

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALLAN DE AQUINO PEREIRA DE LIMA

**CONTROLES INTERNOS NO 3º SETOR: UMA PROPOSTA
DE *FRAMEWORK* PARA A CASA DURVAL PAIVA**

São Paulo

2019

ALLAN DE AQUINO PEREIRA DE LIMA

**CONTROLES INTERNOS NO 3º SETOR: UMA PROPOSTA DE
FRAMEWORK PARA A CASA DURVAL PAIVA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2019

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor e Pró-Reitor de Pós-Graduação

Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira
Coordenador do Mestrado Profissional em Administração

FICHA CATALOGRÁFICA

L732c	<p>Lima, Allan De Aquino Pereira de</p> <p>Controles internos no 3º setor: uma proposta de <i>framework</i> para a casa Durval Paiva / Allan De Aquino Pereira de Lima. - - São Paulo, 2019. 374 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Contabilidade – Estudo e ensino – Brasil. 2. Associações sem fins lucrativos – Estudo de caso - Brasil. 3. Contabilidade Gerencial. 4. Sistemas de informação gerencial.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.151</p>
-------	--

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

ALLAN DE AQUINO PEREIRA DE LIMA

**CONTROLES INTERNOS NO 3º SETOR: UMA PROPOSTA DE
FRAMEWORK PARA A CASA DURVAL PAIVA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**.

COMISSÃO JULGADORA

Prof(a). Dr(a). Marcos Kisil

Universidade de São Paulo – USP

Prof(a). Dr(a). Claudio Parisi

Centro Universitário Álvares Penteado - FECAP

Prof(a). Dr(a). Ivam Ricardo Peleias

Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP

Professor(a) Orientador(a) – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 18 de fevereiro de 2019.

Dedicatória

Dedico este trabalho: Aos meus pais e guias Raimundo (Mundico) e Luzia (Lulu). Que esta vitória represente a coroação de uma educação cheia de amor, carinho, humildade, respeito e disciplina que me deram. Com elas, todas as dificuldades são superadas, todos os objetivos são alcançados. À minha filha e princesa Clara Alice, luz da minha vida, razão maior da minha luta. Que esta obra lhe inspire a superar seus limites e prezar pela educação, sempre. À minha esposa Renata. Estiveste ao meu lado, me apoiando em muitos momentos difíceis. Que você também possa gozar desta vitória da qual faz parte. Que esta conquista possa também lhe servir de inspiração nos momentos de dúvida da vida, a sempre seguir a diante. À todos aqueles que dedicam parte das vidas na seara do bem. Não há no mundo, ação mais digna que a prática da caridade. Lutemos pois, para sermos a cada dia, dignos da benção da vida.

Agradecimentos

Agradeço à Deus, ao Dr. Bezerra de Menezes e todos os amigos de luz que, mais uma vez me deram força, sabedoria, disciplina e resiliência para alcançar mais esta vitória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias por me orientar, ajudar e dirigir, nesta missão tão grandiosa que coroa um passo tão grandioso no meio acadêmico, que é o mestrado.

Ao coordenador do curso, Prof. Dr. Claudio Parisi, o qual teve participação fundamental em todo esse processo, contribuindo significativamente com o desenvolvimento do material ora apresentado.

Ao convidado externo, Prof. Dr. Marcos Kisil que em suas participações, trouxe contribuições muito relevantes para a pesquisa.

Aos poucos e valorosos amigos que fiz no mestrado, durante esse período tão conturbado, com os quais dividi angustias, vitórias e esperanças.

Aos demais professores e colaboradores da FECAP, casa que me recebeu tão calorosamente, a qual tenho muito orgulho de pertencer como um legítimo ALVARISTA!

À todos os colaboradores e diretoria da Casa Durval Paiva, que me receberam de braços abertos e acreditaram na seriedade desta pesquisa.

Agradeço aos meus pais, minha esposa e minha filha por estarem comigo em todo este árduo processo, me apoiando, dando ânimo para continuar e compreendendo as dificuldades desta batalha, assim como, as minhas irmãs e familiares, por existirem em minha vida.

Por fim, agradeço ao Sr. Luiz Inácio Lula da Silva por, durante seu mandato, ter dado dignidade ao povo, priorizado políticas de inclusão social, tendo uma delas me ajudando a dar os primeiros passos no meio acadêmico, o que me possibilitou, assim como à milhares de pessoas desse país, a sonhar com caminhos melhores. E assim, também possibilitou a minha participação no programa de mestrado da maior Faculdade de Contabilidade do Brasil, a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. Muito obrigado Sr. Presidente!

Epígrafe

Um princípio de esperança pra se apegar
E um novo passo de dança a cada queda
É preciso continuar... por que quem mira de longe pode acertar

Pra vencer qualquer inércia vale lutar
Pro que oferece resistência poder mudar
É preciso continuar... toda zona de conforto tem saída

Encontrou uma barreira súbita
Na fronteira de um estado de espírito, mas não dá mais pra voltar
De um ponto ao outro do caminho fez-se um círculo...

E agora a experiência é uma aliada
Onde há bondade impera a inteligência
É preciso continuar... toda etapa do percurso é uma conquista

...A cada volta, em cada novo lugar
Uma vitória pra quem souber enxergar
(Círculo – Banda Ludov, 2012)

Resumo

Lima, Allan De Aquino Pereira de (2019). *Controles internos no 3º setor: Uma proposta de framework para a casa Durval Paiva* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

O estudo buscou propor um *framework* de controles internos para auxiliar na solução dos problemas de gestão da Casa Durval Paiva, de Natal-RN, uma organização do 3º setor, por meio da pesquisa intervencionista. As dificuldades para obter recursos e a importância do setor motivam as organizações a aprimorarem a gestão, todavia, a falta de estrutura, conhecimento e de ferramentas pode afetar o seu aprimoramento. A pesquisa ocorreu em quatro etapas: a). diagnóstico estrutural da Casa, seus objetivos, dificuldades, problemas de gestão e validação junto aos *stakeholders*; b). busca de estudos sobre a proposição de *frameworks* para o setor; c). planejamento e aplicação do *framework* na Casa, com o mapeamento, avaliação e resposta aos riscos identificados e auxílio na implementação dos controles propostos e; d). avaliação dos resultados, junto aos gestores da Casa. Segundo os gestores, o *framework* proposto trouxe benefícios de curto e longo prazos. Constatou-se que: I). Os problemas de gestão foram corroborados no levantamento de controles e coincidem com a percepção dos *stakeholders*; II). Os procedimentos de análise, mapeamento e resposta aos riscos do *framework* respeitam os objetivos da Casa, e são de fácil compreensão, implementação e monitoramento; III). A aplicação do *framework* não afetou as atividades da Casa; IV). Os objetivos do *framework* estão alinhados aos da Casa, porém, alguns colaboradores resistiram aos novos procedimentos, o que requer treinamento e conscientização, para maior sinergia e efetividade nos controles e atividades. As entrevistas, feitas com três *stakeholders*: 1º) a gestora do Instit. Ronald McDonald (doadora de recursos), uma assistente social da Casa e a mãe de um atendido, revelaram que o trabalho é feito com dedicação e compromisso o que contribuiu para os prêmios de excelência recebidos. A transformação social gerada pela ação da Casa foi destacada pelos *stakeholders* via o êxito no tratamento dos assistidos e dos diagnósticos precoces. Os relatos mostraram o aumento da qualidade e expectativa de vida dos assistidos e que os programas geridos pela casa abrem horizontes às suas famílias, seja no acompanhamento psicológico, na profissionalização das mães e acompanhantes e até na construção de casas para oferecer condições de vida dignas às famílias. Os achados corroboram pesquisas anteriores, sobre a relevância social destas organizações, as quais fazem muito mais do que suprir as lacunas deixadas pelo estado.

Palavras-chave: Terceiro setor. Controles internos. Pesquisa intervencionista. Gestão de riscos. Câncer infantil. COSO. INTOSAI.

Abstract

Lima, Allan De Aquino Pereira de (2019). *Internal Controls in the 3rd sector: A proposed framework for the Casa Durval Paiva* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

The study sought propose an internal control framework to help solving management problems of Casa Durval Paiva, Natal-RN, an organization of the 3rd sector, through interventionist research. The difficulties in obtaining resources and the importance of the sector motivate organizations to improve management, however, the lack of structure, knowledge and tools can affect their improvement. The research covered four stages: a). structural diagnosis of Casa, its objectives, difficulties, management problems and confirmation with the stakeholders; b). research of studies on the proposal of frameworks for the sector; c). planning and application of the framework in Casa, with the mapping, evaluation and resolution of risks identified and help with the implementation of the proposed controls and; d). evaluation of results with the managers of Casa. According to the managers, the framework brought short and long term advantages. The conclusion was: I). Management problems were proved by internal control procedures and coincide with the perception of stakeholders; II). The procedures for analysis, mapping and response to the risks of the framework are in accordance with Casa's objectives, and are easy to understand, implement and monitor; III). The application of the framework did not affect the activities of Casa; IV). The objectives of the framework are linked with Casa, however, some employees have opposed to the new procedures, which requires training and awareness, so as to have greater synergy and effectiveness in controls and activities. The interviews, we conducted with three stakeholders: 1º) the manager of Instit. Ronald McDonald (the donor of the resources), a social worker from Casa and a mother of a patient. They said that the work is done with dedication and commitment, which contributed to the received awards. A social change was generated by Casa and highlighted by the stakeholders through the success of the treatment of the patients and early diagnoses. The reports showed the increasing quality and life expectancy of the patients and that the programs managed by Casa open horizons to their families, either through psychological counseling, professionalization of mothers and companions and even in the construction of houses that offer decent living conditions for the families. The findings reassure previous research on the social relevance of these organizations, which do much more than filling the gaps left by the government.

Keywords: Third sector; Internal controls; Interventional research; Risk management; Childhood cancer; COSO; INTOSAI

Lista de Figuras

Figura 1 - Número de empregos formais nas Organizações das Sociedades Civis por região, Brasil – 2015.....	16
Figura 2 - Classificação das pessoas Jurídicas de acordo o Código Civil.....	24
Figura 3 - Representação da pirâmide social egípcia.....	25
Figura 4 - Legislação do terceiro setor a partir do século XX.....	30
Figura 5 - Triângulo da fraude.....	43
Figura 6 - Pentágono da fraude.....	44
Figura 7 - Cubo COSO - Estrutura integrada: Suas 3 dimensões.....	52
Figura 8 - Comparação de Frameworks COSO I X COSO II.....	55
Figura 9 - Framework Gestão de riscos empresariais.....	56
Figura 10 - Relação de princípios por componentes do Framework.....	57
Figura 11 - Cubo COSO I Vs. Cubo INTOSAI.....	61
Figura 12 - Nova proposta de framework.....	71
Figura 13 - Framework da pesquisa intervencionista.....	77
Figura 14 - Análise Vs. Objetivos do cubo.....	133
Figura 15 - Riscos Vs. Objetivos do cubo.....	133
Figura 16 - Respostas aos riscos Vs. Objetivos do cubo.....	133
Figura 17 - Opinião da gestão sobre a fácil compreensão das respostas.....	134
Figura 18 - Opinião da gestão sobre o fácil monitoramento das respostas.....	134
Figura 19 - Opinião da gestão: Procedimentos face a estrutura da Casa.....	134
Figura 20 - Afirmativa: <i>Framework</i> é de fácil atendimento.....	135
Figura 21 - Opinião sobre a fácil aceitação dos controles pelos funcionários.....	135
Figura 22 - A implementação do <i>framework</i> gerou atraso dos trabalhos da Casa?	136
Figura 23 - Surgiram dúvidas sobre os objetivos do trabalho?	136

