



## **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL**

<http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

**ISSN 2176-9036**

Artigo recebido em: 26.08.2013. Revisado por pares em: 05.11.2013. Reformulado em: 14.12.2013. Avaliado pelo sistema double blind review.

### **GESTÃO E DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DE SOCIEDADE DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIPs): UM ESTUDO EM ENTIDADES DE MICROCRÉDITO**

### **MANAGEMENT AND PERFORMANCE IN SOCIETY ORGANIZATIONS PUBLIC INTEREST (OSCIPs): A STUDY IN MICRO ENTITIES**

### **GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD DE INTERÉS PÚBLICO (OSCIP): UN ESTUDIO EN ENTIDADES MICROCRÉDITO**

#### **Autores**

##### **Paulo Roberto da Cunha**

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela FURB. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507 - CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil. Telefone: (47) 3321-0565  
E-mail: pauloccsa@furb.br

##### **Antonio Maria da Silva Carpes**

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507 CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil - Telefone: (47) 3321-0565  
E-mail: carpes.antonio@gmail.com

##### **Mara Jaqueline Santore Utzig**

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Endereço: Rua São Salvador, 1829 – Centro - CEP 89870-000 – Pinhalzinho/SC – Brasil - Telefone: (47) 3366-1243  
E-mail: jaquesantore@gmail.com

**[Artigo apresentado no SIMPOI 2012]**

#### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo investigar o processo de gestão de desempenho e resultado utilizado pelas OSCIPs de microcrédito, com sede em Santa Catarina. A presente pesquisa justifica-se, inicialmente, pela relevância que o terceiro setor ganha dentro do atual contexto econômico social no mundo. Considera-se ainda o fato da incipiência em termos de pesquisa

científica, voltada para a gestão das OSCIPs. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, sendo realizada por meio de levantamento ou *survey* e predominantemente quantitativa. O universo de pesquisa compreendeu 19 entidades cadastradas na AMCRED (Associação das Organizações de Microcrédito do Estado de Santa Catarina), sendo que a amostra analisada foi de 13 entidades que responderam ao questionário enviado por meio eletrônico. Os resultados foram tabulados em planilhas eletrônicas, sendo submetidos a cálculos percentuais, médias, frequência e desvio padrão. Na sequência os dados são apresentados em quadros e tabelas acompanhadas de suas respectivas análises. Os resultados permitem concluir que o processo de gestão é caracterizado pela preocupação no cumprimento legal e na evidenciação obrigatória. O conjunto de características identificadas demonstra a necessidade de uma aplicação de novos instrumentos de gestão que permitam alavancar o processo decisório.

**Palavras-chaves:** Terceiro Setor. Microcrédito. Gestão.

### ABSTRACT

The difficulty in considering the public and the needs of the population gives rise to a third way called Third Sector, which is characteristic of nonprofit management. It is assumed that a good management in these entities contributes to minimize the social cost in the country. This article aims to investigate the process of performance management and results used by OSCIPs microcredit, headquartered in Santa Catarina. This research is justified initially by the relevant third sector gains in the current economic climate social world. It is further considered the fact in terms of the paucity of scientific research, focused on the management of OSCIPs. The research is characterized as descriptive, being conducted through surveys or survey and predominantly quantitative. The universe of research included 19 entities registered in AMCRED (Association of Microfinance Organizations of the State of Santa Catarina), and the analyzed sample was 13 respondents to the questionnaire sent by electronic means. The results were tabulated in spreadsheets, calculations being submitted to percentages, means, frequency and standard deviation. Following the data are presented in charts and tables accompanied by their respective analyzes. The results indicate that the management process is characterized by concern with legal compliance and mandatory disclosure. The set of characteristics identified demonstrates the need for implementation of new management tools that allow leveraging the decision-making process.

**Keywords:** Third Sector. Microcredit. Management.

### RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo investigar el proceso de gestión y los resultados de rendimiento utilizado por OSCIPs microcrédito, con sede en Santa Catarina. Esta investigación se justifica inicialmente por las ganancias del tercer sector relevantes dentro del contexto social y económico actual en el mundo. También consideramos que el hecho de la escasez en la investigación científica, centrado en la gestión de OSCIPs. La investigación se caracteriza por ser descriptiva, que se realizan a través de y predominantemente cualitativo. La base de investigación compuesto por 19 entidades registradas en AMCRED (Asociación de Organizaciones de Microfinanzas del Estado de Santa Catarina), y la muestra analizada fue de 13 que respondieron al cuestionario enviado por medios electrónicos. Los resultados fueron tabulados en hojas de cálculo y sometidos a cálculos de porcentajes, media, desviación estándar y frecuencias. Siguiendo los datos se presentan en tablas y acompañados de sus tablas análisis. Los resultados indican que el proceso de gestión se caracteriza por la preocupación en el cumplimiento legal y la divulgación obligatoria. El conjunto de

características identificadas demuestra la necesidad de la aplicación de nuevas herramientas de gestión que permitan la toma de decisiones de apalancamiento.

**Palabras clave:** Tercer Sector . Microcrédito. Gestión .

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública se constitui em um agente cuja finalidade é prover as necessidades da sociedade com recursos públicos. A limitação desses recursos e as necessidades emergentes da sociedade fez com que surgissem outros agentes que contribuíssem neste processo. Este cenário denota a entrada de recursos advindos de empresas privadas com finalidade de lucro ou organizações sem fins lucrativos, preenchendo assim as lacunas deixadas pela limitação dos recursos públicos.

O primeiro setor representa os órgãos públicos que arrecadam e administram recursos que são distribuídos aos contribuintes em forma de investimentos como educação, segurança, saúde, etc. O segundo setor, denominado órgãos privados, representado pela economia com objetivo de lucro, contempla um segundo agente nesse processo. Outro grupo, denominado terceiro setor, surge a partir da formação de associações, fundações e grupos institucionalizados para prestar serviços de natureza social, ambiental e atender as diversas demandas da sociedade, as quais não são alcançadas pelo Estado (SALOMON, 1998).

