



## O PAPEL DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

Hosana Maria Barbosa Pontes<sup>1</sup>  
Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Hosana Maria Barbosa Pontes y Rickardo Léo Ramos Gomes (2017): "O papel da controladoria na gestão das entidades do terceiro setor", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (mayo 2017). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/17/controladoria-brasil.html>

### RESUMO

Em um cenário econômico onde a transparência nas informações financeiras têm gerado credibilidade e novas oportunidades de negócio, este trabalho tem como objetivo geral estudar e evidenciar que tipos de informação da controladoria contribuem para a tomada de decisão pela Diretoria das entidades do terceiro setor. Como objetivos específicos pretende-se: Levantar que outros tipos de informação da controladoria são utilizados nas Entidades; Compreender o papel da controladoria e do *controller*; Conceituar o terceiro setor, sua origem e evolução. O estudo aqui apresentado contempla uma pesquisa qualitativa, à medida que se utilizou de uma pesquisa bibliográfica para desenvolvimento do tema. Existe a necessidade da utilização da controladoria, como instrumento de sistema de informação gerencial, capaz de contribuir para a transparência, seriedade e solidificação do terceiro setor.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Controladoria. Terceiro Setor.

### RESUMEN

En este escenario económico donde la transparencia en la información financiera han generado credibilidad y nuevas oportunidades de negocio, este trabajo tiene como objetivo general, el estudio que es investigar y evidenciar el tipo de información de la contraloría contribuyen a la toma de decisiones por la directoria de las entidades del tercer sector. Como objetivos específicos se pretende: Levantar que otros tipos de información de la contraloría se utilizan en las Entidades; Entender el papel de la contraloría y del *controller*; Conceptualizar el tercer sector, su origen y evolución. El estudio aquí presentado se contempla una investigación cualitativa, en la medida que se ha utilizado de una búsqueda bibliográfica para el desarrollo del tema. Existe la necesidad de la utilización de la contraloría, como instrumento de sistema de información gerencial, capaz de contribuir a la transparencia, la seriedad y la solidificación del tercer sector.

1 Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Ateneu (2016). MBA em Controladoria e Finanças pela Faculdade Ateneu 2017. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis. Atualmente é Coordenadora de finanças e administração na Visão Mundial. Coordena, capacita e monitora Equipe de Assistentes, no Ceará e no Rio Grande do Norte.

2 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Faculdade Ateneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

**Palabras clave:** Contabilidad. Contraloría. Tercer Sector.

## ABSTRACT

In an economic scenario where the transparency of financial information has generated credibility and new business opportunities, this work has the general objective of studying is to highlight what types of information of the controllership contribute to the decision making by the Board of the third sector entities. Specific objectives are: To establish that other types of control information are used in the Entities; Understand the role of controller and controller; Conceptualize the third sector, its origin and evolution. The present study contemplates a qualitative research, as a bibliographical research was used to develop the theme. There is a need for the use of controllership, as an instrument of management information system, capable of contributing to the transparency, seriousness and solidification of the third sector.

**Subject Descriptor (JEL):** Public Administration; Public Sector Accounting and Audits H83

**Keywords:** Accounting. Controllership. Third sector.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira vive em um momento de mudanças e rearticulações nos papéis que o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada desempenham no desenvolvimento social. Como resultado, desse momento de mudanças, nascem os programas sociais, que são parcerias entre o setor privado e setor público.

Através destes programas sociais é possível visualizar o crescimento das associações organizadas através da sociedade civil que assumem uma posição ao enfrentar os problemas sociais, ao invés de deixá-los para o Estado.

Tais entidades, de maneira geral, possuem dificuldades financeiras para execução de seus projetos, que ocorrem devido à escassez dos recursos obtidos. Surge aí a necessidade de melhorar o desempenho da gestão na implantação de controles e aplicação de recursos disponíveis aparando-se em informações gerenciais que facilitem a tomada de decisões assertivas, demonstrando assim a seriedade do trabalho que se realiza.