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Evolução do número e percentual de OSCs por Grande região (2010-2016).....	16
Tabela 2 - Alguns títulos conferidos ao 3º setor.....	29
Tabela 3 - Lista de NBC T's do Site do CFC.....	30
Tabela 4 - Relação de problemas Vs. Autores.....	36
Tabela 5 - Meios de estímulo à eficiência operacional.....	39
Tabela 6 - Publicações COSO.....	49
Tabela 7 - Componentes da gestão de riscos.....	54
Tabela 8 - Detalhamento do Framework: Gestão de riscos empresariais.....	57
Tabela 9 - Publicações do INTOSAI.....	59
Tabela 10 - Principais números da Casa.....	65
Tabela 11 - Resumo reunião com a Casa Durval Paiva – Problemas de gestão.....	69
Tabela 12 - Relação Problemas de gestão Vs. Dimensões do cubo proposto.....	74
Tabela 13 - Questões para entrevista.....	86
Tabela 14 - Resumo das entrevistas – Questões abordadas.....	89
Tabela 15 - Principais datas das atividades de intervenção.....	97
Tabela 16 - Evolução da aplicação da pesquisa intervencionista – 2º semestre/2018.....	98
Tabela 17 - Escala de níveis de intervenção.....	99
Tabela 18 - Relação: Problemas de gestão Vs. Pontos identificados.....	104
Tabela 19 - Comparativo respostas. Questão 11.....	136
Tabela 20 - Comparativo respostas. Questão 12.....	136
Tabela 21 - Comparativo respostas. Questão 13.....	137
Tabela 22 - Comparativo respostas. Questão 14.....	137
Tabela 23 - Comparativo respostas. Questão 15.....	137
Tabela 24 - Comparativo respostas. Questão 16.....	138

Lista de Abreviações

AAA	American Accounting Association
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
COSO	Committee of Sponsoring Organization of Tradeway Commission
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
FEI	Financial Executives International
IIA	Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IRM	Instituto Ronald McDonald
ITG	Instrução Técnica Geral
IFRS	International Financial Reporting Standards
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions.
ISSAI	International Standards Supreme Audit Institutions
NAA	National Association of Accountants
NBC T	Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica
NBC TA	Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica de Auditoria
NBC TG	Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica Geral
OSCIP	Organização de Sociedade Civil de Interesse Público
ONG	Organização Não Governamental
OS	Organização Social
SOX	Lei Sarbanes Oxley
SEC	Securities and Exchange Commission
UPF	Utilidade Pública Federal

Sumário

1 Introdução	16
1.1 Questão de pesquisa	20
1.2 Objetivo geral.....	21
<i>1.2.1 Objetivos específicos.....</i>	<i>21</i>
1.3 Contribuições do estudo.....	21
1.4 Limitações	22
1.5 Estrutura do trabalho	22
2 Fundamentação Teórica.....	24
2.1 Os três setores na organização da sociedade.....	24
<i>2.1.1 O terceiro setor: A caridade e sua origem histórica.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1.2 Diferenças entre os setores.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.3 Terceiro setor no Brasil.....</i>	<i>27</i>
<i>2.1.4 Principais leis, títulos e certificados para o 3º setor.....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.5 As demonstrações contábeis no 3º setor</i>	<i>32</i>
<i>2.1.6 Governança Corporativa e o terceiro setor.....</i>	<i>35</i>
<i>2.1.7 Dificuldades do terceiro setor.....</i>	<i>35</i>
2.2 Controles internos	36
<i>2.2.1 Definição de Controle Interno</i>	<i>36</i>
<i>2.2.2 Objetivo dos controles internos</i>	<i>37</i>
<i>2.2.2.1 Salvaguarda dos interesses</i>	<i>37</i>
<i>2.2.2.2 Precisão e confiabilidade dos informes, relatórios contábeis, financeiros e operacionais</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2.3 Estimulo à eficiência operacional</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2.4 Aderência às políticas existentes.....</i>	<i>40</i>
2.2.3 Sistemas de Controles Internos.....	40
<i>2.2.3.1 Caracterização dos Controles Internos.....</i>	<i>41</i>

2.2.4 Os controles internos e a fraude	42
2.2.4.1 <i>A evolução dos estudos da fraude – O pentágono da fraude</i>	43
2.2.4.2 <i>Fraude, escândalos e a SOX</i>	45
2.2.5 A importância dos controles e estudos relacionados	46
2.3 COSO	48
2.3.1 O Surgimento	48
2.3.2 O modelo de controles internos	49
2.3.2.1 <i>A - Os objetivos</i>	49
2.3.2.2 <i>B - Componentes dos controles</i>	50
2.3.2.3 <i>C - Estrutura Organizacional</i>	51
2.4 Gestão de riscos	52
2.4.1 Definições de risco e gerenciamento de riscos	52
2.4.2 Enterprise Risk Management ERM (COSO II)	52
2.4.2.1 <i>Componentes de Gerenciamento de riscos</i>	54
2.4.3 Atualização do Framework ERM 2017	55
2.5 Intosai	58
2.5.1 O surgimento	58
2.5.2 INTOSAI e os diferentes níveis de Issai	58
2.5.3 O INTOSAI, Controles Internos e Gestão de Riscos ISSAI 9100 e ISSAI 9130	59
2.5.4 Componentes de controle do INTOSAI	60
2.5.5 Relação entre COSO e INTOSAI	60
2.5.6 Estudos acadêmicos com a aplicação dos frameworks do COSO e INTOSAI	62
2.6 Reunião com a Casa Durval Paiva	63
2.6.1 <i>O início da história e a transformação através dos anos</i>	63
2.6.2 <i>Os objetivos da gestão</i>	64
2.6.3 <i>Os serviços oferecidos pela Casa</i>	64
2.6.4 <i>A gestão da Casa e a efetividade dos trabalhos oferecidos</i>	67
2.6.5 <i>Os principais convênios e programas de fomento</i>	68

2.6.6 <i>As conquistas</i>	68
2.6.7 <i>Dificuldades da Casa</i>	69
2.7 Proposta de <i>Framework</i> para a Casa Durval Paiva	70
3 Metodologia.....	76
3.1 Framework para a pesquisa intervencionista	76
3.2 Diagnóstico da situação	78
3.2.1 <i>Análise inicial do ambiente</i>	78
3.2.2 <i>Diagnóstico dos problemas</i>	78
3.2.3 <i>Pesquisadores e profissionais envolvidos</i>	78
3.2.4. <i>Elaboração do Framework para a intervenção, conforme estudos prévios</i>	79
3.3 Planejamento e nível da intervenção	79
3.3.1 <i>Planejamento (agenda de datas) disponibilidade pesquisador e organização</i>	79
3.3.2 <i>Determinar nível de intervenção do pesquisador (êmic e etic)</i>	80
3.3.2.1 <i>Visão êmica</i>	80
3.3.2.2 <i>Visão ética</i>	80
3.4 Coleta, análise e execução	80
3.4.1 <i>Aplicação do framework desenvolvido</i>	80
3.4.1.1 <i>Ambiente de controle</i>	81
3.4.1.2 <i>Avaliação de riscos (identificação, análise e resposta)</i>	81
3.4.1.3 <i>Atividades de controle</i>	81
3.4.1.4 <i>Informação e comunicação</i>	82
3.4.1.5 <i>Atividades de monitoramento</i>	82
3.5 Avaliação de resultados: Questionário em escala de Likert	83
3.6 Entrevistas.....	84
4 Resultados: Apresentação e discussão dos dados	85
4.1 1ª Etapa - Entrevistas	86
4.2 2ª Etapa - Aplicação da pesquisa intervencionista	95

4.2.1 Diagnóstico da situação.....	95
4.2.1.1 <i>Análise inicial do ambiente</i>	95
4.2.1.2 <i>Diagnóstico dos problemas</i>	95
4.2.1.3 <i>Pesquisadores e profissionais envolvidos</i>	95
4.2.1.4 <i>Elaboração do Framework para pesquisa intervencionista</i>	95
4.2.2 Planejamento e nível da intervenção	96
4.2.2.1 <i>Planejamento (agenda de datas para intervenção) disponibilidade pesquisador e organização</i>	96
4.2.2.2 <i>Determinar nível de intervenção e participação do pesquisador (êmic e Étic)</i>	98
4.2.3 Coleta, análise e execução.....	99
4.2.3.1 <i>Ambiente de controle</i>	100
4.2.3.2 <i>Aval. de riscos (análise e resposta)</i>	101
4.2.3.3 <i>Atividade de controle.....</i>	102
4.2.3.4 <i>Implementar a solução</i>	103
4.2.3.4.1 <i>Itens ligados aos problemas de gestão (adicionais)</i>	106
4.2.3.4.2 <i>Itens não ligados aos problemas de gestão (adicionais)</i>	121
4.3 3ª Etapa – Avaliação dos resultados	131
4.3.1 <i>O Resultado da intervenção: Contribuições teóricas e práticas da pesquisa</i>	139
5 Considerações Finais	141
Referências	145
Apêndice A - Autorização Vice-Presidente P/ O Trabalho	157
Apêndice B – E-Mail de Aprovação - Framework Proposto	158
Apêndice C - E-Mail_Gerencia Relação_Problemas de Gestão	160
Apêndice D - Agendamentos Entrevistas P/ O Descritivo	161
Apêndice E – Transcr. - Entrevistas Com Stakeholders.....	164
Apêndice F – Form. Entendim. Da Entidade - Entity Level	232
Apêndice G - Formulário-gerenciamto de riscos.....	237
Apêndice H - Entendimento Das Áreas - Walkthrough.....	240

Apêndice I - Matriz De Riscos Completa	289
Apêndice J - Relatório Ptos De Controle E Recomendações	292
Apêndice K – Cruzamento-Pontos Vs Problemas De Gestão.....	329
Apêndice L - Ata De Reunião Com Diretoria E Gestão Da Casa	331
Apêndice M - Orientações Para O Depto. De Compras.....	334
Apêndice N – Relatório_Orientações Ao Depto. Rh.....	335
Apêndice O - Planilha Para Controle Projeto Vida (.xls).....	341
Apêndice P - Orientações Para O Imobilizado	343
Apêndice Q – Adendo Relatório: Sugestões Pós Defesa.....	347
Anexo A - Dem. Contábeis Revisadas Pela Cass Auditores.....	352
Anexo B - Alteração cargo Patricia - Gestão de projetos	355
Anexo C - Contrato para desenvolvimento de marketing	358
Anexo D - Organograma Da Casa Durval Paiva	362
Anexo E – Estatuto Atualizado Casa Durval Paiva	363

1 Introdução

As organizações sem fins lucrativos, pertencem ao terceiro setor da sociedade civil. (Olak, Slomski, & Cruz, 2008). Este é um dos segmentos que mais cresceu no Brasil, nos últimos anos, (Letelier, 2013). Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2018) até 2015, o setor empregava mais de 2,9 milhões de pessoas em todo o país, e a tendência sinalizava um crescimento ainda maior nos anos seguintes.