Embora não haja a figura do “lucro” com finalidade fim, é necessário que haja uma gestão eficiente dos recursos administrados pelas entidades do terceiro setor, para que alcancem os objetivos propostos.

Associando e comparando as entidades do primeiro e segundo setor, verifica-se uma similaridade na administração dos recursos. Ambos, os setores, gerenciam seus recursos buscando um resultado que sustente seu patrimônio. O desempenho e resultado dessas organizações perpassam por uma gestão eficiente de seus recursos, minimizado custos e buscando maximizar ingressos de receitas.

No que diz respeito as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), estas são instituições jurídicas de direito privado, cujos excedentes de resultado são reaplicados integralmente na consecução do objeto social da mesma. As vedações e qualificações para exercício da prerrogativa como OSCIP é instituída pela Lei 9.790/99. No referido instituto legal, em seu artigo 4 é recomendado expressamente que as organizações tragam em seu estatuto referências aos princípios da administração pública, as boas práticas de gestão e governança corporativa, assim como observância aos princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade.

Na incumbência de atender ao artigo 3 da lei 9.790/99, inciso X “[...] experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito” institucionaliza-se no Brasil entidades cuja essência está em promover o crédito e subsidiar o trabalho informal com viés empreendedor, constituindo-se em uma política social.

Costa (2010) faz uma reflexão sobre a evolução do microcrédito no Brasil, desde 1999, concluindo pela singularização do modelo brasileiro. O artigo caracteriza a política de microcrédito no Brasil, apontando algumas especificidades desse mercado, como a informalidade, a necessidade de qualificação dos gestores e a taxa de juros alta no fornecimento de crédito. O autor ressalta nas conclusões que o microcrédito é paliativo e que ainda não possui um impacto macro-social significativo.

O presente artigo não se atém aos possíveis impactos sociais, das OSCIPs de microcrédito, mas anseia caracterizar o processo de gestão das mesmas no intuito de perceber possíveis formas e métodos para minimizar os riscos inerentes ao seu patrimônio. Clarificada a proposição do governo, ao vislumbrar o microcrédito como política pública, reforçada por ações como a ingestão de capital na ordem de R\$ 500 (milhões) para investimento em infraestrutura das OSCIPs, promovido pelo

Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) para atender as entidades filiadas a Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito e Finanças (ABCRED).

No estado de Santa Catarina existem 19 (dezenove) instituições que atuam com fornecimento de crédito a tomadores formais e informais. As referidas organizações buscam recursos externos e repassam em quantias equivalentes entre R\$ 200,00 (duzentos reais) e R\$ 10.000,00 (dez mil reais), Entre os fornecedores de crédito às OSCIPs, a Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A (BADESC) constitui-se em um dos principais repassadores de recursos. Conforme dados de 2008, o conjunto das OSCIPs geriu ativos na ordem de R\$ 92,5 (milhões) e uma carteira líquida de aproximadamente R\$ 76,5 (milhões), os quais fomentaram a economia regional. O estado possui a maior carteira de microcrédito em operação no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e possui a única associação organizada, do setor, a Associação das Organizações de Microcrédito de Santa Catarina (AMCRED-SC).

Diante do contexto elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as características do processo de gestão das OSCIPs de microcrédito sediadas em Santa Catarina? Assim, este estudo tem por objetivo investigar as características do processo de gestão das OSCIPs de microcrédito sediadas em Santa Catarina. Os resultados esperados devem permitir iniciar a exploração de uma seara a ser investigada com teor científico, buscando diagnosticar e contribuir para melhoria da gestão das organizações de microcrédito.

A presente pesquisa justifica-se, inicialmente, pela relevância que o terceiro setor possui dentro do atual contexto econômico social no mundo. O fato de se constituir como uma política pública, o fornecimento de crédito que atenda a uma camada social desprovida economicamente, traz a relevância social do tema. Considera-se ainda o fato de que o processo de execução do objeto social das OSCIPs, passa pela administração eficiente dos recursos por elas gerido. Dessa forma, maximizar o processo de gestão, minimizando os riscos, torna-se não somente relevante, mas uma questão de sobrevivência para os agentes envolvidos (repassador e tomador).

O artigo está estruturado em cinco seções, a partir desta introdução, contemplando uma breve revisão de literatura e em seguida a descrição da trajetória metodológica da pesquisa. Na sequência são apresentados os resultados, seguidos das considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção discorre-se sobre as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), complementada pelo processo de sistemas de informação e de gestão em entidade do terceiro setor.

### **2.1 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIPs)**

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) são entidades caracterizadas como de direito privado sem fins lucrativos, as quais atuam na seara pública. A lei 9.790, de 23 de março de 1999, legaliza as entidades Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e disciplina o Termo de Parceria. A referida lei apresenta-se como um marco para o terceiro setor, vindo disciplinar o conceito de “sem fins lucrativos”. Alves e Slomski (2006) observam a relevância do instituto legal para fortalecer o terceiro setor por meio da reformulação do arcabouço legal inerente a ele.

Segundo Araújo (2005) as OSCIPs são organizações do terceiro setor, amparadas por instituto legal, cujo relacionamento com o Estado se dá por meio de um termo de parceria. O termo de parceria é um dos principais elementos que diferenciam as OSCIPs das demais organizações sociais (OS).

O termo de parceria é documento firmado entre o Poder Público e a referida OSCIP, celebrando acordo e cooperação entre as partes para fomento e execução de atividades que venham

ao encontro do objeto social da mesma. No conteúdo do referido acordo, conforme mencionado no parágrafo segundo do art 10 da Lei 9.790/99, deverá constar:

- a) o objeto do acordo;
- b) as metas e resultados esperados;
- c) os indicadores que irão monitorar a execução do projeto;
- d) a previsão de receitas e despesas;
- e) as obrigações da OSCIP para com o poder público;
- f) a publicação de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da execução física e financeira.

As OSCIPs são certificadas pelo Ministério da Justiça, de acordo com o cumprimento das bases legais pronunciadas na Lei 9.790/99. No caso das entidades sem fins lucrativos de microcrédito, essa adesão é impulsionada por força da Medida Provisória nº 2.089/2001. Nos demais casos, essas entidades só terão a ganhar ao optarem voluntariamente pela Lei 9.790/99.