Justifica-se esta pesquisa diante da necessidade de conhecer que papel o profissional da controladoria poderá exercer através da contabilidade gerencial para o terceiro setor, contribuindo em uma execução financeira bem-sucedida. Portanto, esse estudo, o tema escolhido será "O Papel da Controladoria na Gestão das Entidades do Terceiro Setor".

Pesquisar que ferramentas da controladoria podem contribuir para execução de outros serviços usados, ou não, pelo usado pelo profissional responsável pela gestão financeira das Organizações do Terceiro Setor é o torna essa pesquisa exploratória, realizadas através de procedimento bibliográfico.

Assim sendo, o objetivo geral desse estudo é pesquisar é evidenciar que tipos de informação da controladoria contribuem para a tomada de decisão pela Diretoria das entidades do terceiro setor.

Neste contexto adota-se como objetivos específicos: discorrer sobre a contabilidade; Levantar que outros tipos de informação da controladoria são utilizados nas Entidades; Compreender o papel da controladoria e do *controller*; Conceituar o terceiro setor, sua origem e evolução.

A seguir tem-se a fundamentação teórica organizada da seguinte maneira: no 2.1 discorreremos um breve histórico sobre a contabilidade, função, seus principais relatórios e a importância das informações apresentadas.

No tópico 2.2 apontamos a definição de controladoria, sua missão, objetivo e suas principais funções. Logo em seguida no 2.3 visamos mostrar o papel do profissional de *controller* dentro das organizações.

No tópico 2.4 discorreremos sobre a contextualização do Terceiro Setor no Mundo e no Brasil, sua origem, definições, contribuições e influências nos dias de hoje. Também mostramos a classificação das organizações do Terceiro Setor.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Contabilidade

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo e desde o seu início tem como finalidade o estudo do patrimônio da empresa. Sendo a contabilidade uma ciência social, ao longo dos anos vem adaptando-se as mudanças da sociedade, e ampliando seu campo de atuação, saído somente das empresas privadas, e atuando também no setor público e terceiro setor.

De acordo com Marion (2009, p.28) a contabilidade é: “Um instrumento que fornece informações que auxilia na administração a tomada de decisões dentro e fora de uma empresa. Através da coleta de dados econômicos, financeiros deforma de mensurar, registrar relatórios sobre essas decisões”.

A função da contabilidade segundo Franco (1999, p. 22):

É controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração, da análise e interpretação dos fatos neles ocorridos, objetivando fornecer informações e orientações necessárias à tomada de decisões sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Dessa forma, podemos concluir que a contabilidade é a linguagem dos negócios que demonstram através das informações de desempenho, evolução, continuidade de uma empresa.

Hoje os relatórios contábeis, precisam apresentar dados fidedignos, amplos, claros que sejam suficientes para a avaliação da situação patrimonial e das mutações sofridas pelo seu patrimônio, permitindo a realização de inferência sobre o seu futuro.

De uma maneira geral, podemos falar que os dados que se encontram nas demonstrações contábeis são fundamentais para análise da situação econômico-financeira da entidade. Segunda a LEI nº 6.404 de 15 de dezembro 1976 – alterada pelas leis 11.638 de 28 de dezembro de 2007 e 11.941 de 27 de maio de 2009, os principais relatórios que demonstram as informações da saúde de uma organização são:

- Balanço do Patrimonial;
- Relatório de apuração dos lucros e/ou prejuízos acumulados;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Demonstração do Fluxo de Caixa;
- Demonstração do Valor Adicionado, quando se tratar de companhia aberta;
- Demonstração do valor correspondente à mutação do patrimônio líquido da empresa;
- Notas Explicativas e quadros analíticos ou qualquer outra coisa que possa servir para ilustrar a situação patrimonial.

Quanto as informações contábeis, contidas nesses relatórios, O CPC 00-R1(2011, p. 15) afirma: “Se a informação contábil-financeira é para ser útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar. A utilidade da informação contábil-financeira é melhorada se ela for comparável, verificável, tempestiva e compreensível”.