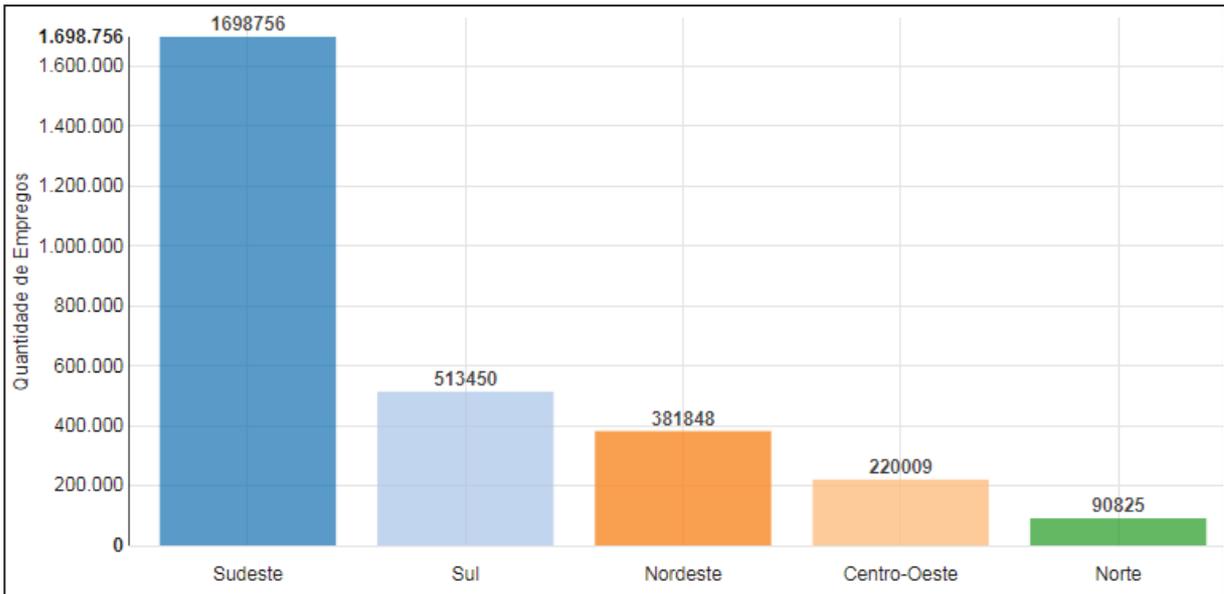


Figura 1. Número de empregos formais nas Organizações das Sociedades Civas por região, no Brasil – 2015

Fonte: Recuperado de “*Mapa das organizações da sociedade civil: Número de empregos formais nas OSCs por região, Brasil – 2015*”, de Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018. Recuperado de <https://mapaosoc.ipea.gov.br/dados-indicadores.html>

O mesmo órgão indicou em seu levantamento, um crescimento de mais de 56% entre 2010 e 2016, acumulando mais de 820 mil organizações conforme tabela 1.

Tabela 1

Evolução do número e percentual de OSCs por Grande região (2010-2016)

Ano	Brasil		Centro-Oeste		Nordeste		Norte		Sudeste		Sul	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
2010	514.027	-	33.220	-	122.880	-	31.973	-	208.993	-	116.961	-
2011	534.728	4,0	35.512	6,9	126.699	3,1	33.534	4,9	218.441	4,5	120.542	3,1
2012	539.792	1,0	35.800	0,8	126.874	0,1	33.884	1,0	221.777	1,5	121.457	0,8
2013	546.453	1,2	359.87	0,5	128.513	1,3	34.270	1,1	225.625	1,7	122.058	0,5
2014	509.608	-6,7	33.320	-7,4	116.877	-9,1	306.17	-10,7	212.768	-5,7	116.026	-4,9
2015	525.475	3,1	35.149	5,5	121.253	3,7	31.852	4,0	219.579	3,2	117.642	1,4
2016	820.186	56,1	64.242	82,8	205.300	69,3	67.370	-	325.376	48,2	157.898	34,2

Nota: Recuperado de “*Mapa das organizações da sociedade civil: Número de empregos formais nas OSCs por região, Brasil – 2015*”, de Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018. Recuperado de <https://mapaosoc.ipea.gov.br/dados-indicadores.html>

Este setor cresce anualmente e dentre as causas estão: I) as crises no setor público; II) a conscientização social; III) o crescimento da violência urbana e rural e o seu combate, e; IV) o interesse e o envolvimento do setor privado neste segmento, (Falconer, Lucas, & Salamon, 1998; Global, 2017; IPEA, 2018; Olak, Slomski, & Alves, 2008).

Estas organizações têm grande relevância social, uma vez que têm como objetivo, minimizar as mazelas sofridas pela sociedade, atendendo solidariamente, onde o estado é deficiente (Mañas & Medeiros, 2012). Esta relevância é retratada, em reportagens, e em produções acadêmicas que falam sobre suas contribuições à sociedade, onde não apenas trazem amparo às suas necessidades, mas também proporcionam mudanças comportamentais e no ambiente ao qual estão inseridas. (Drucker, 1997; Portulhak, Vaz, Delay, & Pacheco, 2017; Shier & Graham, 2013).

Uma das características do terceiro setor é a não finalidade de lucro (Ferreira, 2002), pois a obtenção de receita e distribuição aos sócios não faz parte do seu objetivo principal. Para realizar as atividades as quais se propõem, estas organizações buscam meios diversos para a obtenção dos recursos necessários, dentre os quais estão: A comercialização de itens oriundos de doações, em bazares, a prestação de serviços, a obtenção de doações de recursos, feitas por empresas, pela sociedade (pessoas físicas) e por órgãos governamentais (Portulhak et al., 2017).

Para que estas doações ocorram, é necessário que os doadores, sintam-se confortáveis, em relação à correta aplicação dos recursos doados, sendo necessário que as atividades das organizações possuam transparência, proporcionando maior credibilidade e legitimando suas ações. Para atingir esta transparência, organizações utilizam como ferramentas, a divulgação de suas demonstrações contábeis e as prestações de contas, pois é com elas que conseguem evidenciar ao público que os recursos, outrora obtidos, estão sendo utilizados da forma adequada. (Portulhak et al., 2017).

Estas ferramentas têm grande relevância aos doadores na tomada de decisão, uma vez que as informações nelas contidas lhes permitem observar aspectos como a eficiência, a estabilidade financeira, a divulgação de informações e a reputação da entidade. (Cunha & Matias, 2012).

Com o crescimento do terceiro setor no Brasil e de sua relevância, as organizações privadas, o estado e a sociedade passaram a observá-lo com maior atenção e rigor, principalmente, em aspectos como a gestão do seu negócio, impactos e contribuições à sociedade e a *accountability*, sendo as demonstrações contábeis e a prestação de contas duas das ferramentas observadas. (Salimon & Siqueira, 2013).

Porém, para que estas demonstrações sejam elaboradas, são necessárias informações para seu embasamento, as quais devem representar a realidade dos fatos ocorridos.

Para garantir a qualidade e fidedignidade dessas informações utilizadas em suas demonstrações, as organizações, assim como as empresas privadas, valem-se, entre outras, das práticas de Governança Corporativa e seus mecanismos, como é o caso dos controles internos. (Fernandes & Galvão, 2016).

Entretanto, conforme observado em pesquisas anteriores, (Barragan, 2006; Marques, Rody, Reina, & Campos, 2015; Piza, Parisi, Megliorini, & Gallo, 2013; Ribeiro & Timoteo, 2012), as organizações, assim como as empresas enfrentam uma série de dificuldades na implementação destas práticas de gestão, dentre as quais estão:

- a) Falta de conhecimento técnico dos envolvidos (despreparo);
- b) falta de estrutura para implementação dos controles;
- c) ausência de sistema de automação eficaz;
- d) incapacidade administrativa financeira;
- e) dificuldade na mensuração do custo benefício;
- f) mão-de-obra voluntária descompromissada;
- g) recursos financeiros e humanos escassos.

Com o objetivo de auxiliar as organizações do setor a enfrentar estas e outras dificuldades encontradas na implementação da gestão, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2016), desenvolveu o *Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações*. Este guia, tem como objetivo, propor uma estrutura de Governança Corporativa, auxiliando as organizações em questões como, estruturação de controles e melhorias na gestão, trazendo maior confiabilidade às informações utilizadas nas prestações de contas e, conseqüentemente, aumento da transparência. (Ávila & Bertero, 2016; Piza, et al., 2013).

Já para os controles internos, existem organismos de grande relevância mundial, como é o caso do COSO - *The Comitee of Sponsoring Organizations*, órgão internacional privado, criado em 1985, voltado para a prevenção de fraudes nos processos internos das empresas e a INTOSAI - *International Organization of Supreme Audit Institutions*, organização criada em 1953 a fim de trazer diretrizes para a auditoria e controles internos no setor público.

COSO e INTOSAI possuem publicações voltadas a facilitar a implementação dos controles internos e a gestão de riscos. Ambos organismos apresentam um *framework* de controles, a fim de auxiliar no entendimento e implementação destes, por partes das empresas (COSO) e dos organismos públicos (INTOSAI). Entretanto, diferente do IBGC, estes

organismos não possuem uma publicação voltada para o terceiro setor. E assim, caso estas organizações busquem um *framework* para auxiliá-las na implementação dos controles, ver-se-ão obrigadas a utilizar as estruturas voltadas ao 1º ou ao 2º setor.

Deve-se ressaltar que no ambiente corporativo, não há uma tradução padrão para o termo *framework*, que nada mais é que uma estrutura de trabalho que tem como objetivo auxiliar as organizações na execução das suas atividades. No caso dos controles internos, os *frameworks* propostos apresentam passos a serem seguidos, perguntas a serem respondidas, objetivos a serem atingidos e o porquê de cada um destes passos.

Além do que foi mencionado anteriormente, as organizações utilizam a divulgação das informações, não apenas para trazer conforto aos doadores com relação a destinação dos recursos doados, mas também para atender exigências legais, decorrentes das atividades que realizam e seu enquadramento legal (Milani, 2004; Portulhak et al., 2017).

A legislação também tem papel importante no que diz respeito a divulgação das informações do 3º setor, como pode-se observar na Lei 91 (1935), Lei de Utilidade Pública Federal (UPF) a qual trouxe a obrigatoriedade de prestação de contas dos serviços prestados a coletividade, conforme artigo 4º da lei, e que posteriormente, foi atualizada nos decretos 50.517 (1961) e 60.931 (1967).

Certificações como o CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, regulamentada pela Lei n. 12.101, (2009) e Decreto n. 8.242, (2014), e a OSCIP – Organização de Sociedade Civil de Interesse Público, concedem às instituições, benefícios como a possibilidade de isenção de recolhimento de tributos. Em contrapartida, exigem que estas mantenham em ordem seus documentos contábeis, bem como, estabelece a obrigatoriedade de auditoria contábil. Pode-se observar ainda, na leitura da Lei 6.790, (1999), a obrigatoriedade da realização de auditoria externa, feita por auditor independente, para qualificar-se como OSCIP, conforme alínea C da lei mencionada.

Assim como o estado, as organizações privadas também fazem exigências, no que diz respeito à prestação de contas para a participação de programas de fomento e auxílio a estas instituições. Um exemplo é a Campanha McDia Feliz, realizada, anualmente, pelo IRM - Instituto Ronald McDonald em parceria com o Mc Donalds.

Essa campanha é de abrangência nacional e contempla organizações que prestam auxílio e atendimento à crianças e adolescentes com câncer, como é o caso da **Casa Durval Paiva**, organização objeto da presente pesquisa.

Atualmente, a campanha contempla organizações em 20 estados, abrangendo mais de 55 organizações por todo o país.