As entidades que tiverem por finalidade a concessão de microcrédito somente não estarão sujeitas à chamada “Lei da Usura” se tiverem a qualificação como OSCIP. Portanto, para essas entidades a qualificação como OSCIP é importante na medida em que permite que não incorram no limite legal da taxa de juros de doze por cento ao ano, conforme Medida Provisória 2.089/2001.

## **2.2 SISTEMA EMPRESA: UM ENFOQUE NO APOIO A GESTÃO DE UMA OSCIP DE MICROCRÉDITO**

Diante de um mercado em rápida transformação e com a evolução constante dos negócios, o desafio das empresas é cada vez maior em organizar suas estruturas empresarias no sentido de manter um padrão competitivo e oferecer produtos e serviços de forma eficiente e eficaz, mantendo e conquistando os clientes.

Para fazer frente a esse desafio as empresas contam com o auxílio de um sistema de informação, que quando bem implementado e estruturado é capaz de melhorar todo o processo de trabalho e comunicação da empresa, gerando com isso informações que são essenciais para as decisões.

Oliveira (2000, p. 149) destaca que “um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema”. A existência de elementos que se agrupam e se relacionam, onde a interação e sintonia são desenvolvidas com o propósito de se alcançar determinado objetivo, pode ser entendido como um sistema. A integração entre partes ou elementos, operações ou atividades, reunidas por uma razão que justifique sua existência, é um sistema que está sendo desenvolvido e organizado para servir de apoio e sustentação para alguma finalidade.

Comenta O’Brien (2004) que um sistema que trabalha num processo organizado de transformação no sentido de alcançar um objetivo comum, possui em sua interação as funções básicas que são as entradas que envolvem a captação e reunião de elementos, o processamento que reúne os elementos e faz a conversão em produto e a saída que reúne a transferência de elementos produzidos até seu objetivo ou destino final.

A exposição de O’Brien (2004) vem complementar a afirmação de Laudon e Laudon (2001) que as entradas são dados brutos captados do ambiente interno e externo, o processamento é a conversão desses dados em uma forma mais significativa e a saída é a transferência para pessoas ou atividades onde será aplicado seu uso. É acrescentado a avaliação ou *feedback* que é a saída capaz de ajudar no sentido de avaliar e corrigir a fase de saída.

Analogamente a empresa pode ser vista como um sistema aberto e dinâmico, no instante em que interage com o ambiente (interno e externo) e realiza um conjunto de atividades que a mantém em constante mutação. (PEREIRA, 2001)

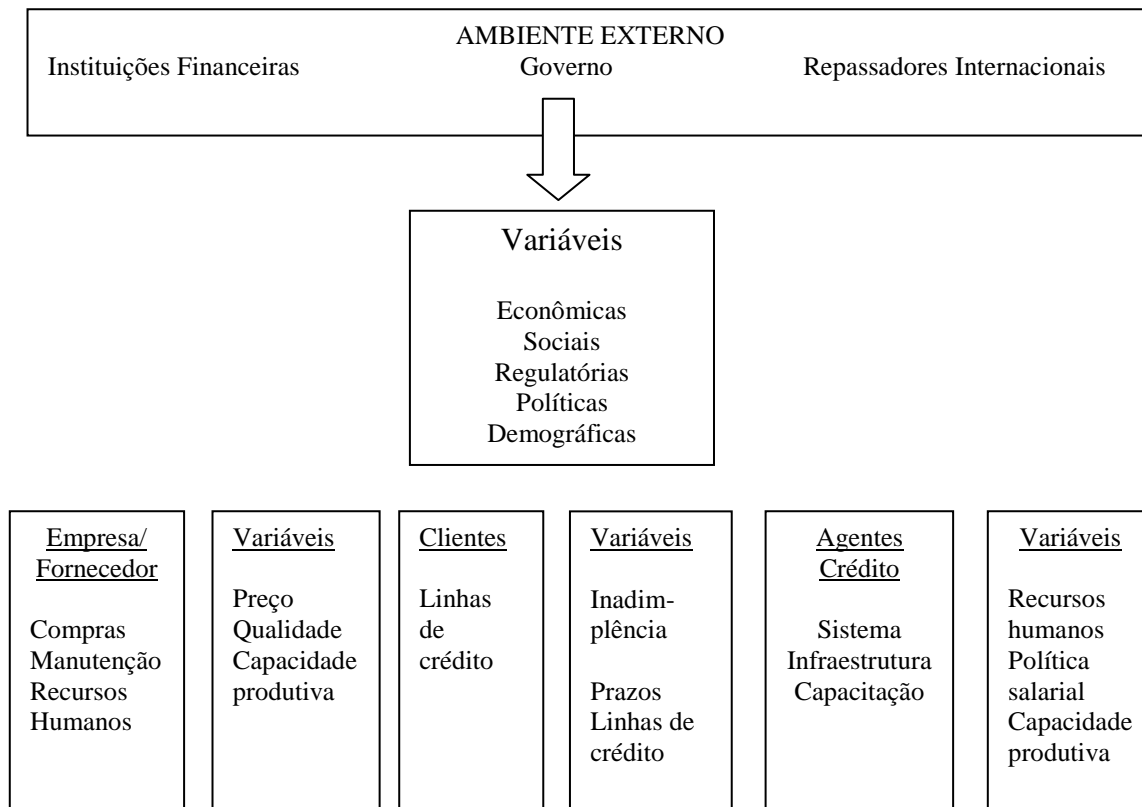
As constantes influências que o sistema empresa recebe, vindas do ambiente requer que ela tenha em seu sistema a segurança necessária para manter o equilíbrio frente essas exigências ambientais, adotando respostas eficazes frente essas adversidades mantendo assim sua continuidade.

Olak e Nascimento (2000) comentam que as entidades sem fins lucrativos tem a função de desempenhar e promover mudanças no ambiente em que atuam. Nesse propósito executam suas atividades valendo-se de recursos obtidos do sistema econômico e social, com o foco no produto final: uma comunidade melhor.

