seu patrimônio. A Entidade é portadora do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS. A instituição possui caráter beneficente, filantrópico, assistencial social, educacional e religioso.

Conforme o Código Civil Brasileiro – CCB, a Associação Antônio Vieira é classificada como pessoa jurídica de direito privado, de acordo com seu Artigo 44. Na Figura 7, é demonstrada a classificação da entidade.

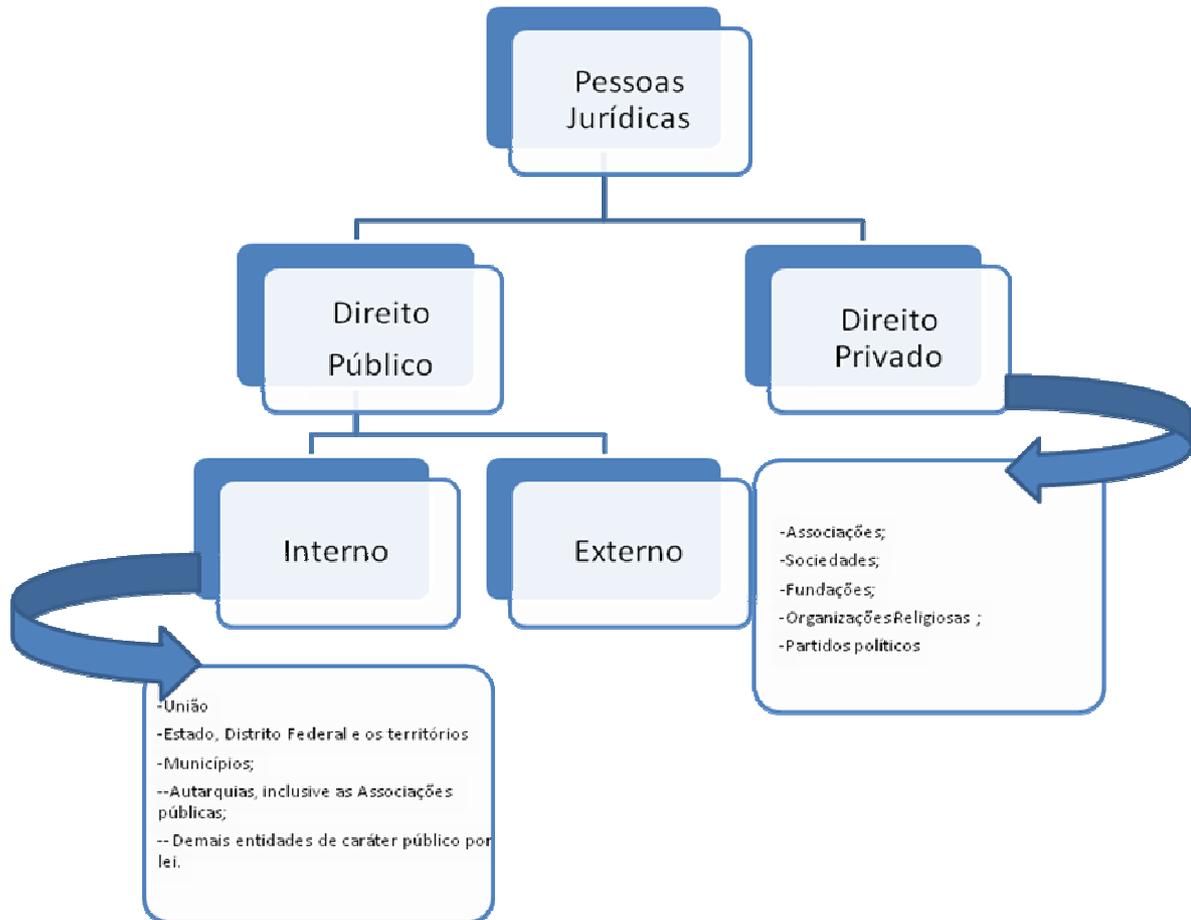


Figura 7: Classificação da Entidade no CCB
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Olak (2010)

A partir da Figura 7, pode-se visualizar a classificação da Associação Antônio Vieira - ASAV, a qual se enquadra como uma instituição de direito privado. É também denominada por Olak (2010) como um conjunto de elementos formado por um grupo de pessoas que executam um fim comum sem visar o lucro. Contudo, pode-se dizer que a principal preocupação da ASAV é manter a transparência de suas ações sociais, a fim de atender sua missão institucional através do atendimento às pessoas, realizando transformações nas mesmas, conforme visto no referencial teórico na seção 2.1.3.

Na próxima seção, serão apresentados os caminhos necessários que a entidade deverá seguir para manter sua continuidade na tarefa de transformação dos indivíduos.

4.2 ÁREAS DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Nesta seção, são apresentadas as principais áreas da controladoria no processo de gestão baseado no capítulo 2.4, em que foram destacados os processos de controlaria envolvidos para uma gestão organizacional eficiente.

A Figura 8 apresenta esses processos de gestão organizados em níveis estratégicos da organização.



Figura 8: Áreas dos Níveis da Organização que Alimentam a Controladoria
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Padoveze (2009)

Pode-se visualizar na Figura 8 que a área da controladoria encontra-se no nível intermediário da estrutura organizacional, sendo que ela, para poder se sustentar, necessita de todas as áreas do nível operacional, as quais interagem com a área de controlaria. Desse modo, o profissional da área consegue ter a entrada dos dados, podendo transformá-los em informações gerenciais, a fim de dar o apoio necessário para a alta administração no seu processo de tomada de decisão. Cabe lembrar que a gestão de uma empresa com ou sem fins lucrativos pode variar, dependendo da visão de cada autor citado neste trabalho. Nesse sentido,

foi adotada a linha de pensamento defendida por Padovese (2009), segundo a qual a estrutura organizacional é representada em níveis operacional, tático e estratégico.

Para a pesquisa, o caso retratou a realidade da ASAV, uma instituição sem fins lucrativos que atua no ramo educacional e social. A instituição, por ter esse caráter social e sem fins lucrativos, tem sua eficiência não focada nos lucros e sim por uma gestão de transparência de suas ações perante a isenção fiscal que lhe é concedida. Diante desse contexto de transparência, faz-se necessário um controle específico nas suas ações sociais que refletem nos seus controles financeiros e contábeis. Para realizar esse acompanhamento, é necessário ter um processo de gestão mapeado com a finalidade de atender a missão da instituição com ferramentas tecnológicas (Sistemas de Informação) adequadas as suas necessidades e capazes de garantir sua sobrevivência no meio social.

4.3 IDENTIFICANDO E MAPEANDO PROCESSOS RELEVANTES

Conforme capítulo 2.1.3, para evidenciar de forma clara os recursos aplicados em suas atividades de transformação social e continuar sendo classificada como uma associação beneficente, a ASAV precisa manter uma postura gerencial e de controle.

Para este estudo, foi escolhido apresentar a Administração Educacional da instituição, que possui o controle da ramificação do ensino básico e ensino superior. Entretanto, para esta pesquisa, será mantido o foco no ensino básico, que suporta os níveis infantil, fundamental e médio das escolas mantidas pela ASAV.

Para se ter uma visão mais profunda dentro da gestão de ensino básico dos colégios mantidos pela ASAV, na Figura 9, serão apresentados os processos a serem tratados neste trabalho.



Figura 9: Processos de Gestão de Ensino Básico
Fonte: Elaborado pela autora

A partir da ilustração acima, delineou-se a composição dos processos que participam da Gestão do Ensino Básico sob olhar atento à filantropia. Dessa forma, os processos que serão detalhados neste estudo estão indicados em destaque através da cor vermelha.

Na próxima seção, está representado o processo da Gestão do Relacionamento com a Comunidade e seu subprocesso chamado Filantropia, sendo que motivou uma das abordagens definidas para dar início ao detalhamento da Figura 9.

4.3.1 Gestão do Relacionamento com a Comunidade

O estudo de caso mostra que a ASAV tem o foco no ramo da educação e assistência social, por esse motivo este capítulo focou-se no principal meio de existência da ASAV. Com intuito de seguir a mesma linha de atuação da entidade, considerou-se relevante compreender o escopo do processo de Gestão do Relacionamento com a Comunidade, visto que foi delimitado com o subprocesso Filantropia. Sendo esse o foco do trabalho da instituição para conceder a bolsa de estudos aos alunos do Ensino Básico. Além disso, essa atividade precisa ser acompanhada e controlada pela mantenedora ASAV, para que seja possível prestar contas ao órgão subventor dos recursos para concessão e manutenção dessas bolsas.

Para que a concessão e manutenção das bolsas de estudos possa ser executada dentro das escolas, é preciso seguir um fluxo de etapas dentro do subprocesso Filantropia conforme segue:

- 1) Ponto de partida (pré-requisito):
 - Orçamento de filantropia
- 2) Diagnóstico/entrevista do candidato (possível aluno bolsista) com assistente social:
 - Avalia a aptidão do candidato a concorrer ao auxílio de bolsa de estudos
- 3) Candidato habilitado pela assistente social
 - Preenchimento da ficha sócio-econômica
 - Encaminhamento de documentação do candidato
- 4) Julgamento da comissão avaliadora composta (Área Social e Área econômico-financeira da escola e mantenedora)
- 5) Expedição do pedido de bolsa
 - Indeferido (comissão negou o pedido/solicitação por motivos pedagógicos ou sócio-econômicos)
 - Deferido (comissão aprovou e concedeu bolsa de 50 a 100 % conforme renda familiar do candidato)

Após o cumprimento dessas atividades, o candidato que teve seu processo deferido estará apto a se matricular como aluno bolsista, dando continuidade ao processo de matrícula. Mesmo sendo bolsista, fará parte do processo de cobrança de alunos, dentro do processo de Gestão Econômico-financeira e do subprocesso Gestão Financeira. Entretanto, terá um comportamento contábil diferente dos alunos pagantes. Dando continuidade ao detalhamento da Figura 9, nas seções seguintes, será apresentado o processo de Gestão Econômico-financeira composto pelos seguintes subprocessos: a Gestão Orçamentária, a Gestão Contábil-fiscal e a Gestão da Filantropia.