Para participar desta campanha, a Casa envia um projeto ao IRM, o qual passa por uma análise para sua aprovação. Quando aprovado, a Casa recebe a comunicação da aprovação e de qual valor fora aprovado para o projeto. Em contrapartida, a Casa participa da Campanha McDia Feliz, onde parte da renda é revertida para financiar o projeto apresentado.

A fim de firmar o compromisso entre as partes, e determinar os direitos e obrigações de cada um, a Casa Durval Paiva celebra, junto ao IRM, um convênio. Neste convênio são especificadas as condições nas quais o valor deverá ser utilizado, a forma de manutenção dos recursos e uma série de outras exigências.

Dentre as exigências descritas nos convênios celebrados, estão: I) A divulgação das demonstrações contábeis, de acordo com as normas contábeis vigentes (Resolução n.º 2015/ITG2002(R1), 2015); II) Controles com os gastos das campanhas Mc Dia feliz, devendo estes, ser apresentados para auditoria, quando solicitado; III) Os recursos doados, através da Campanha McDia Feliz, deverão ser utilizados, apenas nos propósitos, previamente acordados no convênio celebrado entre as partes, os quais deverão, obrigatoriamente, servir para o atendimento da criança e/ou adolescente com câncer, entre outras exigências, descritas nos convênios firmados.

Vale ressaltar acerca das exigências feitas pelo IRM que, segundo relatado pela gerente geral da Casa Durval Paiva, por questões como a falta de expertise da equipe contábil que os assiste, e a ausência de mecanismos de controle específicos para garantir o atendimento das normas contábeis, o atendimento das exigências feitas pelo órgão doador, nos convênios celebrados, se torna muito mais difícil.

Existem ainda, casos em que, as instituições, mesmo não obrigadas, optam pela divulgação de suas informações. Ao que dá-se o nome de *disclosure* voluntário. Em seu estudo, Verrecchia, (2001) analisa este tipo de divulgação, discutindo acerca das motivações que levam os gestores a optar por tal procedimento e no caso das organizações do terceiro setor, observou-se a busca pelo aumento da confiabilidade em suas ações, por parte da sociedade, como já visto anteriormente.

1.1 Questão de pesquisa

Com base no exposto, é notável, a importância da divulgação das demonstrações contábeis para as organizações, e em especial, para a Casa Durval Paiva, no que diz respeito a obtenção de recursos, transparência e continuidade de suas atividades. Da mesma forma, nota-se a relevância dos procedimentos de governança, em especial, os controles internos, para garantia da qualidade das informações utilizadas nas divulgações e das suas atividades

cotidianas. Por fim, considerando estes aspectos, somados a ausência de um *framework* de controles e gestão de riscos, voltado para o setor, não localizado até a finalização desta pesquisa, surgiu então a seguinte questão: **Como propor um *framework* de controles internos e gestão de risco para de auxiliar na solução dos problemas de gestão da Casa Durval Paiva, uma organização do terceiro setor?**

1.2 Objetivo geral

Este estudo teve por objetivo propor um *Framework* de controles internos a ser utilizado pela Casa Durval Paiva, a fim de servir de ferramenta na implementação dos controles internos.

1.2.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, definiu-se uma relação de tarefas a serem executadas, as quais são definidas como os objetivos específicos deste trabalho, a saber:

- a) entender as necessidades de gestão da Casa Durval Paiva, com relação aos processos, falhas existentes e riscos conhecidos;
- b) realizar entrevistas com outros stakeholders da Casa, entre eles: gestores da instituição que fomenta programas da Casa; mãe de uma criança acolhida pela casa, e; assistente social da Casa Durval Paiva. Através destas entrevistas, espera-se ter outras perspectivas acerca de possíveis problemas de gestão não relatados pelos gestores da Casa, bem como, corroborar situações existentes, já identificadas;
- c) com base na revisão da literatura e nas informações obtidas junto aos gestores e aos stakeholders, propor um framework de controles internos para a Casa Durval Paiva, observando as suas necessidades não atendidas pelo COSO e INTOSAI;
- d) aplicar o framework proposto, e com base no resultado, elaborar um mapeamento de riscos a fim de propor respostas aos riscos identificados e ajudar na sua implementação;
- e) observar se a aplicação do framework atendeu as necessidades de gestão, na percepção dos gestores.

1.3 Contribuições do estudo

Como contribuições, este estudo espera:

- a) propor um Framework de controles internos que atenda às necessidades de gestão da Casa Durval Paiva, uma vez que não foi localizado até a finalização desta pesquisa, um framework voltado à organizações do terceiro setor;

b) possibilitar a implementação de práticas de controles internos na Casa Durval Paiva, viabilizando o aumento da transparência, clareza e consequente legitimidade de suas ações;

c) viabilizar a solução dos problemas de gestão enfrentados pela Casa Durval Paiva;

d) com a aplicação do framework proposto, evidenciar a possibilidade de reaproximação entre o ambiente prático e os achados acadêmicos, por intermédio da metodologia de pesquisa intervencionista.

1.4 Limitações

Deve-se considerar que o presente estudo se limitará a analisar aspectos inerentes aos controles internos da Casa Durval Paiva, uma organização do 3º setor, localizada no nordeste do Brasil, na qual foi aplicado o método intervencionista de pesquisa. Esta organização foi selecionada para o estudo, considerando aspectos como, disponibilidade de informações, disposição de gestores e diretores para a realização dos trabalhos, porte da instituição, relevância social e tempo hábil para a realização dos procedimentos.

Esta organização trabalha no atendimento de crianças e adolescentes (de 0 a 18 anos) acometidas de doenças oncológicas, (câncer), e participa de programas de fomento, promovidos por empresas privadas como a campanha McDia Feliz, realizada pelo Instituto Ronald McDonald - IRM, em parceria com a rede de Fast-Food internacional, o Mc Donalds. A Casa também participa do Criança Esperança, promovido pela emissora brasileira, TV Globo.

1.5 Estrutura do trabalho

Além da introdução, que apresenta a contextualização do problema, justificativa, do estudo realizado, seus objetivos, contribuições e limitações, o presente trabalho conta ainda com mais 4 capítulos, sendo eles: 2 Fundamentação teórica; 3 Metodologia, 4 Resultados e 5 Considerações finais.

No capítulo dois fez-se a apresentação da fundamentação teórica, onde foram abordados assuntos como o terceiro setor, suas normas e legislação, controles internos e sua importância e principais órgãos que auxiliam no desenvolvimento dos controles nas organizações públicas e privadas.

No capítulo três foi apresentada a metodologia de pesquisa intervencionista. Pesquisa qualitativa, descritiva utilizada no estudo. Através do entendimento dos problemas de gestão

observados em entrevistas, normas e literatura consultadas, bem como contatos realizados com os gestores e colaboradores, far-se-á a proposição de um *framework* de implementação de controles a ser aplicado pela Casa Durval Paiva, objeto deste estudo.

Foram apresentados também, os conceitos de entrevistas e questionários, como métodos para coleta de dados, os quais serão utilizados neste estudo.

No capítulo quatro, foram apresentadas e discutidas as informações obtidas nas entrevistas com os usuários das informações, os resultados obtidos na aplicação do *framework* proposto onde foi observada a estrutura da Casa, seus processos e riscos identificados, e por fim, foram discutidas e aplicadas as propostas de solução para os problemas de gestão. Ainda neste capítulo, fez-se a apresentação da visão dos gestores acerca da efetividade da aplicação dos procedimentos, baseada no *framework* proposto.

Por fim, no capítulo 5 foram feitas considerações acerca dos resultados obtidos na pesquisa, baseando-se nos estudos previamente realizados, apresentados na fundamentação teórica. Após as considerações, foram listadas as referências, apêndices e anexos.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Os três setores na organização da sociedade

As organizações de direito público e privado, quanto a sua tipologia organizacional, são classificadas em três setores a saber: **I) 1º Setor**, composto pelo poder público, sendo este, federação, estados e municípios; **II) 2º Setor**, composto pelas empresas privadas, com finalidade de lucro, e; **III) 3º Setor**, composto por entidades privadas, sem fins lucrativos que atuam para fins públicos, podendo ser, entidades religiosas, órgãos políticos, associações, fundações, instituições da área da saúde, para fins culturais, e organizações civis, para fins diversos. (Slomski, Rezende, Cruz, & Olak, 2012).

A seguir, pode-se observar um quadro com o resumo das classificações dos setores da economia, extraído de Slomski et al., (2012), baseados no Código Civil, artigos 40 ao 69:

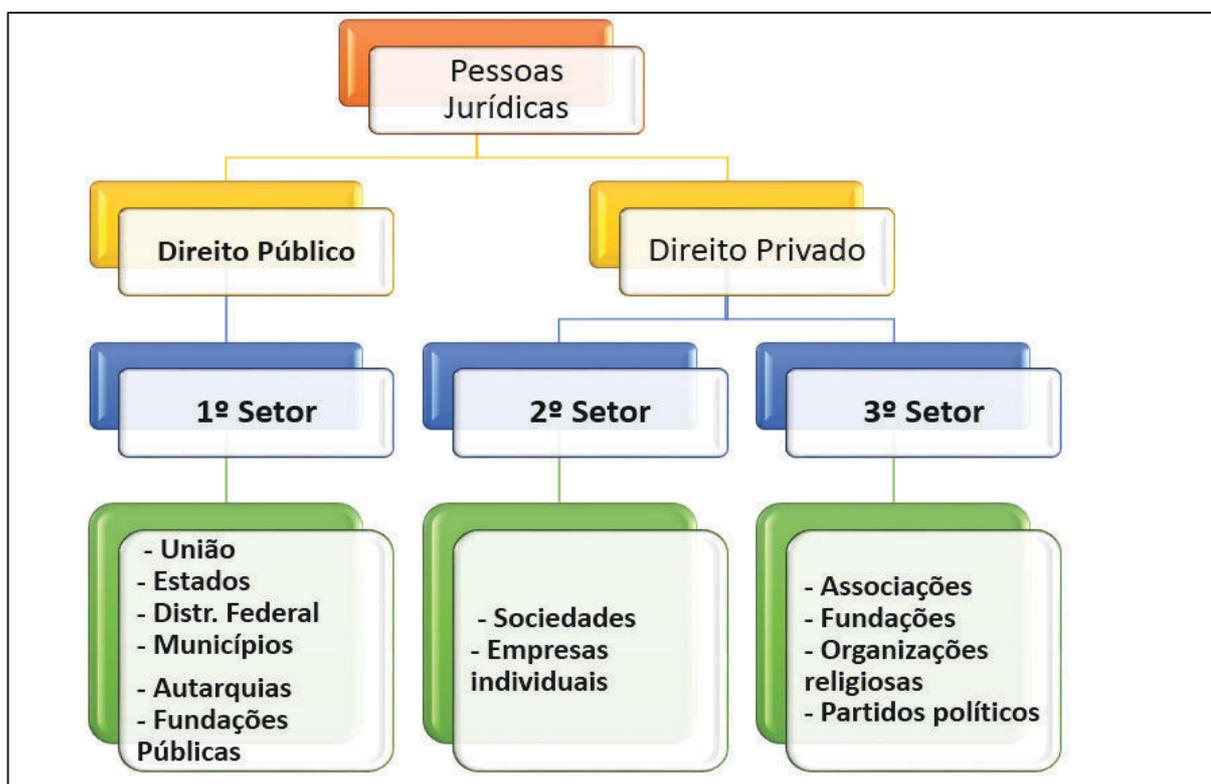


Figura 2. Classificação das pessoas Jurídicas de acordo o Código Civil

Fonte: Adaptado de “Contabilidade do terceiro setor”, de , V. Slomski, A. J. Rezende, C. V. O. A. Cruz, P. A. Olak, 2012.