Toda organização ou entidade sendo entendida como um sistema necessita da interação de seus subsistemas para que suas atividades sejam realizadas de forma harmônica, eles trabalham no sentido de dar suporte para o sistema maior, ou seja, quanto mais alinhados estiverem os subsistemas maiores serão as chances de todo o conjunto obter sucesso. Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) observam que em todo o processo de gestão, decisões são tomadas em função de diretrizes pré-estabelecidas.

Na gestão de uma OSCIP cujo objeto social promove o fluxo de repasse de crédito financeiro, algumas características próprias devem ser alinhadas para a construção de um sistema de informação alinhado a gestão. Nesse sentido faz-se necessário delinear o ambiente em que atua uma instituição de microcrédito, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 - Ambiente da gestão de uma OSCIP de microcrédito**



Fonte: Adaptado de Pereira (2001).

Antes mesmo de cumprir seu objeto social, uma OSCIP de microcrédito recebe fortes influências econômicas e regulatórias, advindas do ambiente externo. A partir da disponibilidade em carteira, a gestão estrutura-se no sentido de repassar o produto (dinheiro) aos tomadores (clientes), por intermédio dos Agentes de Crédito. Esse fluxo é assistido pela gestão corporativa e administrativa, dando suporte a execução de empréstimo. Sistemicamente a engrenagem desse fluxo

tem de ser sustentado por uma estrutura informacional que apoie o processo de gestão propiciando a continuidade da organização.

A adaptabilidade ao ambiente obriga a organização a manter canais de informação que alimentem dados do mercado, como políticas de crédito governamental e eventos econômicos, propiciando o processo de gestão como mecanismo de gestão. Na medida em que a gestão decide em retrair ou afrouxar o crédito, é uma resposta ao ambiente. Em um olhar voltado para dentro do sistema, a infraestrutura proporcionada pela administração, repercute no resultado proporcionado pelos agentes de crédito. Um(a) informação equivocada em um cadastro de cliente, onera o risco de crédito, impactando na remuneração variável do agente de crédito e não cumprimento da meta repercute no clima organizacional, ocasionando um problema de gestão de recursos humanos.

### **2.3 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

No mercado em que as organizações estão inseridas atualmente, gerir uma empresa vai muito além de tomar decisões com base em dados confiáveis e experiências. Para tanto, é preciso conhecer o verdadeiro sentido de organização e qual sua importância. Para Robbins (2000, p. 31) “o termo organização se refere a uma entidade que tem um propósito distinto, inclui pessoas ou membros e tem estrutura sistemática [...] uma organização é menos pessoal e se destina a executar tarefas específicas em lugar de satisfazer necessidades pessoais”.

Robbins (2000) completa que todas as organizações possuem características comuns: possuem propósitos distintos, são compostas de pessoas e desenvolvem uma estrutura sistemática. Os propósitos distintos normalmente são expressos em termos de meta ou conjunto de metas.

As pessoas que compõem a organização e conseqüentemente trabalham em conjunto, são mais eficientes que qualquer indivíduo sozinho. A estrutura sistemática permite a definição de papéis formais e impõe regras de comportamento. Desta forma, as sociedades empresariais possuem um instinto único, que é aferir lucros, solidificar suas bases, ampliar as estruturas e aumentar, como consequência, o patrimônio empresarial e dos respectivos sócios.

O termo gestão está associado ao ato de planejar organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Segundo Nakagawa (1993) cada empresa independe do seu tamanho, origem, produtos, mercados e objetivos, possui seu próprio modelo de gestão, sua própria maneira de administrar. Este modelo de gestão insere os aspectos culturais dos gestores.

A gestão de uma empresa ou entidade é o esforço administrativo para um propósito fundamental. No caso de empresas, a obtenção de lucros caracteriza-se pela melhor aplicação de recursos, pela eficiência do trabalho e métodos de administração econômica. Eficiência esta conseguida, segundo Campiglia (1993), por intermédio da definição clara dos objetivos, planejamento, organização e controle econômico.

Tais premissas podem e devem ser estendidas e aplicadas as demais entidades sem fins lucrativos. As organizações sem fins lucrativos necessitam gerenciar recursos que são repassados por diversas fontes. Outrossim, necessitam prestar contas, se não a sócios limitados, mas para uma sociedade representada por diversos entes.

Segundo Olak e Nascimento (2000) existem três elementos que caracterizam uma nova postura gerencial e de controle aplicável a organizações do terceiro setor, os quais devem ser observados conjuntamente: transparência, desempenho e relatórios contábeis. Considerando as características próprias às OSCIPs de microcrédito, o governo federal por meio do ministério do trabalho e emprego, utilizando-se do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) emanou orientações quanto a construção de um plano de contas que atenda as especificidades dessas entidades. O propósito é contribuir para a eficiência da informação contábil, dando referência a importância da informação para a gestão. A busca pela melhoria da informação contábil contribui no propósito dos elementos supracitados por Olak e Nascimento (2000).

As referências supracitadas atentam para o processo de gestão alicerçado em um sólido planejamento, eficientemente controlado e executado com vistas a eficácia do processo de gestão.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) reforçam a necessidade das empresas incorporarem características que permitam adaptabilidade ao ambiente em que estão inseridas, estruturando o processo de gestão no planejamento, execução e controle.

O processo de gestão consiste num processo decisório, o qual requer um conjunto de informações que apoie as decisões em todas as fases do processo. A integração de sistema de informações apresenta-se como premissa estrutural para a eficácia da gestão.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

Quanto aos objetivos da pesquisa, a mesma se caracteriza como um estudo descritivo. Gil (1999) esclarece que a pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinado ambiente.

No que concerne a coleta de dados, a pesquisa valeu-se de levantamento junto as OSCIPs pesquisadas buscando verificar as características do processo de gestão. Nesse sentido a pesquisa classifica-se como levantamento ou *survey*, cuja característica está na interrogação direta dos interlocutores buscando-se conhecer o comportamento de determinada população (GIL, 1999).