4.3.2 Gestão Econômico-financeira

Para demonstrar de forma estruturada os processos da Gestão Econômico-financeira que está delimitada neste estudo com a Gestão Orçamentária, a Gestão Contábil-fiscal e a Gestão da Filantropia, foi utilizada a estrutura em formato de tabela nomeando as etapas do fluxo de cada um desses subprocessos.

| Subprocesso | Origem | Entrada | Processo | Saídas | Destino |
|------------------------|---|--|---|--|---------------------------------|
| GESTÃO ORÇAMENTÁRIA | - Diretoria Administrativa | - Levantamento de informações históricas | 1. Definir diretrizes globais | - Diretrizes globais definidas | Alta administração |
| | - Diretoria Administrativa (Gestão Ensino Básico) | - Análise das informações coletadas das áreas para formatação de metas para o ano seguinte | 2. Definir diretrizes da mantida | - Diretrizes da mantidas definidas | Gestão Ensino Básico e Superior |
| | - Responsáveis por cada área da Diretoria de Educação: • Ensino Infantil • Ensino Fundamental • Ensino Médio | - Receita de ensino | 3. Comunicar administradores das mantidas | - Orçamento de Filantropia | Alta administração |
| | - Responsável pela Diretoria de Administração | - Renúncias de Receita | 4. Planejar cronograma de entrega das peças do orçamento (entradas) | - Projeção de inadimplência | |
| | | - Filantropia | 5. Preenchimento da planilha com os valores orçados conforme as entradas: - Plano de Vendas (Receitas) - Plano de Renúncia Fiscal - Plano de Filantropia | - Demonstrativo de receita (efetivamente recebida) - Gerar Receita Líquida - Consolida Receita - Consolida Receita - Consolida Filantropia | |
| GESTÃO CONTÁBIL-FISCAL | Informações vindas do processo de compras e vendas | - Captar tudo que acontece nas operações transacionais, registrando todos os documentos envolvidos | 1. Processo de compra | - Balancete | Controladoria |
| | | | 2. Processo Fiscal contábil | - DRE | |
| | | | 3. Processo Patrimônio | - Razão | |
| | | | 4. Processo Financeiro | - Balanço Patrimonial | |
| | | | | - Diário | |
| GESTÃO FILANTROPIA | - Coordenação de Assistência Social | Bolsa de estudos concedida | 1. Conceder bolsa de Ensino | Relatório de acompanhamento da filantropia (Receita x bolsa concedida) | Diretoria de Ação Social |
| | - Gestão do Ensino básico | | Matricular aluno com bolsa | - Acompanhamento planilhas | Diretoria de Ação Social |

Quadro 8: Fluxo dos Subprocessos da Gestão Econômico-financeira

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apontado na seção 4.3.1, antes de iniciar a execução da filantropia nas escolas, é imprescindível ter um planejamento orçamentário aprovado pela sua mantenedora. Com a orientação de um plano de orçamento, é possível ter um controle maior na etapa de concessão de bolsas de estudo e efetuar os controles desses benefícios dados ao aluno durante o período letivo.

Diante desse requisito apresentado, o Quadro 8 teve o intuito de apresentar como um plano de orçamento para filantropia é construído e como ele pode influenciar em todos os subprocessos evidenciados nessa ilustração. Observando o fluxo de etapas de cada subprocesso, primeiramente, percebeu-se que o subprocesso Gestão Orçamentária funciona como instrumento de apoio ao processo de gestão de uma organização. Em sua apresentação, verifica-se que o orçamento origina-se pelas áreas de negócio, que são focadas pelo Ensino Básico e por suas subdivisões entre os níveis infantil, fundamental e médio, bem como pela área administrativa do colégio mantido pela ASAV.

No entanto, cabe esclarecer que o detalhamento desse subprocesso está delimitado às áreas apresentadas no Quadro 8, sendo que, inclusive, o foco foi mantido nas entradas que são relevantes para a execução da filantropia. Assim, as entradas do fluxo orçamentário de cada mantida ficaram condensadas ao grupo de receitas de ensino, receita de isenção fiscal e receita de filantropia. Torna-se importante observar que, em função da complexidade de um plano completo de orçamento, entendeu-se que o mesmo é também composto por outros tipos de planos que abrangem todas as áreas de uma mantida.

Para começar o processamento do fluxo de planejamento orçamentário, a entidade envia comunicação a seus administradores com o intuito de planejar o cronograma dos planos de receita, renúncia fiscal e filantropia. Após a determinação do cronograma, esses planos serão preenchidos com seus valores orçados. Sendo assim, o planejamento orçamentário é finalizado com a entrega do orçamento de filantropia, juntamente com a projeção de inadimplência, demonstrativo de receita efetiva no qual serão deduzidas a inadimplência e as receitas de renúncia fiscal. Estas, ao final, gerarão a receita líquida e, por fim, será computado o percentual de 20% a ser executado em filantropia para o exercício do ano seguinte. O planejamento de orçamento para fins de aprovação é encaminhado para a mantenedora, a fim de que ela efetue a consolidação da receita e a consolidação da filantropia.

Apesar dos subprocessos destacados no Quadro 8 estarem mapeados de forma individual, pode-se observar que, durante o processo de Gestão Econômico-financeira, esses subprocessos interligam-se mediante a dependência que existe entre eles. Nesse sentido, para que ocorra alguma entrada de dados no Sistema de Informação, em um primeiro momento, o

subprocesso de Gestão Contábil Fiscal, que engloba todas as atividades de lançamentos financeiros, irá receber esses dados, os quais serão validados pelo controle orçamentário, que, por sua vez, serão processados em registros contábeis, patrimoniais e fiscais, conforme cada caso, seja de compra de material de consumo ou equipamento de imobilizado. Entretanto, para registros de entrada de mensalidades de alunos, essas são identificadas como as receitas da escola. Logo, parte delas é destinada para a execução de bolsas de estudos e projetos sociais para justificar aos órgãos competentes o destino dos recursos provindos da sua isenção fiscal.

A seguir, é apresentado o comparativo entre os requisitos de Sistemas de Informação identificados com o apoio do referencial teórico, juntamente com os subprocessos detalhados no Quadro 8.

4.4 INDICANDO REQUISITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA OS PROCESSOS PESQUISADOS

De acordo com a exposição da tecnologia da informação e os tipos de sistemas de informação fornecidos por ela, entende-se que cada tipo de sistema atende os interesses de cada camada da organização conforme a especialidade dos níveis hierárquicos. Nesse sentido, um único sistema não conseguirá fornecer todas as informações que a organização necessita.

Com essas definições fundamentadas pelo referencial teórico, foi aplicado este estudo de caso para identificar requisitos de Sistemas de Informação que possam aperfeiçoar o processo decisório da ASAV. Desse modo, foi possível identificar necessidades nas camadas táticas e estratégicas, que dedicam um bom tempo no levantamento de informações a serem fornecidas para a alta administração.

Foi realizado um acompanhamento da rotina da entidade e observou-se que a instituição trabalha com um Sistema de Informação integrado que armazena todas as atividades rotineiras através dos seus registros, bem como, por meio do relato do *controller* da entidade, constatou-se que a área de controladoria fica sobrecarregada formatando dados operacionais, ao invés de cumprir com sua função de provedor de informações à administração e monitoramento das atividades operacionais. Dessa forma, a controladoria atua com dificuldades, principalmente quanto à consolidação das informações, pois o referido tempo gasto na consolidação de informações pode interferir na qualidade e comunicação das

decisões tomadas pelos gestores. Esse fato elucidada a forma como as informações são consolidados, uma vez que as principais tarefas do *controller* são feitas na maioria das vezes em planilhas eletrônicas, através da quais são geradas todas as saídas dos processos selecionados nesta pesquisa.

A seguir, serão elencadas as necessidades explicitadas por esse profissional da controladoria, que precisa contar com informações de qualidade para executar suas tarefas. São elas:

- Cruzamento de dados para visualização das informações em várias dimensões para poder avaliar indicadores de desempenho.
- Explicitar diretrizes para determinar o que é relevante para a missão institucional da Asav.
- Falta de flexibilidade das informações.
- A geração das informações é trabalhosa e demorada.
- Dificuldade de gerenciar grandes quantidades de dados.
- Necessidade de formatar as informações para levar a gestão.
- Os setores não têm interação com os dados consolidados.
- Cada área trabalha isoladamente sem saber se pode estar influenciando o resultado da instituição, situação ocasionada pela falta da disseminação das informações.

Através do registro dessas necessidades no processo de gestão da instituição, bem como o exposto sobre a tecnologia de informação como ferramenta de apoio à área de controladoria, foi possível indicar requisitos de Sistemas de Informação que possam orientar na busca de soluções que ofereçam maiores benefícios diante das atuais necessidades de manipulação da informação nos níveis táticos e estratégico da ASAV.