Esses são os objetivos de usuários internos, os acionistas, gestores e colaboradores, e dos usuários externos, clientes, instituições financeiras, governos e concorrentes, informações que atendam suas necessidades em tempo real.

### 2.2 Controladoria

A contabilidade tradicional, está voltada para o fisco, e as normas legais somente, atualmente, não satisfazem os usuários. Nasce a necessidade de uma gestão que tenha a visão global da empresa, a controladoria, operando em todas as atividades da empresa, desde o planejamento inicial, até a obtenção do resultado final.

A controladoria pode ser entendida uma extensão da contabilidade, segundo Almeida et al., (2001, p. 344):

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzem durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

A controladoria surgiu no início do século XX, a partir das novas necessidades de geração de informações para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações norte-americanas. O autor Mosimann e Fisch (1999, p.88), conceitua controladoria como sendo:

Um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Segundo Almeida *et al.* (2001, p.346) a missão da controladoria é: “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Devido os crescimentos das organizações, é fundamental a missão da controladoria, impedir gastos desnecessários e aplicação recursos nas necessidades reais da empresa.

Conforme Figueiredo e Caggiano (2009, p.20), “o objetivo da controladoria é garantir aos gestores informações adequadas ao processo decisório, fornecendo mensuração das alternativas econômicas, baseadas em um sistema de informação”. Quando atinge esse alvo possibilita aos gestores decisões assertivas, já que não é a controladoria que toma as decisões e sim os gestores.

A participação da controladoria nas empresas deve focar, segundo Giongo e Nascimento (2005, p.3) em uma “estruturação do modelo de gestão da organização, baseado em sua missão, crenças e valores, destacando que o modelo de gestão é definido por uma série de diretrizes que deverão ser adotadas no decorrer do processo de gestão”, conforme demonstrado na Figura 1.



Figura 1 – A Participação da Controladoria no Processo de Gestão  
Fonte: Giongo e Nascimento (2005, p.03)

A controladoria tem uma grande responsabilidade na elaboração e manutenção do sistema de informação da gestão da organização, pois é responsável por gerar as informações adequadas para a tomada de decisão, sendo estas confiáveis; informações úteis e de caráter decisório. Nesse sentido, percebe-se que o *Controller* tem um papel fundamental na formulação e no controle do planejamento estratégico da empresa.

### 2.3 O Profissional da Controladoria

Sendo a controladoria um ramo da contabilidade, o *Controller* é um papel destinado ao profissional da controladoria, tem a função de exercer informações gerenciais, econômicas e financeiras da organização, garantindo que essas sejam confiáveis e levadas até aos gestores em tempo adequado, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 09): “Pode exercer diferentes atividades dentro de uma organização. Ele pode ser desde o responsável pela contabilidade e a geração dos relatórios dela decorrentes, até o estrategista que participa do planejamento e presta suporte a todo quadro gerencial da organização”.

Dentro das organizações, atualmente são de suma importância esse profissional, segundo Figueiredo e Caggiano (2009, p. 12):

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que

as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

“O *controller* pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica.” (Padoveze, 2003, p. 36).

É um profissional da contabilidade, que deve estar atento às mudanças, ter conhecimento em gestão organizacional, de recursos humanos, estoque e produção, ser capaz de perceber as dificuldades e propor as soluções gerais.

Conforme Tung (1993, p. 92), “o *controller* deve ser capaz de perceber o aparecimento de problemas nos diferentes departamentos, bem como de providenciar os elementos para as soluções devidas”.

Pode-se concluir que a função desse profissional, é identificar as dificuldades da organização, gerenciar as informações e apresentá-las aos gestores da forma clara e objetiva, desempenhando um papel influenciador.

“*Controller* é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa. (Tung, 1993, p. 41)”.