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, esta é predominantemente qualitativa. Martins e Theóphilo (2009) observam que os estudos qualitativos retratam fenômenos por meio de descrições, compreensões e interpretações. A presente pesquisa caracteriza-se como estudo qualitativo apoiada em métodos descritivos no intuito de espelhar o universo das OSCIPs sediadas em Santa Catarina. A referida organiza e sumariza os dados coletados, de forma a conduzir a possíveis considerações sobre a característica do processo de gestão das organizações participantes da pesquisa.

O universo de pesquisa contempla a totalidade das OSCIPs de microcrédito com sede no estado de Santa Catarina, totalizando 19 entidades. Da referida totalidade, a amostra por acessibilidade compreendeu 13 entidades, as quais responderam ao questionário enviado, evidenciadas no Quadro 1.

**Quadro 1- Amostra da pesquisa**

N	OCISP	Sede
1	Banco da Família	Lages
2	Bapem	Caçador
3	Credioeste	Chapecó
4	Acredite	Rio do Sul
5	Profomento	Brusque
6	Casa do Microcrédito	Tubarão
7	Extracredi	São Miguel do Oeste
8	Bancri-Banco de Crédito Popular	Itajaí
9	Planorte	Canoinhas
10	Blusol	Blumenau
11	Banco do Empreendedor	Florianópolis
12	Crediamai	Xanxerê
13	Instituição de Crédito Blumenau	Blumenau

Fonte: Associação das Organizações de Microcrédito do Estado de Santa Catarina -AMCRED (2011).

A coleta de dados envolveu, inicialmente, um contato junto a Associação das Organizações de Microcrédito do Estado de Santa Catarina (AMCRED), a qual forneceu os endereços eletrônicos e intermediou o contato com as entidades participantes do universo pesquisado.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário, adaptado de Melo (2008), cujo conteúdo é composto por perguntas abertas e fechadas.



A composição do questionário contemplou três blocos de questões:

I – Caracterização das organizações

II – Processo de gestão

III – Medidas de desempenho

Para envio dos questionários foram identificados os endereços eletrônicos e telefones das referidas organizações. Os questionários foram enviados no mês de outubro 2010, sendo que envio deu-se por correio eletrônico, sendo que passados 30 dias foram feitos contatos telefônicos reforçando a necessidade do retorno. No mês de dezembro de 2010, foram encerrados os contatos e iniciados os trabalhos de análise dos dados.

Os resultados oriundos da pesquisa foram tabulados em planilhas eletrônicas e possibilitou a apresentação dos dados por meio da estatística descritiva. Nas questões que investigaram a utilização de indicadores financeiros e não financeiros, o respondente foi induzido a pontuar a utilização ou não, seguida de uma avaliação quanto ao grau de importância atribuído ao referido indicador. Para a referida avaliação foi proposta a seguinte escala: 1 – não tem importância; 2 – pouco importante; 3 – indiferente; 4 - importante; e 5 – muito importante.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A análise dos dados está organizada em linha com a estrutura dos blocos do instrumento de pesquisa, sendo caracterização das organizações, processo de gestão e medidas de desempenho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

As instituições participantes da pesquisa estão atuando no mercado, há mais de oito (8) anos com um grupo de colaboradores entre 10 (dez) e 25 (vinte e cinco) funcionários. O programa Microcrédito de Santa Catarina situa-se no contexto das microfinanças e é reconhecidamente o principal fomentador de empréstimos direcionados a um público caracterizado pela baixa renda, informalidade ou não, e por empreendimentos que usualmente não têm acesso às formas convencionais de crédito (BADESC, 2011). Os resultados supõem um fortalecimento do programa e de seus propósitos na medida em que as instituições pesquisadas mantem-se no referido mercado.

Os produtos ofertados pelas OSCIPs pesquisadas compreendem microcrédito e desconto de cheques, apontados por 80% dos respondentes. A exceção estaria vinculada a três OSCIPs que utilizam outros produtos similares, com nomenclatura diferenciada, possivelmente para propor regras diferenciadas no fornecimento do crédito. O único produto que destoa dos demais, trata-se de um empréstimo consignado, produto ofertado por uma organização pesquisada.

A maioria dos respondentes (77%), aqui se referindo ao sujeito da pesquisa, possuem cargo de gestão predominantemente com denominações de Administrador e Gerente. O grau de instrução preponderante entre os respondentes é de curso superior em administração de empresas. Dentro da amostra pesquisada, a gestão das referidas organizações conta com um quadro profissional tecnicamente preparado e especializado, visto que 62% dos respondentes possuem especialização em nível *latu sensu* nas áreas de gestão e controladoria. As respostas sendo cruzadas permitem extrair que o perfil dos respondentes constitui-se de profissionais com formação superior, tecnicamente potencializada com 100% de seus gestores com formação superior, e conseqüentemente solidificados na sua organização, com mais de 5 anos de atuação (84%) na organização.

O planejamento estratégico constitui-se em um importante ferramenta de gestão no planejamento empresarial, outrossim, como todo o instrumento de controle, pressupõem a necessidade de acompanhamento. O modelo de planejamento e acompanhamento das metas reproduz importante característica da organização. Oliveira et al. (2002) reforçam a ideia de que haja um sistema de controle de gestão capaz de oportunizar informações a respeito do planejamento, para que esse possa ser avaliado.

A pesquisa investigou a periodicidade da utilização e acompanhamento do planejamento estratégico conduzido pelo universo de 12 entidades (que utilizam o planejamento estratégico), conforme evidencia-se na Tabela 1.

**Tabela 1- Periodicidade de acompanhamento do planejamento estratégico**

Periodicidade	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Mensalmente	0	0%
Trimestralmente	4	33%
Semestralmente	2	17%
Anualmente	6	50%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma das organizações respondentes da pesquisa não se utiliza do planejamento estratégico. Das entidades pesquisadas, que acompanham o planejamento estratégico, 50% fazem anualmente, não havendo acompanhamento mensal conforme demonstrado na Tabela 1. Considerando ser o planejamento estratégico um instrumento de acompanhamento da direção da entidade no caminho de seus objetivos, tal revisão esporádica, suscita o acompanhamento de outras informações para minimizar riscos.