Para identificar os requisitos de Sistemas de Informação dentro dos processos abordados neste trabalho, o Quadro 9 foi planejado com o objetivo de analisar um conjunto de características dos tipos de Sistemas de Informação frente aos subprocessos de Gestão Orçamentária.

| SI | Requisitos | Existe? | | | Processo | Gestão Orçamentária |
|---|---|---------|---------|-----|---|---|
| | | Sim | Parcial | Não | | |
| SAD | - Base de conhecimento para tomada de decisão | | X | | (1) | - Definir metas para orçar dentro de cada área. |
| | | | X | | (2) | - Extração de relatórios das áreas funcionais para serem trabalhadas dentro de planilhas. |
| | | | X | | (5) | - Após a conclusão dos planos orçamentários são realizadas projeções para o ano seguinte. |
| | - Manipula grandes volumes de dados | | X | | (2) | - Extração de relatórios das áreas funcionais para serem trabalhadas dentro de planilhas . |
| | | | X | | (5) | - Após a conclusão dos planos orçamentários são realizadas projeções para o ano seguinte. |
| | - Suporte às decisões semiestruturadas e não-estruturadas | | X | | (2) | - Extração de relatórios das áreas funcionais para serem trabalhadas dentro de planilhas. |
| | - Oferece interatividade com o usuário | | | X | | Não há essa interação mediante sistema, somente fora do sistema com planilhas eletrônicas. |
| | - Simulação de experiências aproximadas à realidade através de hipóteses a fim de escolher a melhor entre alternativas apresentadas | | X | | (5) | Após a inserção dos dados nas planilhas são feitas simulações com cruzamento de valores com hipóteses para verificar possíveis alternativas de melhor desempenho. |
| | - Fornece suporte à análise para decisões de longo prazo com dados internos e externos | | | X | (5) | Sistema não oferece, somente quando trabalhado com dados extraídos da contabilidade e manipulados em planilhas externas. |
| | - Oferece resposta para questionamentos não rotineiros | | | X | | - Não existe esta característica pois não se tem um sistema interativo. |
| - Oferece auxílio a todos os níveis de decisão da organização | | | X | | - Não existe esta característica pois não se tem um sistema interativo. | |
| SIG | - Processamento de informação para as áreas funcionais | X | | | (1) | - Definir metas para orçar dentro de cada área. |
| | | X | | | (2) | - Extração de relatórios das áreas funcionais para serem trabalhadas dentro de planilhas. |
| | - Fornece informações agregadas por área | X | | | (2) | - Extração de relatórios das áreas funcionais para serem trabalhadas dentro de planilhas. |
| | - Relatórios rotineiros, ajustados às necessidades das áreas funcionais | X | | | (2) | - Extração de relatórios das áreas funcionais conforme necessidade do gerente. |
| SIO | - Fluxo de operações previsíveis e periódicas da organização | X | | | (1) | Levantamento de todos os dados históricos para contribuir ao planejamento orçamento do ano seguinte. |
| | | | | | (2) | Registro de informações das áreas funcionais. |

| SI | Requisitos | Existe? | | | Processo | Gestão Orçamentária |
|----|---|---------|---------|-----|----------|---|
| | | Sim | Parcial | Não | | |
| | - Gera informações integradas de todos os processos da organização | X | | | (2) | Extração de relatórios e consultas de informações das áreas funcionais. |
| | - Apresenta informações detalhadas do nível operacional | X | | | (2) | Extração e consultas de informações das áreas funcionais. |
| | | X | | | (5) | Para construir um plano de orçamento de nível mais analítico é necessário ter conhecimento das informações detalhadas do nível operacional. |
| | - Produzem informações que dão subsídios ao nível tático ou gerencial | X | | | (2) | Extração de relatórios e consultas de informações das áreas funcionais. |

Quadro 9: Requisitos de Sistema de Informação da Gestão Orçamentária

Fonte: Elaborado pela autora

Observando o Quadro 9, é possível perceber que as maiores necessidades do caso em estudo encontram-se no nível informacional estratégico. Seu subsídio maior para atender o subprocesso de Gestão Orçamentária concentra-se mais no nível de informação operacional, bem como possui suporte no nível tático com relatórios personalizados conforme as necessidades de cada gestor de área operacional ou tática.

Trazendo a sequência da identificação dos requisitos de sistemas de informação dos processos mapeados neste estudo, a seguir, será apresentado o subprocesso Gestão Contábil-fiscal, conforme Quadro 10.

| SI | Requisitos | Existe? | | | Processo | Gestão Contábil-fiscal |
|-----|---|---------|---------|-----|-----------|--|
| | | Sim | Parcial | Não | | |
| SAD | - Base de conhecimento para tomada de decisão | | | X | | - Não existe base do conhecimento, somente as informações contidas no sistema de informação (ERP). |
| | - Manipula grandes volumes de dados | | X | | (2) | - Não existe recurso para manipular grandes volumes de dados, a opção que se tem são relatórios com dados históricos e cubos com dados financeiros já integrados na contabilidade para visualizar em dimensões como: centro de custo, grupos contábeis e contas contábeis e totalizadores. |
| | - Suporte às decisões semiestruturadas e não-estruturadas | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Oferece interatividade com o usuário | | | X | | - Não existe este recurso. |
| | - Simulação de experiências aproximadas à realidade através de hipóteses a fim de escolher a melhor entre alternativas apresentadas | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Fornece suporte à análise para decisões de longo prazo com dados internos e externos | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Oferece resposta para questionamentos não rotineiros | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Oferece auxílio a todos os níveis de decisão da organização | | | X | | - Relatórios e cubos das áreas funcionais. |
| SIG | - Processamento de informação para as áreas funcionais | X | | | (1,2,3,4) | - Relatórios, compras, fiscal, patrimônio e financeiro. |
| | | X | | | | |
| | - Fornece informações agregadas por área | X | | | (1,2,3,4) | - Relatórios, compras, fiscal, patrimônio e financeiro. |
| | - Relatórios rotineiros, ajustados às necessidades das áreas funcionais | X | | | (1,2,3,4) | - Relatórios, compras, fiscal, patrimônio e financeiro. |
| SIO | - Fluxo de operações previsíveis e periódicas da organização | X | | | (1) | Contas a pagar. |
| | | | | | (2) | Registro e retenções de impostos, registro das transações econômicas. |
| | | | | | (3) | Registro de bens patrimoniais. |
| | | | | | (4) | Contas a receber. |

| SI | Requisitos | Existe? | | | Processo | Gestão Contábil-fiscal |
|----|---|---------|---------|-----|-----------|--|
| | | Sim | Parcial | Não | | |
| | - Gera informações integradas de todos os processos da organização | X | | | (2) | Através dos registros contábeis, existem as saídas dos controles mensais como balancete, BP, razão e diário. |
| | - Apresenta informações detalhadas do nível operacional | X | | | (1,2,3,4) | Relatórios de cada área funcional, compras, fiscal, patrimônio e financeiro. |
| | | X | | | | |
| | - Produzem informações que dão subsídios ao nível tático ou gerencial | X | | | (1,2,3,4) | Relatórios de cada área funcional, compras, fiscal, patrimônio e financeiro. |

Quadro 10: Requisitos de Sistema de Informação da Gestão Contábil-fiscal

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 10, percebe-se deficiências no nível estratégico, mesmo que em algumas circunstâncias consiga atender, de forma mais trabalhosa, com uso de planilhas eletrônicas, as suas necessidades estratégicas de informação. Da mesma maneira que o subprocesso anterior, o subprocesso Contábil-fiscal tem maiores subsídios de informação no nível operacional e no nível tático.

Por fim, será apresentada a identificação dos requisitos de Sistemas de Informação do subprocesso de Gestão de Filantropia, conforme Quadro 11.

| SI | Requisitos | Existe? | | | Processo | Gestão Filantropia |
|-----|---|---------|---------|-----|----------|--|
| | | Sim | Parcial | Não | | |
| SAD | - Base de conhecimento para tomada de decisão | | | X | | - Não existe base do conhecimento, somente as informações contidas no Sistema de Informação (ERP). |
| | - Manipula grandes volumes de dados | | | X | | - Não existe base do conhecimento, somente as informações contidas no Sistema de Informação (ERP). |
| | - Suporte às decisões semiestruturadas e não-estruturadas | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Oferece interatividade com o usuário | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Simulação de experiências aproximadas à realidade através de hipóteses a fim de escolher a melhor entre alternativas apresentadas | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Fornece suporte à análise para decisões de longo prazo com dados internos e externos | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Oferece resposta para questionamentos não rotineiros | | | X | | - Não existe este recurso informacional. |
| | - Oferece auxílio a todos os níveis de decisão da organização | | | X | | - Relatórios e cubos das áreas funcionais. |
| SIG | - Processamento de informação para as áreas funcionais | X | | | (1) | - Relação de alunos bolsistas por período. |
| | - Fornece informações agregadas por área | X | | | (1) | - Cubo de bolsas por centro de custo. |
| | - Relatórios rotineiros, ajustados às necessidades das áreas funcionais | X | | | (1) | - Cubo de bolsas por centro de custo. |
| SIO | - Fluxo de operações previsíveis e periódicas da organização | X | | | (1) | - Registro acadêmico e ficha sócio-econômica dos alunos bolsistas em sistemas informacionais separados. |
| | - Gera informações integradas de todos os processos da organização | | X | | (1) | - Ensino efetua a geração dos lançamentos dos alunos com bolsas parciais e integrais. |
| | - Apresenta informações detalhadas do nível operacional | | X | | (1) | - Os detalhes do aluno bolsista ficam em um sistema de apoio para registro a parte ao sistema informacional (ERP). |
| | | X | | | | |
| | - Produzem informações que dão subsídios ao nível tático ou gerencial | | X | | (1) | - Conferência dos alunos bolsistas por período que tenham registro financeiro por planilhas eletrônicas. |

Quadro 11: Requisitos de Sistema de Informação da Gestão de Filantropia

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 11 demonstrou que o nível operacional de informação passa por dificuldades para registrar os dados dos alunos beneficiados com bolsa de estudos de forma integrada com o sistema transacional da entidade. Isso porque os dados sócio-econômicos dos candidatos a bolsa são cadastrados em outro sistema informacional auxiliar. A partir do momento que esses candidatos tiverem sua bolsa concedida, serão matriculados e passarão a ter um histórico escolar e financeiro no sistema transacional, porém seus dados são incluídos manualmente.