Schier (2010, p. 40), estabelece alguns princípios para que o *controller* desempenhe suas funções:

- Bom conhecimento do ramo de atuação onde está inserida a empresa, identificando quais são os prós e contras que afetaram o setor;
- Facilidade de identificação de fatores internos e externos que possam influenciar a gestão dos negócios da organização;
- Habilidade para *benchmarking* e *network* em seu segmento de atuação;
- Atenção as atualizações e utilização das ferramentas tecnológicas;
- Habilidade para identificar as informações relevantes ao processo decisório;
- Conhecimento da história da empresa e identificação como seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com os problemas básicos e as possibilidades estratégicas;
- Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos, conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados e transformá-los em relatórios gerenciais;
- Habilidade de expressar-se bem, oralmente e por escrito;
- Conhecimentos gerais do funcionamento da gestão contábil.

Diante dessas facilidades o *Controller* é tido como um elo entre a direção e o restante da organização, pois ele se depara com situações dos diversos setores, visualizando os pontos positivos e negativos da organização. Conseguem com facilidade analisar os relatórios financeiros e as demonstrações contábeis, sugerindo alterações para a melhoria de desempenho em determinadas áreas.

### 2.3 O Terceiro Setor no Mundo e no Brasil

O Terceiro Setor é uma expressão traduzida do inglês – *Third Sector*. Para melhor entendermos o porquê desse termo, precisamos apresentar como estão classificados os setores, Osório Cavalcante (2006, p.1) afirma que:

No primeiro setor está o Estado, que, por meio de seus órgãos e entidades, exerce suas múltiplas atividades, quais sejam políticas, administrativas, econômicas e financeiras, no Segundo setor, situam-se as empresas privadas, que exercem suas atividades com o fim de obter lucros a serem distribuídos aos investidores como renumeração do capital aplicado.

A partir dessa afirmação José Eduardo Sabo (2003, p.88) conceitua o terceiro como o “mobilizador de um grande volume de recursos humanos e matérias para impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social”.

Podemos perceber que o termo terceiro setor refere-se ao um tipo de sociedade que não é público e nem privado, embora seja composta por organização de natureza, privada (sem objetivo de lucro) dedica-se as causas a objetivos sociais ou público. Segundo o Promotor de Justiça Eduardo Sabo (2003, p.88), podemos assim conceituar o terceiro setor, como o: “Conjunto de organismos, organizações ou instituições

sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto a sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento.”

Podemos compreender que as organizações beneficentes geralmente são uma parte do setor social da nação onde atuam para melhorar a vida de pessoas, famílias, bairros e comunidades.

Stephen Dobbs e Burt Nanus (2000, p.45) afirmam ainda que “as organizações do terceiro setor projetam e presta uma série surpreendente de serviços críticos, alguns envolvendo decisões de vida e morte para as pessoas, outros afetando a qualidade de vida comunidades inteiras”.

Dessa forma, todo mundo se beneficia dos serviços sociais prestados pelas organizações do terceiro setor não só os diretamente ligados a elas. Todas as pessoas que trabalham nos setores econômicos e político são educadas em famílias e comunidades, lugares em que várias organizações beneficentes atuam, segundo os autores Stephen Dobbs e Burt Nanus (2000, p.47):

A ausência de tais organizações beneficentes só aumentariam as necessidades sociais, causando tensões que poderiam massacrar todos os três setores caso fossem ignoradas. Para eles a alternativa seria um 'setor governamental' bem maior ou uma forma de capitalismo do Estado de bem-estar social que abafasse o setor privado.

Conclui-se que as contribuições feitas pelas organizações do terceiro setor citadas acima, segundo Stephen Dobbs M e Burt Nanus (2000, p.48) “são vitais para uma sociedade saudável, não são luxo ou um ‘mero’ altruísmo”. Embora elas empreguem milhões de pessoas, já exercem influência na vida humana, bem como na economia e no setor público, distante da proporção de seus números.

### 2.3.1 Classificação das Organizações do Terceiro Setor

Para que uma entidade seja definida como instituição sem fins lucrativos é necessário que ela reúna, as seguintes características peculiares derivadas do ambiente em que estão inseridas. No quadro 1, apresentam-se, de acordo as suas principais características.