O questionário aplicado às OSCIPs participantes da pesquisa, indagou sobre a utilização de instrumentos de gestão que permitam o acompanhamento das estratégias delineadas no planejamento, o que os resultados indicaram apenas 3 organizações utilizam-se, citando o *Balanced Scorecard* (BSC).

O tempo de permanência do mercado há mais de 8 anos, alinhado com período de institucionalização das OSCIPs, denota a presença de mercado, caracterizado por clientes que não são atendidos pelo mercado financeiro. Os produtos ofertados são similares e atendem a demanda prevista. Há que ressaltar o processo de planejamento, onde pressupõem-se ser avaliado predominantemente de modo quantitativo, partindo da premissa da baixa utilização de instrumentos como o BSC.

## 4.2 PROCESSOS DE GESTÃO

Concordando com as premissas referenciadas na revisão de literatura, nessa seção foi investigado o processo decisório, a relação das organizações participantes da pesquisa com o ambiente e sua estrutura informacional, para sustentar os dados dentro do fluxo operacional. A caracterização da gestão na amostra pesquisada tem como principal característica a descentralização (82%) no seu modelo de gestão, e quanto ao processo de evidenciação aos usuários externos, a totalidade da amostra tem como rotina a prestação de contas aos interessados. Há que observar aqui o fato da obrigatoriedade legal da referida evidenciação, o que impede afirmar que a mesma seja voluntária.

Os respondentes da pesquisa tinham a opção de informar, nessa questão, havendo a resposta sim, quais seriam os tipos e institutos de prestação de contas utilizados. As repostas foram agrupadas e são apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2 - Principais formas/institutos de prestação de contas**

Institutos	Frequência	%
Assembléias	2	11
Reuniões comunitárias	1	5
Reunião conselhos	3	16
Auditoria externa	1	5
Instituições fornecedoras de recursos		0
BADESC, BNDES, CEF, OUTRAS.	2	11
Balanco social	1	5
Orçamento	1	5
Balancete de verificação	1	5
Relatórios gerenciais	2	11
Ministério do trabalho	1	5
Ministério da justiça	4	21
<b>TOTAIS</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Embora haja consenso na obrigatoriedade da prestação de contas, verifica-se que não há uniformidade de conceito quanto a percepção da importância da evidenciação e para quem deve abarcar as informações. Diversas respostas predominaram órgãos externos, como ministério da justiça (21%) e órgão de apoio como os conselhos deliberativos (16%). Considerando, ainda, o fato das OSCIP's possuírem importante papel social, o Balanço Social, enquanto relatório que se presta para evidenciação das ações sociais e ambientais, não tem sido utilizado pelos participantes da pesquisa. Os demais instrumentos referenciados (Tabela 2), como auditoria, orçamento, balancete de verificação e relatórios gerenciais, destoam do objetivo da questão, o qual era identificar a forma de prestação de contas da entidade, em especial para com os usuários externos.

Entre os participantes da pesquisa houve unanimidade quanto aos relatórios contábeis divulgados: balanço patrimonial, demonstração do resultado e atividades do exercício, demonstração do fluxo de caixa, demonstração de origens e aplicação de recursos, demonstração das mutações do patrimônio social. A exceção aos referidos resultados concentra-se em uma entidade que indicou como informações geradas pela contabilidade, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado e atividades do exercício, acrescentando que são realizadas auditorias independentes trimestrais.

Na gestão da informação interna (relatórios gerenciais), questionou-se quanto as informações que orientam a entidade no processo decisório. Foram elencados cinco alternativas em uma questão fechada, onde o respondente poderia selecionar mais de uma alternativa. Tentou-se abarcar as possíveis utilizações da informação para decisões de caráter estratégico. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Informações gerenciais**

Instrumento para tomada de decisão	Frequência absoluta	%
Informações contábeis	12	24%
Orçamento	10	20%
Plano e metas	9	18%
Controle de desempenho	9	18%
Planejamento de ações	10	20%
Número de indicações	50	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 3 apontam para uma gestão alicerçada fortemente na informação contábil (24%) e no controle orçamentário (20%). Embora não destoando a ponto de destaque, mas apresentando um menor número de referências pelos respondentes, encontram-se o plano de metas e o controle de desempenho (18%). Salienta-se que um controle deve possuir uma estruturação física, mas principalmente deve ser seguido do acompanhamento, que pode ser feito pelo controle de desempenho.

Também se buscou saber sobre a necessidade de informações adicionais, aquelas já citadas, que podem contribuir no processo de gestão. Diversas foram as respostas, indicadas por 9 (nove) dos participantes da pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4 - Informações adicionais**

Informações adicionais	Frequência de citações
Sobre a captação de recursos	1
Informações SIGA	1
Mercado	3
<i>Funding</i>	1
Marco Regulatório	1
Jurídicas	1
Satisfação dos clientes	1

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 4 embora diversificado, descrevem uma preocupação com o mercado de atuação das OSCIPs, o qual tem relação com o mercado de microcrédito orientado, caracterizado pela economia informal e o risco de crédito. Consequentemente dados estatísticos e oficiais, tornam-se difíceis de serem construídos.

Ainda no processo de gestão questionou-se sobre a fonte de financiamento de recursos captados pelas entidades pesquisadas. Os resultados são evidenciados no(a) Tabela 5.

**Tabela 5 - Financiadores de recursos**

Financiadores	Recursos próprios	Recursos de terceiros
Governo		2
Receitas próprias	6	
Empréstimos instituições financeiras		11
Fontes internacionais		2

Fonte: dados da pesquisa.

As OSCIPs de microcrédito possuem em sua estrutura de capital recursos de terceiros e recursos próprios. Na amostra pesquisada (Tabela 5) a predominância é de recursos de terceiros advindos de instituições financeiras nacionais.

### 4.3 MEDIDAS DE DESEMPENHO

O bloco de questões inicia-se pela (o) questionamento a cerca do tratamento na comunicação e divulgação dos objetivos traçados pela entidade. Os resultados apontaram que 77% das OSCIPs pesquisadas reportam suas informações ao seu grupo de colaboradores e gestores (parceiros/conselho), mantendo a informação ao seu ambiente interno. Um percentual de 23%, equivalente a três respondentes, divulga suas informações além do público interno, estendendo à comunidade. As OSCIPs possuem um viés social que suscitaria uma maior inserção destas na comunidade externa.