Notou-se que a falta de um canal de comunicação informacional entre o sistema de cadastro de alunos bolsistas e o sistema transacional pode acabar comprometendo a fidelidade dos dados, que, por sua vez, serão utilizados no nível de apoio à decisão (estratégico). Diante disso, os controles gerenciais usados pela controladoria poderão ser prejudicados na busca de evidências informacionais da situação real da filantropia para o processo decisório da entidade.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a preocupação de manter a transparência das ações sociais aos órgãos externos responsáveis pelo provimento de recursos, resolveu-se analisar seus processos internos que são delegados para execução da filantropia da entidade.

Através do exposto neste estudo, foi destacado os processos que poderão ser melhor explorados no que diz respeito ao cuidado com a qualidade das informações comunicadas entre os níveis da organização. O primeiro passo foi identificar processos reconhecidos como relevantes para a aplicação da filantropia dentro da ASAV. Logo, os processos apontados para este estudo foram: o processo de Gestão do Relacionamento com a Comunidade e o processo de Gestão Econômico-financeiro.

Com o detalhamento de cada processo, tornou-se possível realizar o cruzamentos de seus subprocessos com a arquitetura da tecnologia da informação, a fim de poder evidenciar requisitos de Sistemas de Informação que poderiam se encaixar no fluxo de trabalho de cada subprocesso. O intuito foi identificar a falta ou a parcialidade dos requisitos, que por sua vez não foram contemplados no seu sentido de melhor aproveitamento, bem como apresentar fragilidades que possam provocar impactos maiores no desempenho da gestão da instituição.

Durante a execução da metodologia escolhida para perceber os requisitos de sistemas de informação, pode-se ressaltar os seguintes pontos de atenção em cada subprocesso:

- Gestão Orçamentária: Pela análise feita no Quadro 9, é importante ressaltar que o planejamento orçamentário anual é inerente ao plano operacional elaborado a partir das diretrizes estratégicas, que representa a quantificação da atuação da instituição. Portanto, observou-se que a elaboração do plano envolve um conjunto de premissas ligadas à totalidade da entidade.

Partindo desses princípios, ao visualizar o Quadro 9, verificou-se que as maiores necessidades de planejamento orçamentário se encontram no nível informacional estratégico. Isso ocorre porque suas tarefas são executadas por meio de planilhas eletrônicas, que, por sua vez, não permitem a velocidade e o compartilhamento das informações por não estarem integradas com o sistema de informação utilizado atualmente. Contudo, apresenta dificuldades em realizar simulações de cenários, pois conta apenas com dados históricos dos registros econômicos das operações transacionais, bem como não conta com instrumentação adequada para fazer experiências como inclusão de hipóteses de valores sugeridos pela alta administração, para então poder gerar alternativas de melhores cenários de desempenho que possam demonstrar a situação da empresa a longo prazo.

- Gestão Contábil-fiscal: Conforme Quadro 10, este subprocesso suporta todas as operações das áreas operacionais de apoio da instituição. Os dados são compilados e transformados em registros contábeis, ao mesmo tempo em que são direcionadas suas receitas e despesas dentro do formato definido no planejamento orçamentário. Neste, é efetuado o controle por meio de centro de custos que representam as áreas de diretoria e seus setores operacionais. Com o conhecimento das atividades desse subprocesso, percebeu-se que o nível estratégico, mesmo trabalhando de forma mais trabalhosa, consegue atender parcialmente as necessidades de informação da alta administração, mediante o método de exportação de dados do sistema de informações e manipulação dentro de planilhas eletrônicas.

Diante desse panorama, a controladoria assume sua competência de manter a alta administração informada dos eventos passados da entidade e também apresentar o desempenho real da entidade. Por outro lado, não se utiliza de formas apropriadas para prever possíveis rumos que a organização possa seguir a longo prazo.

- Gestão de Filantropia: Através da análise do Quadro 11 identificou-se que o nível operacional de informação passa por uma sobrecarga em ter que registrar os alunos que tiveram o benefício de bolsa de estudos. Sendo que tal registro não ocorre de forma integrada com o Sistema de Informação oficial utilizado, pois o primeiro contato com o aluno na

entidade é registrado em um sistema de informação que não possui comunicação direta com o sistema transacional. Portanto, o registro do aluno é feito duas vezes em sistemas diferentes, sendo suscetível a fragilidade de registros equivocados ou incompletos, que, por sua vez, podem gerar retrabalho em nível operacional da instituição para ajustar essas possíveis falhas que podem ocorrer já na integração das informações iniciais de cada aluno. Para justificar essa análise, destaca-se que os dados sócio-econômicos dos candidatos a bolsa são cadastrados separadamente antes de ingressarem no processo normal de matrícula da escola. A partir do momento em que essa etapa avança para a aprovação do benefício de bolsa, o candidato passa a ser aluno da escola. Por fim, o candidato passará a ter matrícula de aluno e terá histórico escolar e financeiro somente no sistema transacional, porém, para chegar nessa etapa, os dados são incluídos manualmente.

Com a apresentação do quadro de funcionamento da filantropia na instituição, percebeu-se a falta de um canal de comunicação informacional entre o sistema de cadastro de alunos bolsistas e o sistema transacional, que pode acabar comprometendo a fidelidade dos dados. Cabe destacar que estes serão utilizados no nível de apoio à decisão (estratégico). Diante disso, os instrumentos de controles utilizados pela controladoria poderão ser prejudicados na busca de evidências informacionais da situação real da filantropia, visto que poderão impactar o processo de gestão da ASAV.

A partir das evidências relatadas dentro de cada subprocesso mapeado para este estudo, identificou-se, em resumo, pontos de carência mais ressaltados no nível de informação estratégica, bem como certa fragilidade no nível operacional da Gestão de Filantropia da entidade. Contudo, a presente pesquisa serviu como forma de apresentar um direcionamento à instituição, no sentido de avaliar a sua atual estrutura e o modo de comunicação informacional através dos apontamentos dos requisitos de Sistemas de Informação elencados. Estes, por sua vez, poderão ser aproveitados no apoio de seus resultados gerenciais para cumprir com eficiência o objetivo institucional.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como tema propor requisitos de Sistemas de Informação para apoiar o processo decisório da área de controladoria de instituições certificadas beneficentes de assistência social. Nesse sentido, a motivação principal foi elencar requisitos de Sistemas de Informação que possam aperfeiçoar as principais decisões da área de controladoria, auxiliando nos resultados gerenciais de uma instituição certificada beneficente de assistência social.

Diante da justificativa apresentada neste trabalho, observou-se a necessidade de manter a transparência das atividades que envolvem ações sociais e mudança humana dentro e fora da instituição, que, por sua vez, encontra um apoio na área de controladoria, a qual possui a capacidade de tornar mais visível sua comunicação dentro da organização para atender as finalidades institucionais. Visto esse panorama ideal, resolveu-se analisar os processos internos da ASAV, a fim de apontar possíveis melhorias capazes de serem contempladas através dos requisitos de Sistemas de Informação elencados para compor a eficácia do processo de tomada de decisão da ASAV.

Em relação à arquitetura da informação, indica-se a apropriação em requisitos informacionais no nível de apoio à decisão (estratégico), a fim de aperfeiçoar os métodos de simulação de cenários futuros para tornar os planos orçamentários com valores mais aproximados da realidade da instituição e do mercado, bem como, durante a execução da filantropia, poder controlar o desempenho das atividades de investimentos e manutenção dos recursos provindos da imunidade fiscal. No entanto, necessita-se prestar mais atenção no nível operacional, pois os registros e o acompanhamento das bolsas de estudos funcionam de forma desmembrada do sistema transacional da instituição.

Em se tratando dos objetivos específicos desenvolvidos com o propósito de apresentar preliminarmente as principais responsabilidades da área de controladoria durante o processo de gestão, conforme mencionado na seção 2.4, pode-se dizer que foram atendidos através do exposto, que relata que o processo de gestão é diretamente influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e por variáveis ambientais. Além disso, a área de controladoria exerce a função de construir modelos e manter os Sistemas de Informação adequados às necessidades da estratégia da organização. No entanto, estes precisam gerar subsídios informativos aos gestores na condução do processo decisório.