Sobre esta divisão, afirma-se que o primeiro setor é representado pelas atividades estatais, tendo como objetivo, os fins públicos, o segundo setor, representado pelas atividades privadas, com finalidades particulares e o terceiro setor, representado por organismos privados, realiza atividades privadas, a fim de atender ao interesse público, sem, para isso, objetivar a

distribuição de lucros. Diz-se ainda, das organizações do terceiro setor que elas são criadas para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade (Drucker, 1997; Silva, 2010).

Sobre a sua composição, afirma-se que o terceiro setor é composto por sindicatos, igrejas, associações, cooperativas e outras organizações, as quais não distribuem dividendos aos seus associados e que possuem ação independente do estado. (Araújo, 2005).

Desde os períodos mais antigos da civilização, onde já se registravam as primeiras organizações sociais, observavam-se estas divisões da sociedade, sendo bem claras a divisão entre o 1º e o 2º setor. (Becker, 1980).

2.1.1 O terceiro setor: A caridade e sua origem histórica

A divisão da sociedade é quase tão antiga quanto a sua existência. A origem das primeiras sociedades é datada, segundo historiadores, a partir de 4.000 a. C., como é o caso da sociedade egípcia.

Nos registros desta sociedade pode-se observar o 1º setor, representado no poder do império sendo estes os faraós, sacerdotes, escribas e os exércitos. Já os comerciantes da época, camponeses, artesãos e escravos eram a composição do 2º setor.

Na figura 3, é possível visualizar as divisões da sociedade do Egito antigo, onde ter-se-á o 1º setor, representado pelas 4 primeiras faixas e o 2º setor composto pelas 4 faixas seguintes (Becker, 1980):



Figura 3. Representação da pirâmide social egípcia

Fonte: Adaptado de “Pequena história da civilização ocidental”, I Becker, 1980.

Na sociedade egípcia era possível a identificação clara do 1º e 2º setores da sociedade, não havendo registros claros do 3º setor. Contudo a preocupação e a responsabilidade social já eram percebidas, neste período.

Esta sociedade era pautada por um código moral que prezava pela justiça social, e sobre esta, encontram-se relatos da preocupação com próximo, como pode-se observar nos registros históricos de um faraó que deu abrigo, roupas e alimento aos pobres quase 5.000 anos atrás.

Já na Índia antiga, o imperador budista, Asoka (aprox. 274 – 232 A.C.) proporcionou instalações médicas, mandou que fossem cavados poços e, preocupado com o meio ambiente, mandou que se plantassem árvores para o deleite do povo. (Hudson, 1999).

Mesmo observando-se esta preocupação com a questão social, deve-se atentar ao fato de que, sendo esta iniciativa de auxílio, tomada por um chefe de estado o qual pertence ao 1º setor, este benefício pode ser considerado como assistência social e não como caridade. (Hudson, 1999).

Ainda visitando fatos históricos, na Grécia antiga, é sabido que os viajantes recebiam tanto comida quanto abrigo nas Casas dos ricos, ou então partilhavam da hospitalidade dos camponeses. Neste momento, onde observa-se a iniciativa privada prestando auxílio aos menos favorecidos, é o momento onde pode-se considerar o início da caracterização da caridade, realizado pelo terceiro setor. (Hudson, 1999).

2.1.2 Diferenças entre os setores

Estes três setores, nos quais nossa sociedade é dividida, possuem características distintas.

O primeiro setor, na figura do estado, é um ente público, que tem como finalidade, gerir a riqueza do povo, a fim de suprir-lhe as necessidades, ou a realização do bem comum, tratando a todos de forma igualitária, de acordo com a igualdade de situações.

A fim de suprir estas necessidades, a máquina pública precisa de recursos, os quais são auferidos com o recebimento das contribuições de tributos diversos, pagos pelos contribuintes, desta forma, o estado tem como principal receita os tributos, além das receitas obtidas por outros mecanismos como as estatais. Destarte, vê-se que o primeiro setor é representado pelo órgão público, com interesses públicos.

O segundo setor, representado pelo mercado tem como finalidade, distribuir dividendos como forma de remuneração pelo capital investido por pessoas físicas ou jurídicas. Estas pessoas investem capital monetário ou intelectual com o objetivo de obter retorno, aumentando o valor investido, aumentando, assim, sua riqueza. Assim, pode-se descrever o segundo setor

como sendo representado pelo órgão privado, com interesses privados. Ou em outras palavras, o segundo setor, é representado pelas empresas privadas, que têm como objetivo principal auferir e distribuir lucro aos seus acionistas.

Já as organizações do terceiro setor, são em sua maioria, fundadas por pessoas físicas, as quais se unem com o objetivo principal de suprir as lacunas ou demandas deixadas pelo não atendimento do estado. Sendo assim, pode-se descrever o setor, como o ente privado com interesses públicos. (Araújo, 2005; Laffin & Ebsen, 2004).

Acerca do objetivo principal das organizações, deve-se salientar que, no desenvolvimento de suas atividades, estas organizações acabam contribuindo muito mais para o bem-estar e a transformação da sociedade, ao passo de autores afirmarem que seu produto é o ser humano transformado (Drucker, 1997), indo assim, muito além de simplesmente, suprir as lacunas deixadas pelo estado, chegando em muitos casos, a interagir de forma social e política (Seibel, 1990).

Segundo Hudson, (1999, p. 1) dentre as características que diferenciam o terceiro setor dos demais estão:

- a) A não distribuição de lucros, como é feito pelo segundo setor, e;
- b) A não sujeição ao controle estatal, como as organizações públicas (primeiro setor).

Outra característica que diferencia o terceiro setor das entidades públicas é que suas receitas não estão limitadas aos seus custos, podendo estas, obter lucro, ou o chamado superávit, uma vez que para que estas organizações possam se manter vivas, faz-se necessário que elas atinjam superávits a fim de reverter estas sobras de recursos em novos projetos.

Acerca do crescimento do patrimônio social, ocasionado pelos superávits auferidos, Olak e Nascimento (2006) afirmam que o patrimônio das organizações e seu crescimento nada tem a ver com o patrimônio dos seus mantenedores, financiadores ou diretores, uma vez que todo o patrimônio da organização pertence a sociedade. Não obstante, é tratado na Resolução n. 2015/ITG2002(R1) (2015) como Patrimônio Social.

Desta forma, as sobras ou superávits nunca serão distribuídos, mas sempre, destinados a manutenção das atividades destas organizações.

2.1.3 Terceiro setor no Brasil

No Brasil, o terceiro setor teve sua origem diretamente ligada a filantropia religiosa. A primeira organização não governamental em território nacional que se tem registro é a Santa Casa de Misericórdia de Santos, fundada no século XVI, em 1.543, pelo então fidalgo, Brás

Cubas, desde então, diversas outras Casas de amparo, como as Santas Casas foram criadas no Brasil, tendo o envolvimento de entidades religiosas, como a igreja católica. (Silva, 2010).

Mesmo com grandes estruturas e uma existência de séculos, a garantia de personalidade jurídica às organizações, fundações e associações, entre elas, as igrejas, as quais passaram a ser reconhecidas como sociedades civis só ocorreu a partir da publicação do Código Civil nacional de 1916 (Lei n. 3.071, 1916), a qual foi revogada pelo novo Código Civil (Lei n. 10.406, 2002).

Posteriormente, em 1935, com a Lei n. 91 (1935) passou a existir o título de Utilidade Pública Federal, concedido as organizações que serviam a sociedade sem o interesse financeiro. Estas organizações recebiam o benefício da isenção da apresentação de prestação de contas, está sendo a relação dos serviços prestados a coletividade. (Silva, 2010).

Mesmo com preocupação com a responsabilidade social latente desde os tempos mais remotos da sociedade, o termo 3º setor só passou a ser amplamente utilizado a partir da década de 1970 do século XX, sendo este, utilizado como um termo “guarda-chuva” para referir-se a diferentes instituições, as quais visam o interesse público.

O Surgimento deste termo, se deu com o objetivo de nomear um setor da economia que realizava suas atividades sem a finalidade de lucro. Neste período, artigos como “*The untapped Potential of the third sector*”, publicado na *Business and Society Review* 1972, escrito por Amitai Etzioni, que falava sobre a necessidade do governo atual da época apoiar o setor sem fins lucrativos, em detrimento ao setor lucrativo, ou o livro *The Third Sector: New Tactics for a responsive society*, escrito por Theodore Levitt, de 1973, já faziam uso do termo que utiliza-se para denominar este setor da sociedade. (Alves, 2002; Pace, 2009).

No Brasil o termo terceiro setor passou a ser utilizado com maior frequência na segunda metade dos anos 1990. Essa década viu reformulações significativas da legislação voltada para o setor público não estatal, com o surgimento das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ou OSCIPS. (Salimon & Siqueira, 2013).

2.1.4 Principais leis, títulos e certificados para o 3º setor

Ao constituir-se como organização do terceiro setor, as organizações podem pleitear, junto aos órgãos competentes, uma série de títulos, certificados e qualificações. Dentre as certificações atualmente previstas na legislação, foram apresentadas na tabela 01, as principais.

Tabela 2
Alguns títulos conferidos ao 3º setor

Título	Lei que Instituiu	Descrição	Benefícios
• Título de Utilidade Pública Federal (UPF);	Lei 91/1935 regulamentada pelos Decretos 50.517 e 60.931/67	Organizações em funcionamento regular que sirvam desinteressadamente ao coletivo e que não remunerem a diretoria de forma alguma. Devem promover educação e atividades científicas, culturais, artísticas ou filantrópicas. Para isso, devem manter escrituração contábil regular e serem auditadas por auditor independente, quando a receita for superior ao limite estabelecido por lei.	Dedução fiscal do imposto de renda e doações de pessoas jurídicas. Acesso a subvenções e auxílio da união e autarquias pode receber bens apreendidos pela Receita Federal.
•Qualificação como Organização Social (OS); e	Lei 9.637/1998	Pessoas jurídicas do direito privado, sem fins lucrativos, que desenvolvem atividades voltadas ao ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, meio ambiente, cultura e saúde. Para receber os recursos será necessário firmar contrato de gestão com o poder público. As OS absorverão as atividades não exclusivas do estado, atualmente realizadas por órgãos ou entidades da administração pública, os quais serão extintos.	Poderá receber recursos orçamentários do estado e gerir o patrimônio físico da entidade estatal extinta, e seus respectivos servidores públicos, que lhe serão cedidos até a aposentadoria.
•Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).	Decreto de 3.100/1999	Cria um novo termo para abranger no terceiro setor as organizações com finalidade pública, mas que ainda não eram abrangidas pela legislação vigente até então. A lei as define como pessoas jurídicas de direito privado que não distribuem lucros auferidos, entre os sócios ou associados. Para obter os benefícios a OSCIP deverá publicar suas demonstrações contábeis e relatórios de atividades, prestar contas destas informações ao Ministério da Justiça, anualmente, e prestar contas ao parceiro referente aos termos de parceria.	Dentre os benefícios oferecidos às Oscips estão: A dedução fiscal no IR em doações de pessoas jurídicas, possibilidade de receber bens apreendidos, abandonados ou disponíveis à Receita Federal, Isenção do IR para as Oscips que remuneram seus dirigentes e acesso a recursos públicos para financiamento de projetos, celebrando termos de parceria.
•Certif. de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS)	Lei 12.101/2009 e Decreto 7237/2010	Pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, que prestam serviços a sociedade, de caráter assistencial, saúde ou educação. Para pleitear os benefícios a organização precisará manter escrituração contábil regular, registrando despesas, receitas e aplicação de recursos em gratuidade de forma segregada, de acordo com as normas do CFC, além de serem auditadas por auditor independente	A organização poderá requerer isenção de recolhimento da cota patronal da contribuição previdenciária, se observados os requisitos legais

Nota: Adaptado de “Contabilidade do terceiro setor” de V. Slomski, A. J. Rezende, C. V. O. A. Cruz & P. A. Olak, 2012.