A avaliação de desempenho e resultados de uma organização perpassa por modelos de decisão que aglutinem indicadores que possam nortear o processo decisório. Pereira (2001) esclarece que avaliar é o ato de julgar fatos e eventos, cuja tarefa implica em decidir de modo

correto ou equivocado, conforme as informações utilizadas. Desse modo, a informação nasce a partir do conjunto de dados que circulam no sistema empresa, alimentando o processo de tomada de decisão por meio de relatórios.

Uma das questões propostas verifica a essência dos relatórios utilizados pelas OSCIPs no processo de gestão e solicitava uma avaliação do respondente quanto a percepção do mesmo quanto ao grau de importância do referido tipo relatório. A Tabela 6 apresenta os resultados deste questionamento.

**Tabela 6 - Tipos/Essências do relatórios de acompanhamento**

Relatórios/Respondentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Média	DP	CV
Relatório Financeiro	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9	0,27	0,055
Relatório não financeiro	1	5	4	4	2	1	5	5	5	5	4	4	5	3,8	1,51	0,395

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da média (tabela 6) demonstram uma maior uniformidade na amostra relativa aos relatórios financeiros, diferentemente da heterogeneidade demonstrada nos dados pertinentes ao relatório não financeiro, cujo desvio padrão (1,51) maior, seguido do coeficiente de variação evidencia uma maior dispersão (39,5%) no tocante a avaliação do grau de importância dos referidos relatórios. Os resultados apontam a utilização de informações financeiras predominando em relação aos relatórios não financeiros. Outrossim, em termos de avaliação foram considerados positivos. Considerando que o mercado seja uma das informações adicionais requeridas (evidenciado nas respostas anteriores), presume-se que deva ser alterada a média de informações não financeiras, na medida em que haja indicadores de mercado.

Na sequência verificaram-se as variáveis de desempenho utilizadas pelas entidades pesquisadas, como indicadores financeiros, recursos humanos, qualidade dos serviços prestados e outros. Os resultados caminham para corroborar os resultados da Tabela 6. Os indicadores financeiros foram apontados com maior frequência (12), ao passo que as variáveis de recursos humanos (02) e qualidade dos serviços prestados (03) foram mencionadas em menor número de vezes.

Dada a relevância da avaliação de desempenho no processo de gestão, foram elencados indicadores financeiros e não financeiros, os quais eram identificados pelos respondentes sobre a utilização dos mesmos na gestão. A partir de então, os participantes da pesquisa avaliam, na sua percepção, o grau de importância no processo decisório. Primeiramente é apresentado os indicadores financeiros, conforme apresenta-se na Tabela 7.

**Tabela 7 - Grau de importância dos indicadores financeiros**

INDICADORES FINANCEIROS	Grau de importância									
	1		2		3		4		5	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Liquidez corrente	0	0	0	0	0	0	2	29	5	71
Liquidez específica	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
Grau de imobilização do patrimônio social	0	0	1	17	0	0	1	17	4	67
Endividamento a curto prazo	0	0	0	0	0	0	2	33	4	67
Grau de endividamento geral	0	0	0	0	0	0	2	33	4	67
Despesas realizados dos projetos e receitas recebidas	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40
Relação Gratuidade e receitas totais	0	0	0	0	0	0	1	33	2	67
Participação de cada atividade nas despesas totais	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50
Participação de cada atividade nas receitas totais	0	0	0	0	0	0	2	50	2	50

Fonte: dados da pesquisa.

Os indicadores de liquidez estão associados a capacidade de pagamento em relação as obrigações da entidade, quer seja em relação as obrigações totais de curto prazo (liquidez corrente), ou em relação aos projetos da entidade, como na liquidez específica em que verifica-se a disponibilidade financeira em relação ao saldo de projetos. Os indicadores envolvendo endividamento avaliam o comprometimento e a gestão financeira dos recursos de terceiros. Os demais indicadores ilustrados são de natureza de resultado, compreendendo receitas e despesas.

Os indicadores de liquidez corrente e de endividamento foram apontados com maior frequência, denotando a preocupação da gestão com o fluxo de caixa da organização (entrada e saída de recursos financeiros). Na sequência os indicadores envolvendo informações de gastos (despesas) são referenciados, com menor frequência, porém com uma avaliação alta na percepção dos respondentes da pesquisa. Ainda, na Tabela 5(7), um resultado que chama atenção diz respeito ao índice Grau de imobilização do patrimônio social, o qual identifica a parcela do patrimônio líquido da organização, que está imobilizado. O indicador apresenta uma das maiores frequências de referência, porém com avaliações que vão de pouco importante a muito importante. Considerando a preocupação das organizações com o fluxo de caixa, tal indicador deveria ser uniforme na avaliação, como um dos indicadores de maior relevância, haja vista que sua conjugação com os indicadores de liquidez demonstra que na medida em que o patrimônio líquido está imobilizado, isso representaria falta de dinheiro em caixa para o giro da atividade.

No mesmo propósito investigaram-se os indicadores não financeiros. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8 - Grau de importância dos indicadores não financeiros**

INDICADORES NÃO FIANCEIROS	Grau de importância									
	1		2		3		4		5	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Eficiência na aplicação de recursos	0	0	0	0	0	0	2	29	5	71
Eficiência aplic. de recursos (por área demarcada)	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
Eficiência nos controles de recursos	0	0	1	17	0	0	1	17	4	67
Eficiência na estrutura física	0	0	0	0	0	0	2	33	4	67

Fonte: dados da pesquisa.

Os indicadores de eficiência na aplicação de recursos medem o desempenho da relação de gastos da organização. No que compete ao indicador de eficiência no controle de recursos, esse estaria associado ao controle orçamentário, medindo a relação entre os recursos planejados e orçados. O indicador que inclui estrutura física tem relação com a estrutura física organizacional.