1	Objetivos institucionais	Provocar mudanças sociais.
2	Principais fontes de recursos financeiros e materiais	Doações, contribuições, subvenções e serviços.
3	Lucro	Meio para atingir os objetivos institucionais. Um fim.
4	Patrimônio resultados	Não há participação/distribuição.
5	Aspectos fiscais e tributários	Normalmente são imunes.
6	Mensuração do result. social	Difícil de mensurar economicamente.

**Quadro 1** – Características de Organização do Terceiro Setor

Fonte: Olak (1999, p. 28)

Entretanto para a Divisão de Estatísticas das Nações Unidas em conjunto com a Universidade Johns Hopikins, no Manual sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema Nacional de Contas (2003), essas são as características das entidades:

Institucionalizadas: constituídas legalmente; Privadas: não integrantes do aparelho do Estado; De fins não lucrativos: não distribuem lucros para os seus administradores ou dirigentes; Auto – administradas: gerenciam suas próprias atividades; Voluntárias: podem ser constituídas livremente por qualquer pessoa ou grupo de pessoas.

Portanto no Brasil, as entidades com essas características são conhecidas como sem fins lucrativos, ou seja, mesmo que venda uns produtos ou forneça serviços para manter sua finalidade cultural, social, ambiental etc., continua tendo fins não econômicos.

As entidades do Terceiro Setor, de acordo com o Código Civil, são formadas, por associações e por fundações, mas existem denominações que as qualificam por meio de títulos, certificações e qualificações, como, por exemplo: Utilidade Pública Federal; Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS); Organização Social (OS); Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Segundo Ana Maria (2001, p.31): “A associação (ou instituto) é uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica que se caracteriza pelo agrupamento de pessoas, para a realização e consecução de objetivos e ideias comuns (afeitos e ligados a missão), sem finalidade lucrativa”.

Para a sua constituição é necessário que seja realizada uma reunião entre as pessoas interessadas que se elabore a Ata de Constituição e o Estatuto Social.

Enquanto a fundação, segunda Ana Maria (2001, p.36):

Instituição de caráter social, criada e mantida por iniciativa particular ou do estado, com finalidade públicas, e que tem como alicerce um patrimônio destinado a um fim esse patrimônio, por força de lei, adquire personalidade jurídica e passa a ser uma pessoa jurídica patrimônio.

Para instituir uma fundação também existe a necessidade de uma Ata de Constituição, bem como de um Estatuto, mas alguns pontos devem ser observados, como: a) escritura pública ou testamento para criação da fundação; b) elaboração de estatuto pelos instituidores; c) aprovação do estatuto pelo Ministério Público; e) registro da escritura de instituição, do estatuto e respectivas atas no cartório competente.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, visto que foi feito um aprofundamento do tema abordado. Segundo Gil (1999, p.43) “A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Para o referencial teórico utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, através da técnica de coleta de dado direta, pois foi elaboração em cima de material existente como livros, revista e artigos científicos, e de levantamento, pois segundo Gil (199, p. 07) “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Tratou-se de uma pesquisa documental, pois foi realizada uma busca de fontes publicadas a respeito do tema abordado, que segundo Lakatos e Marconi (2003, p.08) constituem “fonte de coleta de dados, documentos de arquivos públicos que representam os documentos oficiais”.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa abordou um tema que está crescendo a cada dia no Brasil, o terceiro setor, diante da ausência de práticas satisfatórias fornecidas pelo governo. Os programas sociais, que são parcerias entre o setor privado e setor público, cresce nesse cenário mundial, com constantes mudanças econômicas, políticas e sociais. O terceiro setor assumi uma posição ao enfrentar os problemas sociais, ao invés de deixá-los para o Estado.

O terceiro setor possuem características próprias, diferentes das organizações do primeiro e o segundo setor. Os recursos são escassos, são geralmente provenientes de doações e contratos de parcerias.