Vale ressaltar, no entanto que, seus gestores deverão atentar as exigências feitas pelos órgãos competentes para o pleito de qualquer um destes registros, tendo em vista que, a maioria deles permite que o a organização, uma vez cadastrada, adquira o direito de requerer verbas junto aos entes federativos, solicitar a isenção ou imunidade de tributos específicos ou outros benefícios oriundos destes registros.

Ressalta-se ainda que, nos âmbitos municipal e estadual também há a figura do título de utilidade pública, semelhante ao trazido pela Lei 91/1935.

Na **figura n°4**, foi apresentada uma linha do tempo para facilitar a visualização da evolução do 3º setor no país, no século XX, com as suas leis e respectivos efeitos:

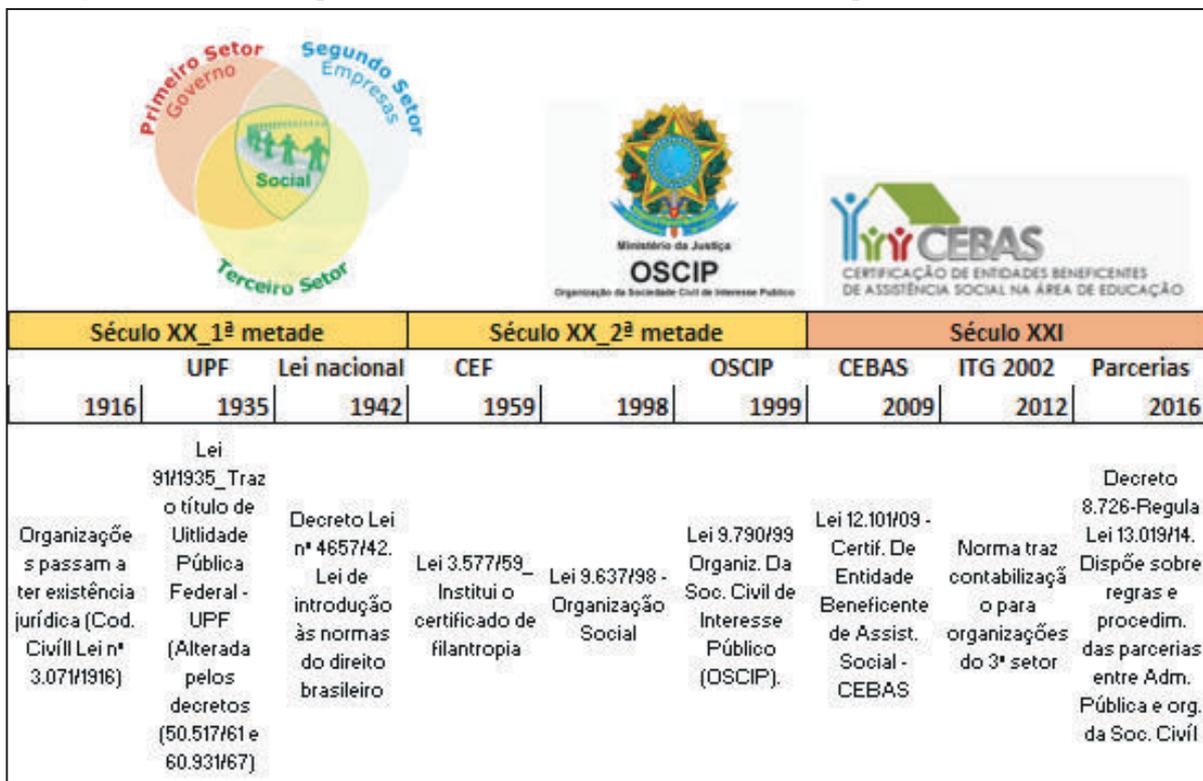


Figura 4. Legislação do terceiro setor a partir do século XX

Conforme observado na **figura n° 4**, o terceiro setor possui personalidade jurídica desde a aprovação da Lei n° 3.071 de 1916). Contudo, diferente das demais entidades jurídicas, não possuía normativos contábeis específicos, até o final da década de 1990, ficando assim, sujeito a utilização das normas aplicáveis ao 1º setor (setor público) e ao 2º setor, (empresas privadas). (Slomski et al., 2012).

Frente a este cenário, a partir de 1999 o CFC emite as NBC Ts, conforme disposto na tabela 3:

Tabela 3

Lista de NBC T's do Site do CFC

Ano	NBC T	Descrição
1999/000837	NBC T 10.4	Aspectos Contábeis entidades diversas Fundações - D.O.U de 02/03/1999
1999/000838	NBC T 10.18	Aspectos Contábeis Entidades Sindicais - D.O.U de 02/03/1999
1999/000852	NBC T 10.18	Entidades Sindicais e Associações de Classe - D.O.U de 25/08/1999
2000/000877	NBC T 10.19	Aspectos Contábeis Entidades sem fim lucro - D.O.U de 20/04/2000
2001/000926	NBC T 10.19	Entidades sem finalidade de lucros - D.O.U de 03/01/2002
2003/000966	NBC T 10.19	Entidades sem finalidade de lucros - Altera - D.O.U de 04/06/2003

Nota. Adaptado de "Conselho Federal de contabilidade, recuperado de: http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2012/001409

Em 2012, após as mudanças trazidas pela Lei nº 11.638 (2007) e o IFRS, o CFC aprovou a Resolução 1.409, aprovando então a ITG 2002 (CFC 2012) que, conforme o seu texto tem como objetivo: "estabelecer critérios e procedimentos específicos de avaliação, de reconhecimento das transações e variações patrimoniais, de estruturação das demonstrações contábeis e as informações mínimas a serem divulgadas em notas explicativas de entidade sem finalidade de lucros".

Esta norma trouxe orientações acerca de aspectos como:

- a) Tratamento para registro das subvenções no patrimônio (Item 11)
- b) Tratamento do reconhecimento da receita (Item 12)
- c) Segregação de contas com e sem restrição conforme plano de contas sugerido (Apêndice A)
- d) Adoção do regime de competência (Item 08)

Já em sua primeira revisão, realizada em 2015, surgiu também a orientação para utilização da Resolução n.º 2017/NBCTG07(R2) (2017), no que diz respeito ao registro de itens do imobilizado adquiridos com verbas de doações com finalidade restrita.

Em seu texto, a norma citada determina que, as doações realizadas por entidades públicas ou privadas, as quais tenham uma destinação específica, deverão ser contabilizadas, de forma que produzam o chamado efeito zero no resultado.

Sendo assim, Resolução n.º 2017/NBCTG07(R2) (2017) permite que a organização proceda aos registros contábeis, aplicando uma das formas descritas a seguir:

Item 26

“Um dos métodos reconhece a subvenção governamental como receita diferida no passivo, sendo reconhecida como receita em base sistemática e racional durante a vida útil do ativo”

Item 27

O outro método deduz a subvenção governamental do valor contábil do ativo relacionado com a subvenção para se chegar ao valor escriturado líquido do ativo, que pode ser nulo. A subvenção deve ser reconhecida como receita durante a vida do ativo depreciável por meio de crédito à depreciação registrada como despesa no resultado

Mesmo com a existência destas e outras normas emanadas pelo CFC, a contabilidade no terceiro setor, ainda não tem aderência total, uma vez observado que diversas organizações não adotam as normas vigentes de maneira integral. (Mário, Alves, Carmo, Silva, & Jupetipe, 2013; Silva, Correia, Lima, Silva, & Miranda, 2017).

Para que se compreenda esta situação, deve-se lembrar que as organizações filantrópicas tiveram em sua origem, amparo de organizações religiosas e com o avançar dos séculos a iniciativa privada passou a ocupar, cada vez mais este lugar.

Nas últimas décadas, grande parte das organizações do terceiro setor foi criada por pessoas que tinham, como interesse comum, ajudar ao próximo. Entretanto, em muitos casos, elas não tinham experiência em gestão. Esta falta de experiência, somada a ausência de sistemas de informações contábeis aperfeiçoados, e a ideia de que a administração não está ligada aos seus objetivos, faz com que estas organizações acabem negligenciando a sua gestão e a sua contabilidade. (Mário et al., 2013).

Em datas anteriores e próximas ao início da vigência da Resolução n.º 2015/ITG2002(R1), (2015), foram realizados estudos junto a organizações do terceiro setor, onde foi observado que as demonstrações contábeis são importantes para as suas atividades, uma vez que as doações recebidas por elas sofrem influência do nível de divulgação que estas adotam. Em contrapartida, observou-se também que grande parte das organizações pesquisadas pouco se preocupa com suas demonstrações contábeis, utilizando-as, em alguns casos, apenas para fins fiscais. Verificou-se ainda que, a maioria dessas organizações não possuía a prática de divulgação de suas demonstrações, tampouco da prestação de contas, deixando de utilizar uma ferramenta muito importante para evidenciar os benefícios que estas organizações proporcionam à sociedade e de dar transparência a suas atividades. (Atan, Zainon, & Wah, 2012; Carneiro, Oliveira, & Torres, 2011; Cruz, Quandt, Tomás, Martins, & Silva, 2010; Mário et al., 2013; Piza et al., 2013).

Já em estudo realizado em 2017, no nordeste brasileiro, foi observado que nenhuma das organizações analisadas, aplica integralmente as normas contábeis vigentes em suas demonstrações. (Silva et al., 2017).

2.1.5 As demonstrações contábeis no 3º setor

O crescimento das organizações do terceiro setor e o conseqüente aumento da sua visibilidade pela sociedade e empresas é uma realidade nas últimas décadas. (Letelier, 2013); (Farah, 2014). Junto a este crescimento, aumentou também a competitividade para a captação de recursos, sejam eles públicos ou privados. (Assaf, Araújo, & Fregonesi, 2006; Carneiro, et al., 2011). No caso das empresas privadas, estas passaram a buscar a realização de parcerias e o investimento em projetos sociais, uma vez que perceberam que esta ação influencia na melhora da imagem, agregando valor a marca e, conseqüentemente, aos acionistas. (Bose, Fedato, & Mendonça, 2003).

Em face desta competitividade e as próprias necessidades de gestão, enfrentadas nas organizações, por seus gestores, tornou-se ainda mais importante a utilização das informações contábeis na gestão dos negócios do terceiro setor. (Assaf et al., 2006). Por conta disso, gestores passaram a buscar na Contabilidade Gerencial e suas ferramentas de gestão, formas de aprimorar suas demonstrações contábeis, prestações de contas e aperfeiçoar seus processos, atingindo um maior nível de transparência e criando um diferencial, frente as demais organizações

Contudo, as organizações ainda apresentam serias dificuldades na utilização da contabilidade gerencial, tendo como um dos motivos, a ausência de profissional com conhecimento técnico mínimo necessário e a impossibilidade de contratação. (Mário et al., 2013).