A partir da contextualização da área de controladoria, os objetivos são alinhados para atender o levantamento dos requisitos de Sistemas de Informação relacionados aos processos considerados como relevantes para os objetivos institucionais da entidade. Esses processos, por sua vez, precisam comunicar suas atividades de ação social tal como rege a legislação em vigor. Dessa forma, para poder efetuar a identificação de requisitos de Sistemas de Informação, foi utilizada a metodologia proposta na seção 3.2 que direcionou a delimitação dos processos pesquisados que foram comparados com os requisitos de Sistemas de Informação que seguiram a estrutura da arquitetura de informação conforme seção 2.5.5.

Para completar os objetivos propostos neste estudo, sugere-se que os requisitos de Sistemas de Informação possam ser aproveitados em estudos posteriores no sentido de sugerir ferramentas tecnológicas que possam atender as necessidades das instituições do Terceiro Setor.

Importante elucidar o valor dessas instituições de cunho assistencial para apresentar à sociedade seus reais objetivos institucionais através da comunicação do trabalho realizado com comunidade que integra.

Para pesquisas futuras, sugere-se aperfeiçoar o método de extração de requisitos de sistemas informacionais utilizados nesta pesquisa, a fim de contribuir para a melhoria dos processos das entidades filantrópicas, avaliando de que forma poderão integrar a estrutura informacional das Entidades Certificadas de Assistência Social.

REFERÊNCIAS

ARIMA, Carlos Hideo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. IN: SCHMIDT, Paulo (Org.). Porto Alegre: Bookman, 2002.

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. IN: SCHMIDT, Paulo (Org.). Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORBA, Vitor e Silva. **A importância do papel do controller na gestão econômica**. Universidade Candido Mendes Pós Graduação “Latu Sensu” Projeto a vez do mestre. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:
<<http://www.avm.edu.br/monopdf/30/VITOR%20E%20SILVA%20BORBA.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

BRASIL. **Lei n. 12.101, de 30 de novembro de 2009**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm>. Acesso em: 28 ago. 2011.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo. Oswaldo Roberto. **Controle de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos; VASCONCELOS, Marco. Processo de Gestão e Sistemas de Informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIARATTI, Alexandre; PINTO, Ivan. As obrigações acessórias e as entidades do Terceiro Setor. **Revista Filantropia**, São Paulo, SP, n. 44, jan./fev. 2010.

FREEMAN, Robert J.; SHOULDERS, Craig D. **Governmental and nonprofit accounting**: theory and practice. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSON, Marcelo Evandro; FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. Controladoria. Coleção Gestão Empresarial, v. IV. Finanças, **FAE Centro Universitário**, Curitiba, PR, Editora Gazeta do Povo, 2002. Disponível em:
<<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2011.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LANNARELLI, Thaís. Nova lei da filantropia. **Revista Filantropia**, São Paulo, SP, n. 44, jan./fev. 2010.

_____; ZEPPELINI, Marcio. É tempo de recomeçar. **Revista Filantropia**, São Paulo, SP, n. 44, jan./fev. 2010.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____; _____. OLIVEIRA, Alex André. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 433 p.

LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 118-123, maio/ago. 1993.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de pesquisa em engenharia e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. **Progestão: como gerenciar os recursos financeiros?**. Brasília: CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação, módulo IV, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1995. 104 p.

O'BRIEN, James A.. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, [2010]. xxiii, 431 p.

_____. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. xxiii, 431 p.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo de. **Contabilidade para Entidades do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 493 p.

PEDERSEN, Mario Alex. Análise do impacto tributário em uma instituição filantrópica de ensino superior–MEF14322–IR, IN: **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 178, 179-180, p. 51, Jul./Dez. 2009. Disponível em: <<http://www.etcnico.com.br/paginas/mef14322.htm>>. Acesso em: 15 maio 2011.

PEREIRA, M. J. B. P.; FONSECA, J. G. M.. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio à controladoria**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18nspe/a07v18sp.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

SILVA, Lissandra Pedro da; VELHO, Cassiane Oliveira. Pesquisa Sobre a Aplicação da Controladoria em uma Entidade Filantrópica: um caso no município de Porto Alegre. **Global Manager Online**, v. 1, n. 1 (2011). Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/8/9>>. Acesso em: 30 abr. 2011.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Universidade Empresa Ltda, 1973. 435 p.

WATTE, Pedro; ORO, Ieda Margarete; MERLO, Roberto Aurélio. **Instrumentos de controle das entidades sem fins lucrativos**. Disponível em: <<http://www.merlo.pro.br/arquivos/Instrumentos%20de%20controle%20das%20entidades%20sem%20fins%20lucrativos.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

A partir do referencial teórico prévio, foi elaborado o protocolo de coleta de dados. Essa coleta será realizada no estudo de caso na instituição Associação Antônio Vieira. A coleta dos dados contempla entrevistas com contabilistas, *controller* e assistência social da Associação, avaliação de documentos relevantes à gestão da filantropia e observação direta.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- **Pessoas a serem entrevistadas**

1. Nome
2. Cargo
3. Formação
4. Idade
5. Tempo aproximado na empresa
6. Tempo aproximado no cargo
7. Atividades relacionadas ao cargo

- **Questões para a entrevista com o contador**

1. Existe controladoria na estrutura organizacional da instituição ASAV? Quais são as principais funções da mesma?
2. A controladoria participa ativamente das decisões da administração da ASAV?
3. Quais são os princípios utilizados pelo Controller que pode ser observado?
4. A controladoria tem um conhecimento amplo que necessita a contribuição de outras áreas da empresa. Identifique quais são as áreas que contribuem para a executar a principal tarefa da controladoria.
5. Qual a responsabilidade de controladoria no processo decisório da instituição. Descrever a atuação desta área no planejamento e controle da empresa.
6. Como funciona o sistema de informações no processo de gestão da instituição?
7. Se o sistema de informação não adere o que processo de gestão necessita, identifique pontos de melhoria, pontos fracos da ferramenta que seriam importantes, para dar resultados eficazes aos seus gestores?
8. O que é feito com o superávit do balanço patrimonial no final do exercício anual?
9. Em relação aos custos, é vantajoso ser certificada. O benefício não acaba gerando mais custos do que a própria isenção fiscal que lhe é adquirida?

- **Questões para a entrevista com a assistente social:**

1. Quais foram as mudanças mais relevantes, no que tange as obrigações fiscais com a nova lei 1.201 do ano de 2009, agora sendo titulada como instituição Certificada? Ficou mais rígido o controle perante o Conselho Nacional de Assistência Social para se conseguir e/ou manter a certificação?
2. É possível identificar quais as ferramentas tecnológicas/relatórios que a contabilidade precisa extrair dos seus registros contábeis, não só operacionais, mas também gerenciais para manter uma instituição certificada?
3. Sendo certificada pela isenção fiscal, qual é a contrapartida a ser dada pela instituição?
4. É sabido que o próprio governo não tem capacidade de atender as demandas sociais, por isso se tem o terceiro setor para realizar este trabalho. Pergunto como atrair grandes empresas nestas causas beneficentes?
5. Quais as vantagens que uma empresa de grande porte pode ter dando apoio a ações sociais?

- **Documentos da empresa para serem analisados**

1. Site da empresa
2. Outros meios de divulgação do trabalho da empresa
3. Outros documentos pertinentes

- **Setores para serem analisados**

1. Visita ao setor de TI da instituição
2. Visita ao setor de assistência social
3. Visita ao setor contabilidade da instituição

- **Análise dos dados**

Através do levantamento das informações obtidas mediante entrevistas, avaliação direta e participante da documentação e visitas ao site e a setores da instituição, pretende-se delimitar o escopo dos processos de negócio que foram estudados, a fim de detalhar dentro do fluxo de atividades dos elementos de cada processo, que por sua vez, foram elaborado no método de trabalho desta pesquisa.

De posse do mapeamento destes processos e com base no referencial teórico desta pesquisa, elenca-se requisitos de sistemas de informação que forma considerados

significativos para o contexto da análise do caso. Logo os mesmos foram defrontados com os processos identificados, com o propósito de visualizar possíveis melhorias para a gestão da instituição, com o auxílio da arquitetura de informação.

ANEXO A – LEI 12.101 DE NOVEMBRO DE 2009

**LEI Nº 12.101 DE 27 DE NOVEMBRO DE 2009.**

Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.429, de 26 de dezembro de 1996, 9.732, de 11 de dezembro de 1998, 10.684, de 30 de maio de 2003, e da Medida Provisória no 2.187-13, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

[Mensagem de veto](#)

O **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I**DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º A certificação das entidades beneficentes de assistência social e a isenção de contribuições para a seguridade social serão concedidas às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atendam ao disposto nesta Lei.

Parágrafo único. [\(VETADO\)](#)

Art. 2º As entidades de que trata o art. 1º deverão obedecer ao princípio da universalidade do atendimento, sendo vedado dirigir suas atividades exclusivamente a seus associados ou a categoria profissional.

CAPÍTULO II**DA CERTIFICAÇÃO**

Art. 3º A certificação ou sua renovação será concedida à entidade beneficente que demonstre, no exercício fiscal anterior ao do requerimento, observado o período mínimo de 12 (doze) meses de constituição da entidade, o cumprimento do disposto nas Seções I, II, III e IV deste Capítulo, de acordo com as respectivas áreas de atuação, e cumpra, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- I - seja constituída como pessoa jurídica nos termos do caput do art. 1º; e
- II - preveja, em seus atos constitutivos, em caso de dissolução ou extinção, a destinação do eventual patrimônio remanescente a entidade sem fins lucrativos congêneres ou a entidades públicas.