Dentre os resultados, a Tabela 8 permite observar a preocupação com a relação de gastos, com o indicador mais citado (71%), que conjugado com o indicador controle de recursos (67%), reitera a afirmação. Outrossim, é importante salientar que o indicador que mede a eficiência no controle de recursos não tem uma avaliação uniforme, tendo uma das avaliações como de pouca importância. Considerando que nem toda a amostra pesquisada aponta a utilização dos indicadores supra mencionados, pode-se arguir ser um dado relevante na pesquisa a ser explorado. Estaria o controle orçamentário sendo explorado com limitação? O planejamento operacional não estaria sendo acompanhado? São questões que se formam diante do exposto.

É mister destacar que as questões que permearam investigar os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, foram submetidos a todos os respondentes (13). Entretanto, parte significativa (6) da amostra não utiliza nenhum indicador para avaliar o desempenho da organização.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo de investigar as características presentes no processo decisório das OSCIPS de microcrédito sediadas em Santa Catarina.

Utilizou-se pesquisa descritiva, com utilização de *survey* e com uma abordagem quantitativa. Dentre as principais características evidenciadas pelas 13 entidades participantes da pesquisa, de um universo de 19 OSCIPs, extrai-se que as decisões de cunho estratégico, especificamente o planejamento estratégico, são conduzidas e avaliadas em uma esfera de tempo anual. Conjugando aos achados de Gil, Martinet e Martone (2011) o planejamento, enquanto instrumento de gestão, é subutilizado.

Caracterizadas por uma gestão descentralizada, os participantes da amostra pesquisada, apontam como institutos de prestação de contas, o ministério da justiça e conselhos, como órgãos predominantes. A prestação de contas refere-se aos aspectos de cunho legal e societário, buscando dar transparência à gestão. Percebe-se uma baixa referência a outros instrumentos, como por exemplo, relatórios gerenciais e orçamento.

Na gestão interna as organizações caracterizam-se pela utilização de informações contábeis e do orçamento. Nesse sentido o sistema de informação contábil tem importante papel no sistema empresa do segmento estudado.

A estrutura de capital das organizações pesquisadas, caracteriza-se por recursos de terceiros oriundos de instituições financeiras nacionais. No que tange a avaliação de desempenho das OSCIPs de microcrédito, que compuseram a amostra de respondentes, caracteriza-se pela utilização de indicadores financeiros com foco no fluxo de caixa (entrada e saída de recursos financeiros).

Analisando-se o processo de gestão, observa-se a necessidade de melhorias na operacionalização do controle estratégico. Independente do instrumento de gestão utilizado é necessário um acompanhamento periódico das metas estabelecidas.

Neste sentido, o tempo em que atuam no mercado e as constantes mudanças e riscos inerentes ao mercado financeiro, deve provocar avanços no processo de gestão das referidas entidades. Considerando o objetivo social e as características dos ativos (captação e fornecimento de recursos financeiros) envolvidos, necessita-se avançar no processo de governança corporativa, focando na transparência total de suas informações para a sociedade em que os relatórios não financeiros devem figurar mais no processo de *disclosure*. No que compete a operacionalização, construção de um sistema de informação e apoio a decisão, alicerçado em indicadores de gestão financeiros e não financeiros, permitirá uma maior eficiência no processo de gestão.

O conjunto de características identificadas demonstra necessidades de uma melhoria no que tange ao acompanhamento de instrumentos de gestão que permitam alavancar o processo decisório. Outrossim, pesquisas envolvendo universos do microcrédito de outros estados, assim como estudos de caso investigando com maior profundidade fatores críticos de sucesso na gestão do planejamento dessas instituições, contribuirão no avanço do conhecimento acerca do universo das OSCIPs de microcrédito.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Cássia Vanessa Olak; SLOMSKI, Valmor. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e Termo de Parceria: um estudo sobre o processo de avaliação dos resultados dos projetos sociais desenvolvidos com recursos governamentais no Brasil. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA USP, **Anais ...** São Paulo, 2006.

ABCRED, Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito e Microfinanças. Disponível em <[http://www.abcred.org.br/n\\_abcred.php](http://www.abcred.org.br/n_abcred.php)>. Acesso em: 23 fev. 2012.

AMCRED, Associação das Organizações de Microcrédito de Santa Catarina. Disponível em <http://www.amcredsc.org.br>. Acesso em: 23 fev. 2012.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL, Lei 9.790/99, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da Sociedade Civil de interesse público. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília-DF. Disponível em <[HTTP://www.mj.gov.br/snj/oscip/legislação/lei\\_9.9790\\_99.pdf](HTTP://www.mj.gov.br/snj/oscip/legislação/lei_9.9790_99.pdf)>

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

CATELLI, Armando. PEREIRA, Carlos Alberto. VASCONCELOS, Marco T C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAGAS, Milton J. R. LUZ, Janaína R. M. CAVALCANTE, Paulo R.N. QUEIROZ, Dimas B. Publicações acadêmicas de pesquisas em contabilidade sobre terceiro setor no Brasil: análise do período de 2007 a 2009. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17º Anais do XVII CBC, **Anais...** Belo Horizonte, 2010.

COSTA, Fernando N, **Microcrédito no Brasil**. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=1805&tp=a>>. Acesso em: 21 fev. 2012.

CUNHA, José H. C. PEREIRA, José M. Captação de Recursos no Terceiro Setor Brasileiro: fatores estratégicos para divulgação de informações. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 35º Anais do XXXV ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



LAUDON, Kenneth, C., LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistema de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Claudio Antônio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 28º Anais do XXVIII ENANPAD. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MARTONE, Letícia M. T; Gil, Antonio C. Desafios à gestão de ONGs: OSCIPS do Grande ABC. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - 8º. **Anais ... VIII SEGeT**. Rezendo: 2011.

MELO, Anamélia Cavalcanti Carvalho. **Indicadores de apoio como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor**: um estudo das organizações da sociedade civil de interesse público do estado da Paraíba. Dissertação (Mestrado). João Pessoa: PMIPPCC, 2008.

NAKAGWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenho. IN: CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da Gestão Econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v 33 n1 p5-11, janeiro/março 1998, São Paulo.