Esse trabalho foi elaborado com o intuito de pesquisar é evidenciar que tipos de informação da controladoria contribuem para a tomada de decisão pela Diretoria das entidades do terceiro setor. Dentro dos objetivos específicos propostos, foi abordado o conceito de contabilidade, controladoria, o papel do *controller*, o conceito de terceiro setor, sua origem e evolução.

Analisado os conceitos apresentados, é possível afirmar que os relatórios contábeis controlam e resume as mutações e variações do patrimônio ao longo de cada exercício da empresa, destacando os valores de bens, direitos e obrigações patrimoniais, bem como sua situação superavitária, mas deixando uma ausência de informações simplórias para a sociedade geral.

Com isso podemos afirmar que a Controladoria, vai além de uma demonstração contábil, pois conseguem demonstrar aos gestores, através de um sistema baseada em informação, dados mensuráveis que possibilita aos diretores decisões assertivas.

Obteve-se assim uma resposta ao nosso problema de pesquisa, sendo a controladoria um instrumento de sistema de informação clara, demonstrando como complemento de transparência para as entidades do terceiro setor. Pois esse sistema e baseado e cima da missão, valores, as ações e compromissos da empresa com a sociedade. E demonstrado também seu planejamento estratégico e operacional.

Apesar do crescimento do Terceiro Setor, são muitos os profissionais, que necessitam de qualificação e preparação sobre a controladoria, precisam de instrumentos que relatem as informações das Entidades para a sociedade, por meio do qual justifique sua existência.

O *controller*, dentro das organizações do terceiro setor, deve ser um profissional que estar atento às mudanças, ter conhecimento em gestão organizacional, ser capaz de perceber as dificuldades e propor as soluções, levar a otimização dos resultados, aplicação de recursos com eficiência.

A partir dessa pesquisa, propõem-se novos estudos, sugere-se ampliar outras ferramentas da gerencias, diferente das aplicadas nesse artigo, para reforçar as a importância da controladoria para o terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, Lauro B. De; Parisi, Cláudio; Pereira, Carlos A. (2001). Controladoria. In: Catelli, Armando (Coordenador). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica - GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas. p.343-355.
- Araújo, Osório Cavalcante. (2006). *Contabilidade para Organizações do Terceiro Setor*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Borinelli, Márcio L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e das práticas*. 341f. Tese (Doutorado em Contabilidade), Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Collis, Jill; Hussey, Roger. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2003). *Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social*. 1ª Ed. Distrito Federal: FBC.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Pronunciamento Conceitual Básico (R1) Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro*. Disponível em: [http://www.cpc.org.br/pdf/CPC00\\_R1.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC00_R1.pdf). Acesso em: 23 de janeiro de 2017.
- Dobbs, Stephen M.; Nanus, Burt. (2000). *Liderança para terceiro setor. Estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Futura.
- Franco, Hilário. (1999). *A contabilidade na era da globalização*. São Paulo: Atlas.
- Figueiredo, Sandra; Caggiano, Paulo César. (2009). *Controladoria Teoria e Prática*. Editora Atlas.
- Gil, Antônio Carlos. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Giongo, Juliano; Nascimento, Auster Moreira. (2005). O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9. *Anais...* Florianópolis.
- Lunkes, Rogério João; Schnorrenberger, Darci. (2009). *Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas S.A.
- Olak, P. A. (1999). *Conceitos econômicos aplicados à contabilidade de entidades privadas sem fins lucrativos*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6. São Paulo.
- Padoveze, Clóvis Luís. (2004). *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Paes, José Eduardo Sabo. (2003). *Fundações e Entidades de Interesse Social, Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários*. 4ª Ed. Brasília: Brasília Jurídica Ltda.
- Mosimann, Clara Pellegrinello; Fisch, Silvio. (1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Schier, Carlos Ubiratan da Costa. (2010). *Controladoria como instrumento de gestão*. Curitiba: Juruá.
- Tung, Nguyen Huu. (1993). *Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática*. 8ª ed. São Paulo: Edusp.