Parágrafo único. O período mínimo de cumprimento dos requisitos de que trata este artigo poderá ser reduzido se a entidade for prestadora de serviços por meio de convênio ou instrumento congêneres com o Sistema Único de Saúde - SUS ou com o Sistema Único de Assistência Social - SUAS, em caso de necessidade local atestada pelo gestor do respectivo sistema.

Seção I

Da Saúde

Art. 4º Para ser considerada beneficente e fazer jus à certificação, a entidade de saúde deverá, nos termos do regulamento:

- I - comprovar o cumprimento das metas estabelecidas em convênio ou instrumento congêneres celebrado com o gestor local do SUS;
- II - ofertar a prestação de seus serviços ao SUS no percentual mínimo de 60% (sessenta por cento);
- III - comprovar, anualmente, a prestação dos serviços de que trata o inciso II, com base no somatório das internações realizadas e dos atendimentos ambulatoriais prestados.

§ 1º O atendimento do percentual mínimo de que trata o caput pode ser individualizado por estabelecimento ou pelo conjunto de estabelecimentos de saúde da pessoa jurídica, desde que não abranja outra entidade com personalidade jurídica própria que seja por ela mantida.

§ 2º Para fins do disposto no § 1º, no conjunto de estabelecimentos de saúde da pessoa jurídica, poderá ser incorporado aquele vinculado por força de contrato de gestão, na forma do regulamento.

Art. 5º A entidade de saúde deverá ainda informar, obrigatoriamente, ao Ministério da Saúde, na forma por ele estabelecida:

- I - a totalidade das internações e atendimentos ambulatoriais realizados para os pacientes não usuários do SUS;
- II - a totalidade das internações e atendimentos ambulatoriais realizados para os pacientes usuários do SUS; e
- III - as alterações referentes aos registros no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde - CNES.

Art. 6º A entidade de saúde que presta serviços exclusivamente na área ambulatorial deverá observar o disposto nos incisos I e II do art. 4º.

Art. 7º Quando a disponibilidade de cobertura assistencial da população pela rede pública de determinada área for insuficiente, os gestores do SUS deverão observar, para a contratação de serviços privados, a preferência de participação das entidades beneficentes de saúde e das sem fins lucrativos.

Art. 8º Na impossibilidade do cumprimento do percentual mínimo a que se refere o inciso II do art. 4º, em razão da falta de demanda, declarada pelo gestor local do SUS, ou não havendo contratação dos serviços de saúde da entidade, deverá ela comprovar a aplicação de percentual da sua receita bruta em atendimento gratuito de saúde da seguinte forma:

I - 20% (vinte por cento), se o percentual de atendimento ao SUS for inferior a 30% (trinta por cento);

II - 10% (dez por cento), se o percentual de atendimento ao SUS for igual ou superior a 30 (trinta) e inferior a 50% (cinquenta por cento); ou

III - 5% (cinco por cento), se o percentual de atendimento ao SUS for igual ou superior a 50% (cinquenta por cento) ou se completar o quantitativo das internações hospitalares e atendimentos ambulatoriais, com atendimentos gratuitos devidamente informados de acordo com o disposto no art. 5º, não financiados pelo SUS ou por qualquer outra fonte.

Parágrafo único. [\(VETADO\)](#)

Art. 9º [\(VETADO\)](#)

Art. 10. Em hipótese alguma será admitida como aplicação em gratuidade a eventual diferença entre os valores pagos pelo SUS e os preços praticados pela entidade ou pelo mercado.

Art. 11. A entidade de saúde de reconhecida excelência poderá, alternativamente, para dar cumprimento ao requisito previsto no art. 4º, realizar projetos de apoio ao desenvolvimento institucional do SUS, celebrando ajuste com a União, por intermédio do Ministério da Saúde, nas seguintes áreas de atuação:

I - estudos de avaliação e incorporação de tecnologias;

II - capacitação de recursos humanos;

III - pesquisas de interesse público em saúde; ou

IV - desenvolvimento de técnicas e operação de gestão em serviços de saúde.

§ 1º O Ministério da Saúde definirá os requisitos técnicos essenciais para o reconhecimento de excelência referente a cada uma das áreas de atuação previstas neste artigo.

§ 2º O recurso despendido pela entidade de saúde no projeto de apoio não poderá ser inferior ao valor da isenção das contribuições sociais usufruída.

§ 3º O projeto de apoio será aprovado pelo Ministério da Saúde, ouvidas as instâncias do SUS, segundo procedimento definido em ato do Ministro de Estado.

§ 4º As entidades de saúde que venham a se beneficiar da condição prevista neste artigo poderão complementar as atividades relativas aos projetos de apoio com a prestação de serviços ambulatoriais e

hospitalares ao SUS não remunerados, mediante pacto com o gestor local do SUS, observadas as seguintes condições:

I - a complementação não poderá ultrapassar 30% (trinta por cento) do valor usufruído com a isenção das contribuições sociais;

II - a entidade de saúde deverá apresentar ao gestor local do SUS plano de trabalho com previsão de atendimento e detalhamento de custos, os quais não poderão exceder o valor por ela efetivamente despendido;

III - a comprovação dos custos a que se refere o inciso II poderá ser exigida a qualquer tempo, mediante apresentação dos documentos necessários; e

IV - as entidades conveniadas deverão informar a produção na forma estabelecida pelo Ministério da Saúde, com observação de não geração de créditos.

§ 5º A participação das entidades de saúde ou de educação em projetos de apoio previstos neste artigo não poderá ocorrer em prejuízo das atividades beneficentes prestadas ao SUS.

§ 6º O conteúdo e o valor das atividades desenvolvidas em cada projeto de apoio ao desenvolvimento institucional e de prestação de serviços ao SUS deverão ser objeto de relatórios anuais, encaminhados ao Ministério da Saúde para acompanhamento e fiscalização, sem prejuízo das atribuições dos órgãos de fiscalização tributária.

Seção II

Da Educação

Art. 12. A certificação ou sua renovação será concedida à entidade de educação que atenda ao disposto nesta Seção e na legislação aplicável.

Art. 13. Para os fins da concessão da certificação de que trata esta Lei, a entidade de educação deverá aplicar anualmente em gratuidade, na forma do § 1º, pelo menos 20% (vinte por cento) da receita anual efetivamente recebida nos termos da [Lei no 9.870, de 23 de novembro de 1999](#).

§ 1º Para o cumprimento do disposto no caput, a entidade deverá:

I - demonstrar adequação às diretrizes e metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação - PNE, na forma do [art. 214 da Constituição Federal](#);

II - atender a padrões mínimos de qualidade, aferidos pelos processos de avaliação conduzidos pelo Ministério da Educação; e

III - oferecer bolsas de estudo nas seguintes proporções:

a) no mínimo, uma bolsa de estudo integral para cada 9 (nove) alunos pagantes da educação básica;

b) bolsas parciais de 50% (cinquenta por cento), quando necessário para o alcance do número mínimo exigido.

§ 2º As proporções previstas no inciso III do § 1o poderão ser cumpridas considerando-se diferentes etapas e modalidades da educação básica presencial.

§ 3º Complementarmente, para o cumprimento das proporções previstas no inciso III do § 1o, a entidade poderá contabilizar o montante destinado a ações assistenciais, bem como o ensino gratuito da educação básica em unidades específicas, programas de apoio a alunos bolsistas, tais como transporte, uniforme, material didático, além de outros, definidos em regulamento, até o montante de 25% (vinte e cinco por cento) da gratuidade prevista no caput.

§ 4º Para alcançar a condição prevista no § 3o, a entidade poderá observar a escala de adequação sucessiva, em conformidade com o exercício financeiro de vigência desta Lei:

I - até 75% (setenta e cinco por cento) no primeiro ano;

II - até 50% (cinquenta por cento) no segundo ano;

III - 25% (vinte e cinco por cento) a partir do terceiro ano.

§ 5º Consideram-se ações assistenciais aquelas previstas na [Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993](#).

§ 6º Para a entidade que, além de atuar na educação básica ou em área distinta da educação, também atue na educação superior, aplica-se o disposto no [art. 10 da Lei no 11.096, de 13 de janeiro de 2005](#).

Art. 14. Para os efeitos desta Lei, a bolsa de estudo refere-se às semestralidades ou anuidades escolares fixadas na forma da lei, vedada a cobrança de taxa de matrícula e de custeio de material didático.

§ 1º A bolsa de estudo integral será concedida a aluno cuja renda familiar mensal per capita não exceda o valor de 1 1/2 (um e meio) salário mínimo.

§ 2º A bolsa de estudo parcial será concedida a aluno cuja renda familiar mensal per capita não exceda o valor de 3 (três) salários mínimos.

Art. 15. Para fins da certificação a que se refere esta Lei, o aluno a ser beneficiado será pré-selecionado pelo perfil socioeconômico e, cumulativamente, por outros critérios definidos pelo Ministério da Educação.

§ 1º Os alunos beneficiários das bolsas de estudo de que trata esta Lei ou seus pais ou responsáveis, quando for o caso, respondem legalmente pela veracidade e autenticidade das informações socioeconômicas por eles prestadas.

§ 2º Compete à entidade de educação aferir as informações relativas ao perfil socioeconômico do candidato.

§ 3º As bolsas de estudo poderão ser canceladas a qualquer tempo, em caso de constatação de falsidade da informação prestada pelo bolsista ou seu responsável, ou de inidoneidade de documento apresentado, sem prejuízo das demais sanções cíveis e penais cabíveis.