Dentre os trabalhos realizados nos últimos anos, a pesquisa de Mário et al., (2013) a qual foi realizada com um questionário estruturado em três partes, sendo o objetivo da primeira, conhecer o perfil profissional do respondente, a segunda, conhecer o perfil da entidade e a terceira parte, objetivando conhecer quais os instrumentos de gestão que a contabilidade proporciona e verificar se os mesmos são utilizados na gestão dos negócios. Ao final deste trabalho, os autores observaram que, apesar da consciência da necessidade de utilização das ferramentas de gestão por parte dos entrevistados, as organizações pesquisadas, pouco utilizam destas ferramentas. Como resultado do estudo, os autores ainda propuseram como sugestão para a resolução do problema identificado, a aplicação de modelos de gestão adequados às necessidades destas entidades e acompanhados de treinamento para os gestores.

Já Silva, (2005), observou que, aproximadamente 90% das organizações entrevistadas elaboram suas demonstrações contábeis e as utilizam para prestar contas aos financiadores. Observou também que, dentre as organizações pesquisadas classificadas como Oscip, 66% delas prestam contas a comunidade, enquanto que, entre as organizações não classificadas como Oscip, apenas 21% prestam contas. Isso leva a crer que a utilização das práticas de contabilidade gerencial está, implicitamente, ligada a obrigatoriedade da prestação de contas e das práticas contábeis exigidas pela lei que regulamenta as organizações classificadas como Oscip.

Em estudo realizado na Cidade de Campinas-SP, mostrou entre outros que as principais dificuldades encontradas para implementar as ferramentas são o número de funcionários especializados, ausência de sistemas de informação adequados e de recursos financeiros. (Morgan & Benedicto, 2009)

Sobre a qualificação dos profissionais que atuam no 3º setor, Pace, Basso & Silva, (2004) observaram que as organizações que melhor se comunicam com seus doadores e com a sociedade, que possuem maior folga de caixa e que têm seus quadros de funcionários mais estáveis são aquelas que investem no treinamento e na qualificação dos seus funcionários.

Acompanhando o desenvolvimento estrutural e regulatório do setor, desenvolveram-se também as suas demonstrações contábeis e financeiras.

Entidades com maiores estruturas, volume maior de doações e recursos, aumento do atendimento social e o aumento dos programas de fomento, trouxeram para as organizações a necessidade de que suas demonstrações contábeis fossem melhor elaboradas.

Dentre as principais razões para o aperfeiçoamento destas demonstrações contábeis estão:

- a) A transparência na utilização dos recursos doados;
- b) o atendimento às exigências das normas e legislação aplicáveis ao setor;
- c) o atendimento às exigências feitas pelos programas de fomento. (Portulhak et al., 2017).

Assim como as demonstrações contábeis, em muitos casos, exigidas por lei, às organizações, pela Lei 12.101 (2009), a prestação de contas é peça importante à estas organizações, principalmente em aspectos como a obtenção de recursos para viabilização das suas atividades.

Esta importância está presente em uma série de estudos ligados a contabilidade pública e contabilidade aplicada ao 3º setor.

Na contabilidade pública, a prestação de contas é utilizada para dar transparência a utilização das verbas públicas. Tendo em vista a existência das políticas de obtenção e destinação dos recursos públicos, se faz necessária a evidenciação da correta utilização destes recursos, a qual é feita com a utilização das prestações de contas, conforme descrito na Lei 4.320 (1964).

Nas organizações do 3º setor ocorre de maneira semelhante. A prestação de contas é utilizada a fim de evidenciar a destinação dada aos recursos obtidos, seja em programas de fomento do governo ou de entidades privadas, das doações diversas realizadas ou com a participação de campanhas ou a realização de eventos próprios.

As organizações têm na prestação de contas uma forma de evidenciar à sociedade a destinação dada aos recursos obtidos. Dessa forma, dão legitimidade as ações realizadas, obtendo assim, mais credibilidade e respeito da sociedade. (Piza et al., 2013; Soldi, Hatz, Santos, Silva, & Milani, 2007).

No caso destas organizações, esta legitimidade é de suma importância para a obtenção de recursos, uma vez que estas, em sua maioria não possuem recursos próprios, por conta da sua característica de não finalidade de obtenção de lucro. (Portulhak et al., 2017).

A fim de assegurar esta qualidade e fidedignidade das informações utilizadas nas demonstrações e conseqüentemente, em suas prestações de contas, as organizações, assim como as empresas privadas, valem-se, entre outras, das práticas de Governança Corporativa e seus mecanismos, como é o caso dos controles internos. (Barragan, 2005; Costa, 2005; Fernandes, & Galvão, 2016)

2.1.6 Governança Corporativa e o terceiro setor

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2017, p.20), publicado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC:

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Já a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002, p. 1), define a Governança Corporativa como: “O conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Observando as definições apresentadas pelos dois organismos verifica-se que ambas convergem no sentido de que a governança se trata de um conjunto de práticas utilizadas na gestão do negócio. Práticas essas que envolvem todas as áreas da empresa, desde os sócios e acionistas, gestores, departamentos e colaboradores envolvidos. Sempre com o intuito de melhorar o desempenho da organização, auxiliando-a, inclusive, na resolução de problemas.

Corroborando este raciocínio, o Guia de melhores práticas voltados ao Terceiro setor, emanado também pelo IBGC (2016, p.135) afirma que: “As fundações e as associações lidam com inúmeros desafios, e a governança corporativa é mecanismo para ajudá-las a superá-los”.

2.1.7 Dificuldades do terceiro setor

Objetivando conhecer os problemas de gestão sofridos pelo setor, realizou-se levantamento junto a literatura e estudos realizados, onde observou-se a existência de uma série de problemas enfrentados, dentre os quais estão:

Tabela 4

Relação Problemas Vs. autores

Problemas identificados	Autores
Falta de conhecimento técnico dos envolvidos (despreparo)	Barragan, 2006
Preocupação com o custo de implementação e manutenção dos controles	Barragan, 2006
Ausência de orçamento anual	Piza, Parisi, Megliorini & Gallo, 2013
Despreparo dos gestores	Marques, Rody, Reina & Campos, 2015
Ausência de planejamento estratégico	Marques, Rody, Reina & Campos, 2015
Falta de estrutura para implementação dos controles	Barragan, 2005
Falta de aderência as práticas contábeis aplicáveis ao setor	Marques, Rody, Reina & Campos, 2015
Falta de capacidade financeira (ausência de recursos)	Barragan, 2006; Mario, Alves, Carmo, Silva & Jupetipe, 2013.
Ausência de mecanismos de controle e gestão	Ribeiro & Timoteo, 2012; Marques, Rody, Reina, & Campos, 2015
Mão-de-obra voluntária é volátil e rotativa	Marques, Rody, Reina & Campos, 2015; Barragan, 2005
Manual de procedimentos é falho	Pértile, Dedonato, Mazzioni, Kruger & Zanin, 2013;
Falta de segregação de funções	Pértile, Dedonato, Mazzioni, Kruger & Zanin, 2013;

2.2 Controles internos

Conforme visto anteriormente, as demonstrações contábeis são de grande importância para o 3º setor. Elas são úteis em diversos aspectos, tais como: I). Atendimento das exigências de convênios celebrados, II). Atendimento das exigências legais para o setor, III). Atingimento de maior nível de transparência; IV). Todas esses aspectos, contribuem para viabilizar a obtenção de recursos para realização de suas ações sociais.

Contudo, muitas organizações ainda não aplicam as normas contábeis aplicáveis ao setor, tampouco utilizam ferramentas de gestão. (Piza et al., 2013; Silva, et al., 2017).

Face a este cenário, autores como Fernandes e Galvão (2016), Lugoboni, (2016), Peleias, Ehrentreich, Silva e Fernandes, (2017) e Piza, et al., (2013), observam a importância da governança corporativa, para as boas práticas de gestão das organizações, independente do seu porte ou setor. Observaram ainda que esta governança, possui, como uma das suas ferramentas, o controle interno.

2.2.1 Definição de Controle Interno

Nas diferentes fontes consultadas para a elaboração deste trabalho, o controle interno é definido de maneira semelhante, com diferenças ínfimas, as quais ocorrem, em grande parte, pela diferença de abordagem de cada um dos autores. Contudo, pode-se entender que o controle

interno é um conjunto de procedimentos planejados e pré-definidos com o objetivo de gerir uma organização de forma adequada, de acordo com seus princípios e objetivos, em caráter permanente.

Em sua obra, Auditoria Contábil – teoria e prática, Crepaldi, (2014) afirma que diferente da auditoria interna, o controle interno, é o conjunto de procedimentos e da organização, adotados em caráter permanente na empresa.

Em linha com este raciocínio, Attie, (2007) afirma: “O Controle Interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos”.

Já a afirmativa disponível no documento do COSO (2013) é mais específica, no que diz respeito a gestão dos procedimentos, afirmando que “Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”. (COSO, 2013, p. 6).

Para Peleias, (2002, p. 1) ele é “ um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento de resultados conforme objetivos preestabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo a transparência das operações”.

Na publicação de diretrizes de controles para entidades públicas da Organização Internacional de Entidades de Fiscalização Superiores, também há definição de controle interno, na qual ela é definida como um processo o qual é executado por todos os integrantes de uma entidade, o qual tem como finalidades, a identificação de riscos nos processos, e promover garantia razoável de que ao cumprir-se as atividades determinadas, de forma adequada, os objetivos da organização sejam atingidos. (Intosai, 2004).

2.2.2 Objetivo dos controles internos

Dentre os pontos em comum, observados nas definições de controles internos, nota-se a afirmação de que eles existem para que os objetivos da organização sejam cumpridos. Destarte, serão listados a seguir, os quatro objetivos dos controles internos.

2.2.2.1 Salvaguarda dos interesses

Este primeiro objetivo está ligado a proteção do patrimônio da organização, a fim de mitigar o risco de perdas, atrasos, erros em seu registro ou qualquer outro risco de irregularidade.

Sendo o patrimônio da organização, composto por bens, direitos e obrigações, e cada um destes itens é mantido e gerido por um departamento dentro da empresa, com a aplicação dos controles internos, evitar-se-á, por exemplo, que uma peça do estoque seja extraviada, (perda de bem) um cliente devedor não seja cobrado (perda do saldo de clientes – direito), ou um fornecedor seja pago em atraso (atraso no pagamento de uma obrigação, incorrendo em encargos adicionais). Da mesma forma, servirão para controlar as atividades da produção, departamento pessoal, e demais áreas da empresa (Attie, 2007).

Em seu estudo de caso, Ribeiro e Timoteo (2012) observaram o quão é importante a manutenção dos controles internos para a gestão de uma organização, e principalmente, como a salvaguarda dos seus bens.

Acerca deste objetivo, Lins (2011) trata afirmação semelhante, referindo-se a salvaguarda, porém, mencionando apenas a proteção dos ativos. Contudo, entendeu-se para fins deste trabalho e considerando também autores como Peleias (1999), a empresa sempre se preocupará com a adequabilidade de todo o seu patrimônio, uma vez que, assim como seus bens, os seus direitos e obrigações, se registrados de forma inadequada, poderão trazer consequências negativas a organização.