Art. 16. É vedado qualquer discriminação ou diferença de tratamento entre alunos bolsistas e pagantes.

Art. 17. No ato de renovação da certificação, as entidades de educação que não tenham aplicado em gratuidade o percentual mínimo previsto no caput do art. 13 poderão compensar o percentual devido no exercício imediatamente subsequente com acréscimo de 20% (vinte por cento) sobre o percentual a ser compensado.

Parágrafo único. O disposto neste artigo alcança tão somente as entidades que tenham aplicado pelo menos 17% (dezesete por cento) em gratuidade, na forma do art. 13, em cada exercício financeiro a ser considerado.

Seção III

Da Assistência Social

Art. 18. A certificação ou sua renovação será concedida à entidade de assistência social que presta serviços ou realiza ações assistenciais, de forma gratuita, continuada e planejada, para os usuários e a quem deles necessitar, sem qualquer discriminação, observada a [Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993](#).

§ 1º As entidades de assistência social a que se refere o caput são aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos.

§ 2º As entidades que prestam serviços com objetivo de habilitação e reabilitação de pessoa com deficiência e de promoção da sua integração à vida comunitária e aquelas abrangidas pelo disposto no [art. 35 da Lei no 10.741, de 1o de outubro de 2003](#), poderão ser certificadas, desde que comprovem a oferta de, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de sua capacidade de atendimento ao sistema de assistência social.

§ 3º A capacidade de atendimento de que trata o § 2o será definida anualmente pela entidade, aprovada pelo órgão gestor de assistência social municipal ou distrital e comunicada ao Conselho Municipal de Assistência Social.

§ 4º As entidades certificadas como de assistência social terão prioridade na celebração de convênios, contratos, acordos ou ajustes com o poder público para a execução de programas, projetos e ações de assistência social.

Art. 19. Constituem ainda requisitos para a certificação de uma entidade de assistência social:

I - estar inscrita no respectivo Conselho Municipal de Assistência Social ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal, conforme o caso, nos termos do [art. 9º da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993](#); e

II - integrar o cadastro nacional de entidades e organizações de assistência social de que trata o [inciso XI do art. 19 da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993](#).

§ 1º Quando a entidade de assistência social atuar em mais de um Município ou Estado ou em quaisquer destes e no Distrito Federal, deverá inscrever suas atividades no Conselho de Assistência Social do respectivo Município de atuação ou do Distrito Federal, mediante a apresentação de seu plano ou

relatório de atividades e do comprovante de inscrição no Conselho de sua sede ou de onde desenvolva suas principais atividades.

§ 2º Quando não houver Conselho de Assistência Social no Município, as entidades de assistência social dever-se-ão inscrever nos respectivos Conselhos Estaduais.

Art. 20. A comprovação do vínculo da entidade de assistência social à rede socioassistencial privada no âmbito do SUAS é condição suficiente para a concessão da certificação, no prazo e na forma a serem definidos em regulamento.

Seção IV

Da Concessão e do Cancelamento

Art. 21. A análise e decisão dos requerimentos de concessão ou de renovação dos certificados das entidades beneficentes de assistência social serão apreciadas no âmbito dos seguintes Ministérios:

I - da Saúde, quanto às entidades da área de saúde;

II - da Educação, quanto às entidades educacionais; e

III - do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, quanto às entidades de assistência social.

§ 1º A entidade interessada na certificação deverá apresentar, juntamente com o requerimento, todos os documentos necessários à comprovação dos requisitos de que trata esta Lei, na forma do regulamento.

§ 2º A tramitação e a apreciação do requerimento deverão obedecer à ordem cronológica de sua apresentação, salvo em caso de diligência pendente, devidamente justificada.

§ 3º O requerimento será apreciado no prazo a ser estabelecido em regulamento, observadas as peculiaridades do Ministério responsável pela área de atuação da entidade.

§ 4º O prazo de validade da certificação será fixado em regulamento, observadas as especificidades de cada uma das áreas e o prazo mínimo de 1 (um) ano e máximo de 5 (cinco) anos.

§ 5º O processo administrativo de certificação deverá, em cada Ministério envolvido, contar com plena publicidade de sua tramitação, devendo permitir à sociedade o acompanhamento pela internet de todo o processo.

§ 6º Os Ministérios responsáveis pela certificação deverão manter, nos respectivos sítios na internet, lista atualizada com os dados relativos aos certificados emitidos, seu período de vigência e sobre as entidades certificadas, incluindo os serviços prestados por essas dentro do âmbito certificado e recursos financeiros a elas destinados.

Art. 22. A entidade que atue em mais de uma das áreas especificadas no art. 1º deverá requerer a certificação e sua renovação no Ministério responsável pela área de atuação preponderante da entidade.

Parágrafo único. Considera-se área de atuação preponderante aquela definida como atividade econômica principal no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda.

Art. 23. (VETADO)

Art. 24. Os Ministérios referidos no art. 21 deverão zelar pelo cumprimento das condições que ensejaram a certificação da entidade como beneficente de assistência social, cabendo-lhes confirmar que tais exigências estão sendo atendidas por ocasião da apreciação do pedido de renovação da certificação.

§ 1º O requerimento de renovação da certificação deverá ser protocolado com antecedência mínima de 6 (seis) meses do termo final de sua validade.

§ 2º A certificação da entidade permanecerá válida até a data da decisão sobre o requerimento de renovação tempestivamente apresentado.

Art. 25. Constatada, a qualquer tempo, a inobservância de exigência estabelecida neste Capítulo, será cancelada a certificação, nos termos de regulamento, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

CAPÍTULO III

DOS RECURSOS E DA REPRESENTAÇÃO

Art. 26. Da decisão que indeferir o requerimento para concessão ou renovação de certificação e da decisão que cancelar a certificação caberá recurso por parte da entidade interessada, assegurados o contraditório, a ampla defesa e a participação da sociedade civil, na forma definida em regulamento, no prazo de 30 (trinta) dias, contado da publicação da decisão.

Art. 27. Verificada prática de irregularidade na entidade certificada, são competentes para representar, motivadamente, ao Ministério responsável pela sua área de atuação, sem prejuízo das atribuições do Ministério Público:

I - o gestor municipal ou estadual do SUS ou do SUAS, de acordo com a sua condição de gestão, bem como o gestor da educação municipal, distrital ou estadual;

II - a Secretaria da Receita Federal do Brasil;

III - os conselhos de acompanhamento e controle social previstos na [Lei no 11.494, de 20 de junho de 2007](#), e os Conselhos de Assistência Social e de Saúde; e

IV - o Tribunal de Contas da União.

Parágrafo único. A representação será dirigida ao Ministério que concedeu a certificação e conterá a qualificação do representante, a descrição dos fatos a serem apurados e, sempre que possível, a documentação pertinente e demais informações relevantes para o esclarecimento do seu objeto.

Art. 28. Caberá ao Ministério competente:

I - dar ciência da representação à entidade, que terá o prazo de 30 (trinta) dias para apresentação de defesa; e

II - decidir sobre a representação, no prazo de 30 (trinta) dias a contar da apresentação da defesa.

§ 1º Se improcedente a representação de que trata o inciso II, o processo será arquivado.

§ 2º Se procedente a representação de que trata o inciso II, após decisão final ou transcorrido o prazo para interposição de recurso, a autoridade responsável deverá cancelar a certificação e dar ciência do fato à Secretaria da Receita Federal do Brasil.

§ 3º O representante será cientificado das decisões de que tratam os §§ 1o e 2o.

CAPÍTULO IV

DA ISENÇÃO

Seção I

Dos Requisitos

Art. 29. A entidade beneficente certificada na forma do Capítulo II fará jus à isenção do pagamento das contribuições de que tratam os [arts. 22 e 23 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#), desde que atenda, cumulativamente, aos seguintes requisitos:

I - não percebam seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores, remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;

II - aplique suas rendas, seus recursos e eventual superávit integralmente no território nacional, na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais;

III - apresente certidão negativa ou certidão positiva com efeito de negativa de débitos relativos aos tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e certificado de regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS;

IV - mantenha escrituração contábil regular que registre as receitas e despesas, bem como a aplicação em gratuidade de forma segregada, em consonância com as normas emanadas do Conselho Federal de Contabilidade;

V - não distribua resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, sob qualquer forma ou pretexto;

VI - conserve em boa ordem, pelo prazo de 10 (dez) anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem e a aplicação de seus recursos e os relativos a atos ou operações realizados que impliquem modificação da situação patrimonial;

VII - cumpra as obrigações acessórias estabelecidas na legislação tributária;

VIII - apresente as demonstrações contábeis e financeiras devidamente auditadas por auditor independente legalmente habilitado nos Conselhos Regionais de Contabilidade quando a receita bruta anual auferida for superior ao limite fixado pela Lei [Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006](#).

Art. 30. A isenção de que trata esta Lei não se estende a entidade com personalidade jurídica própria constituída e mantida pela entidade à qual a isenção foi concedida.

Seção II

Do Reconhecimento e da Suspensão do Direito à Isenção

Art. 31. O direito à isenção das contribuições sociais poderá ser exercido pela entidade a contar da data da publicação da concessão de sua certificação, desde que atendido o disposto na Seção I deste Capítulo.

Art. 32. Constatado o descumprimento pela entidade dos requisitos indicados na Seção I deste Capítulo, a fiscalização da Secretaria da Receita Federal do Brasil lavrará o auto de infração relativo ao período correspondente e relatará os fatos que demonstram o não atendimento de tais requisitos para o gozo da isenção.

§ 1º Considerar-se-á automaticamente suspenso o direito à isenção das contribuições referidas no art. 31 durante o período em que se constatar o descumprimento de requisito na forma deste artigo, devendo o lançamento correspondente ter como termo inicial a data da ocorrência da infração que lhe deu causa.

§ 2º O disposto neste artigo obedecerá ao rito do processo administrativo fiscal vigente.

CAPÍTULO V DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITORIAS

Art. 33. A entidade que atue em mais de uma das áreas a que se refere o art. 1o deverá, na forma de regulamento, manter escrituração contábil segregada por área, de modo a evidenciar o patrimônio, as receitas, os custos e as despesas de cada atividade desempenhada.

Art. 34. Os pedidos de concessão originária de Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social que não tenham sido objeto de julgamento até a data de publicação desta Lei serão remetidos, de acordo com a área de atuação da entidade, ao Ministério responsável, que os julgará nos termos da legislação em vigor à época da protocolização do requerimento.

§ 1º Caso a entidade requerente atue em mais de uma das áreas abrangidas por esta Lei, o pedido será remetido ao Ministério responsável pela área de atuação preponderante da entidade.

§ 2º Das decisões proferidas nos termos do caput que sejam favoráveis às entidades não caberá recurso.

§ 3º Das decisões de indeferimento proferidas com base no caput caberá recurso no prazo de 30 (trinta) dias, dirigido ao Ministro de Estado responsável pela área de atuação da entidade.

§ 4º É a entidade obrigada a oferecer todas as informações necessárias à análise do pedido, nos termos do [art. 60 da Lei no 9.784, de 29 de janeiro de 1999](#).

Art. 35. Os pedidos de renovação de Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social protocolados e ainda não julgados até a data de publicação desta Lei serão julgados pelo Ministério da área no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da referida data.

§ 1º As representações em curso no CNAS, em face da renovação do certificado referida no caput, serão julgadas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias após a publicação desta Lei.

§ 2º Das decisões de indeferimento proferidas com base no caput caberá recurso no prazo de 30 (trinta) dias, com efeito suspensivo, dirigido ao Ministro de Estado responsável pela área de atuação da entidade.

Art. 36. Constatada a qualquer tempo alguma irregularidade, considerar-se-á cancelada a certificação da entidade desde a data de lavratura da ocorrência da infração, sem prejuízo da exigibilidade do crédito tributário e das demais sanções previstas em lei.

Art. 37. (VETADO)

Art. 38. As entidades certificadas até o dia imediatamente anterior ao da publicação desta Lei poderão requerer a renovação do certificado até a data de sua validade.

CAPÍTULO VI

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 39. (VETADO)

Art. 40. Os Ministérios da Saúde, da Educação e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome informarão à Secretaria da Receita Federal do Brasil, na forma e prazo por esta determinados, os pedidos de certificação originária e de renovação deferidos, bem como os definitivamente indeferidos, nos termos da Seção IV do Capítulo II.

Parágrafo único. Os Ministérios da Saúde, da Educação e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome procederão ao cadastramento de todas as entidades sem fins lucrativos, beneficentes ou não, atuantes em suas respectivas áreas em até 180 (cento e oitenta) dias após a data de publicação desta Lei, e tornarão os respectivos cadastros disponíveis para consulta pública.

Art. 41. As entidades isentas na forma desta Lei deverão manter, em local visível ao público, placa indicativa contendo informações sobre a sua condição de beneficente e sobre sua área de atuação, conforme o disposto no art. 1º.

Art. 42. Os incisos III e IV do art. 18 da Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993, passam a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 18.
 III - acompanhar e fiscalizar o processo de certificação das entidades e organizações de assistência social no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome;
 IV - apreciar relatório anual que conterà a relação de entidades e organizações de assistência social certificadas como beneficentes e encaminhá-lo para conhecimento dos Conselhos de Assistência Social dos Estados, Municípios e do Distrito Federal;
” (NR)

Art. 43. Serão objeto de auditoria operacional os atos dos gestores públicos previstos no parágrafo único do art. 3º, no art. 8º e no § 4º do art. 11.

Art. 44. Revogam-se:

I - o [art. 55 da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991](#);

II - o [§ 3o do art. 9o](#) e o [parágrafo único do art. 18 da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993](#);

III - o [art. 5o da Lei no 9.429, de 26 de dezembro de 1996](#), na parte que altera o [art. 55 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#);

IV - o [art. 1o da Lei no 9.732, de 11 de dezembro de 1998](#), na parte que altera o [art. 55 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#);

V - o [art. 21 da Lei no 10.684, de 30 de maio de 2003](#);

VI - o [art. 3o da Medida Provisória no 2.187-13, de 24 de agosto de 2001](#), na parte que altera o [art. 55 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#); e

VII - o [art. 5o da Medida Provisória nº 2.187-13, de 24 de agosto de 2001](#), na parte que altera os [arts. 9o e 18 da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993](#).

VIII - o [art. 5o da Medida Provisória nº 2.187-13, de 24 de agosto de 2001](#), na parte que altera os [arts. 9o e 18 da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993](#).

Art. 45. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 27 de novembro 2009; 188o da Independência e 121o da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Guido Mantega

Fernando Haddad

José Gomes Temporão

Patrus Ananias

Este texto não substitui o publicado no DOU de 30.11.2009.

MENSAGEM Nº 961, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2009.

Senhor Presidente do Senado Federal,

Comunico a Vossa Excelência que, nos termos do § 1º do art. 66 da Constituição, decidi vetar parcialmente, por inconstitucionalidade e contrariedade ao interesse público, o Projeto de Lei nº 20, de 2005 (nº 7.494/06 na Câmara dos Deputados), que “Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.429, de 26 de dezembro de 1996, 9.732, de 11 de dezembro de 1998, 10.684, de 30 de maio de 2003, e da Medida Provisória nº 2.187-13, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências”.

Ouvido, o Ministério da Fazenda manifestou-se pelo veto aos seguintes dispositivos:

Parágrafo único do art. 1º

“Parágrafo único. Os benefícios de que trata o **caput** serão extensivos às fundações públicas que tenham como finalidade a prestação de serviços na área de saúde.”

Razão do veto

“O dispositivo estende às fundações públicas de direito público isenção que a Constituição Federal concede exclusivamente às entidades beneficentes de assistência social.”

Art. 9º

“Art. 9º O valor aplicado em gratuidade na área de saúde, quando não comprovado por meio de registro contábil específico e informado de acordo com o disposto no art. 5º, será obtido mediante a valoração dos procedimentos realizados com base nas tabelas de pagamentos do SUS.”

Razão do veto

“A manutenção de escrituração contábil regular pelas entidades beneficentes de assistência social é requisito essencial à sua certificação, sendo prejudicial à aferição das ações efetivamente realizadas a exceção prevista no dispositivo.”

Art. 37

“Art. 37. A concessão originária deferida na forma do art. 34 será reconhecida como certificação da entidade para efeitos da isenção de que trata esta Lei.”

Razão do veto

Razão do veto

“A certificação da entidade não assegura o gozo da isenção, cuja concessão exige o atendimento de requisitos próprios.”

Os Ministérios da Fazenda, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, da Saúde e da Educação manifestaram-se pelo veto ao dispositivo abaixo transcrito:

Art. 23

“Art. 23. Desde que devidamente justificados, os requerimentos de renovação protocolizados em até 6 (seis) meses após o termo final da validade do certificado anterior, se deferidos, poderão ter efeito retroativo ao citado termo final, conforme definido em regulamento.”

Razão do veto

“Ao permitir o protocolo do pedido de renovação após o término da validade do certificado anterior, o dispositivo traz prejuízo à aferição do atendimento dos requisitos determinados na Lei, além de conflitar com o prazo previsto no § 1º do art. 24.”

Já os Ministérios da Fazenda e da Saúde manifestaram-se pelo veto aos seguintes dispositivos:

Parágrafo único do art. 8º

“Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a entidade deverá comprovar o percentual de aplicação em gratuidade sobre a receita bruta proveniente da venda de serviços.”

Razão de veto

“O dispositivo restringe o conceito de receita bruta aplicável às entidades abrangidas pelo **caput** do artigo, reduzindo os recursos a serem destinados ao atendimento gratuito de saúde.”

Art. 39

“Art. 39. As entidades da área de saúde certificadas até o dia imediatamente anterior ao da publicação desta Lei que prestam serviços assistenciais de saúde não remunerados pelo SUS a trabalhadores ativos e inativos e respectivos dependentes econômicos, decorrentes do estabelecido em Norma Coletiva de Trabalho, desde que, simultaneamente, destinem, no mínimo, 20% (vinte por cento) do valor total das isenções de suas contribuições sociais em serviços, com universalidade de atendimento, a beneficiários do Sistema Único de Saúde - SUS, mediante pacto do gestor do local, terão concedida a renovação, mediante regulamento.”

Razão do veto

“Os requisitos previstos no dispositivo destoam daqueles estabelecidos para a concessão da isenção às demais entidades atuantes na área da saúde, em prejuízo à assistência social e ao tratamento isonômico exigido pelo art. 150, inciso II da Constituição Federal.”

Essas, Senhor Presidente, as razões que me levaram a vetar os dispositivos acima mencionados do projeto em causa, as quais ora submeto à elevada apreciação dos Senhores Membros do Congresso Nacional.

Este texto não substitui o publicado no DOU de 30.11.2009