2.2.2.2 Precisão e confiabilidade dos informes, relatórios contábeis, financeiros e operacionais

Este objetivo visa viabilizar que as informações registradas e utilizadas nas demonstrações contábeis, bem como, relatórios auxiliares, financeiros e extra contábeis, sejam adequadas, oportunas e fieis aos fatos geradores, para que, desta forma, a organização possa ter uma visão adequada dos eventos ocorridos e possa tomar decisões mais assertivas. (Attie, 2007).

Pode-se observar que este objetivo, está em concordância com o objetivo da própria contabilidade, uma vez que visa a adequabilidade das demonstrações contábeis e informações que supram os relatórios financeiros e de desempenho de uma organização, de forma estruturada. (Slomski et al., 2012).

2.2.2.3 Estimulo à eficiência operacional

A eficiência operacional pode ser considerada a melhor forma de se executar determinada tarefa. (Carvalho, 2003).

Para Attie (2007), este objetivo do controle interno está relacionado a “*provisão de meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação, e ação tempestiva e uniforme.*”

Neste aspecto, a função deste objetivo está ligada a realização de todas as atividades inerentes as operações da organização da melhor forma, de modo a minimizar possíveis erros e falhas nos processos. Ou seja, se um funcionário precisar operar uma máquina, existirá um manual de melhores práticas para a operação desta. Se houve a contratação de um novo colaborador para o departamento financeiro, existe um manual de práticas e procedimentos, para que ele possa otimizar suas atividades, tornando seus esforços mais eficientes. Caso ocorram falhas nestes processos, mesmo com a existência de orientações prévias, estas falhas deverão ser comunicadas para que haja correção. (Attie, 2007).

Dentre os meios citados na literatura, são listados como principais os itens apresentados na tabela 5:

Tabela 5
Meios de estímulo à eficiência operacional

Meios	Descrição
Seleção	Viabilizar a escolha de pessoas qualificadas para execução das atividades com eficiência
Treinamento	Capacitação dos colaboradores a fim de otimizar as atividades que executam
Plano de carreira	Elaboração e divulgação de uma política de cargos e salários, motivando o empenho dos colaboradores
Relatórios de desempenho	Respeito à individualidade de cada colaborador, avaliando suas virtudes e deficiências, a fim de propor melhorias contínuas
Relatório de horas trabalhadas	Gestão consciente do tempo despendido em cada tarefa, para viabilizar a avaliação contínua do tempo gasto, a fim de identificar a possível necessidade de mudanças, para atingimento de metas
Tempos e métodos	Acompanhamento das atividades executadas, a fim de eliminar possíveis deficiências nos processos e otimizar o tempo
Custo-padrão	Acompanhamento permanente dos custos de produção, a fim de observar, possíveis perdas ou ineficiências, buscando a otimização constante
Manuais internos	Divulgação clara dos procedimentos internos, para minimizar o risco de práticas inadequadas, erros e perdas provenientes das falhas
Instruções formais	Formalização das instruções ao pessoal, objetivando evitar interpretações inadequadas, e problemas nos processos, decorrentes desta

Nota: Adaptado de “*Auditoria Interna*”, de , W. Attie, 2007.

O COSO (2013) afirma acerca deste objetivo que ele está ligado a eficiência e eficácia das operações da entidade, inclusive metas de desempenho financeiro, operacional e salvaguarda de ativos.

Acerca desta afirmação trazida pelo COSO, convém salientar que, uma vez que é de interesse de qualquer organização, o registro adequado de todas as suas operações, bem como a manutenção de seus bens, direitos e das suas obrigações, é adequado afirmar que o objetivo

supracitado faz considerações acerca da eficiência e eficácia da salvaguarda do patrimônio da organização.

2.2.2.4 Aderência às políticas existentes

A aderência às políticas da organização, por parte de todos os colaboradores é peça fundamental para o funcionamento dos negócios. Acerca deste objetivo, com a utilização de diversas ferramentas de controle e acompanhamento, é possível assegurar que os procedimentos idealizados pela administração serão cumpridos. (Attie, 2007).

Barragan (2005), relaciona esta aderência às políticas existentes ao objetivo de conformidade, mencionado pelo COSO (2013) onde a empresa deverá zelar pela conformidade das políticas as quais está submetida, tanto internas, quanto externas, bem como normas e a própria legislação, à qual estiver submetida, em função de suas operações.

A fim de garantir a aderência deste objetivo, propõe-se ainda, 3 possíveis meios, sendo eles:

Supervisão permanente: Afim de acompanhar desvios, esclarecer dúvidas, e propor adequações, quando possível e necessário;

Sistema de revisão e aprovação: Gerando evidência do acompanhamento dos processos pelo profissional responsável, garantindo a adequação dos procedimentos seguidos;

Auditoria Interna: Para verificar os processos da organização, utilizando as evidências e roteiro das atividades, atestando a consonância com as políticas internas e atendimento às normas e legislação e, viabilizando a identificação de possíveis erros ocorridos nos processos.

2.2.3 Sistemas de Controles Internos

O Sistema de controles internos compreende-se como o conjunto de práticas e políticas utilizados pela gestão da organização objetivando o atingimento dos seus objetivos. Para tal, não basta apenas a observância das políticas e procedimentos, mas a avaliação e julgamento acerca de adequabilidade dos controles. Também se faz necessário um conjunto de controles que seja ágil o bastante para adaptar-se as mudanças. (COSO, 2013).

É importante salientar que o sistema de controles internos é composto por uma série de subsistemas e não deve ser confundido com outros sistemas, como o contábil ou o financeiro, sendo estes, apenas instrumentos dos controles internos. (Davis & Blaschek, 2005)

Este sistema é influenciado de forma significativa pelo ambiente de controle no qual será inserido, por isso, é necessário que avalie-se os objetivos da empresa e de seus gestores, e que estes objetivos sejam de conhecimento de toda a organização. Assim, será possível a

elaboração e implementação de um sistema de controles internos muito mais efetivo. (Nascimento, Ott, Silva, & Reginato, 2013).

2.2.3.1 Caracterização dos Controles Internos

O sistema de controles internos é composto por subsistemas, onde podem ser utilizados uma série de controles, a fim de assegurar o cumprimento dos objetivos da organização. Estes controles podem ser de natureza contábil e administrativa. (Attie, 2007).

Os controles de natureza contábil são todos aqueles relacionados a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros de ordem contábil. Dentre estes controles, estão sistemas (eletrônicos e manuais, de aprovação e autorização; segregação de funções e controles físicos diversos, ligados a operação ou a manutenção de valores. (Attie, 2007; Lopes de Sá, 2002).

Já os sistemas de natureza administrativa, são aqueles ligados a eficiência operacional e a aderência dos colaboradores às políticas, procedimentos e práticas determinados pela empresa. Dentre os principais controles inerentes a esta natureza, estão os estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, controles de qualidade e programas de treinamento. (Attie, 2007; Perez, 2006).

Ainda acerca dos sistemas de controles internos, dentre os atributos que o caracterizam como eficiente, estão:

- a) Plano organizacional que proporcione segregação de funções adequada, com relação às responsabilidades funcionais;
- b) Sistemas de autorização e de procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem o controle adequado do patrimônio e dos registros do resultado;
- c) Observação das boas práticas inerentes aos deveres e funções de cada departamento e;
- d) Equipe com qualificação técnica e profissional adequada para as funções exercidas. (Attie, 2007).

Sobre a sua importância para a gestão, em estudo citado por Milani e Milani (2010), onde foram analisados códigos de Governança Corporativa de diversos países anglo-saxões, observou-se que, na maioria deles, haviam recomendações expressas acerca da manutenção de sistemas efetivos de controles.

2.2.4 Os controles internos e a fraude

Segundo a Resolução n.º 2016/NBCTA240(R1), (2016), as distorções ocorridas nas demonstrações contábeis podem ser originadas por fraude ou erro.

A distinção entre estes dois tipos de distorções se dá pela característica de intenção do fato que originou a falha, uma vez que quando não há intenção (dolo) a distorção é proveniente de um erro, todavia, quando esta falha se originar de um ato intencional, esta terá se originado de uma fraude. Neste sentido, um sistema de controles internos eficiente deverá proporcionar aos seus usuários, identificar não apenas falhas provenientes de fraude, mas também de erro. Os quais poderão ser classificados como:

Erros de interpretação: Aplicação inadequada de normas contábeis às operações da empresa;

Erros de omissão: Não aplicação de procedimentos prescritos nas normas contábeis, e;

Erro por má aplicação: Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento. (Attie, 2007)

Por outro lado, a fraude sendo ela oriunda de um ato intencional, possui uma diversidade de modalidades, dentre as quais Attie, (2007), lista as seguintes:

- a) **Não encobertas:** realizadas sem qualquer cautela para seu acobertamento, uma vez que os controles da organização são subjugados;
- b) **Encobertas temporariamente:** realizadas sem impacto nos registros contábeis;
- c) **Encobertas permanentemente:** realizadas com cautela pelos autores, para que não haja provas de sua realização, ocultando assim a irregularidade.

Em cada uma das modalidades, os autores da fraude considerarão aspectos como a existência ou não de procedimentos de controle, a sua efetividade, e a possível conivência de outros colaboradores, destarte, faz-se mister a implementação e manutenção de um bom sistema de controles internos para que, mesmo que o problema ocorra, existam meios para a sua identificação.

Para autores como Carvalho (2003), Garcia e Carvalho (2001), Kassem e Higson, (2012) e Murcia e Carvalho (2007) a realização da fraude está atrelada, na maioria dos casos, a três elementos, sendo eles a oportunidade, a pressão e a visão. Ao conjunto destes itens deu-se o nome de Triângulo da Fraude. Conforme pode-se observar na **figura 5**:



Figura 5. Triângulo da fraude

Fonte: Adaptado de “The new fraud triangle model” de R. Kassem, e A.W. Higson, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2012., 3 Recuperado de file:///G:/The_New_Fraud_Triangle_Model_2.pdf

2.2.4.1 A evolução dos estudos da fraude – O pentágono da fraude

Dando continuidade aos estudos acerca da fraude e suas variáveis, Wolfe e Hermanson, (2004) propuseram um outro diagrama, denominado “diamante da fraude”. Este novo diagrama, trazia, além das variáveis apresentadas no triângulo, a variável capacidade. Esta variável falava sobre o conhecimento que o colaborador detém acerca de determinado processo ou condição da organização onde se encontra, o que lhe proporciona ambiente favorável para a realização do ato doloso.

Já em 2016, Santos (2016) trouxe em seu trabalho um aprimoramento deste conceito, e com após a análise das contribuições dos autores mencionados anteriormente, apresentou um novo componente denominado “disposição ao risco”. Assim, propôs um novo modelo para análise de riscos, o qual denominou como Pentágono da Fraude.

Na **figura 6** é possível visualizar o modelo proposto pelo autor:



Figura 6. Pentágono da fraude

Fonte: “*Modelo preditivo de fraude ocupacional nas organizações privadas*”, de R. A. Santos, 2016

Acerca das variáveis, Santos (2016) assevera:

Pressão

Segundo o autor, a pressão situacional na qual o indivíduo se encontra pode influenciar sua decisão de tal maneira que mesmo ele tendo a conduta mais honesta e correta, sendo exposto a situações de pressão, poderá adotar um comportamento criminoso, como por exemplo, tornar-se um nazista. (Santos, 2016).

Oportunidade

A oportunidade identificada pelo perpetrador é um dos aspectos estimulantes da fraude. São mencionados como fatores ligados a oportunidade:

- a) sistema de controle social (cultura da organização);
- b) a estrutura da organização (controles internos, reuniões de gestão, etc);
- c) a ocupação profissional (cargo ou posição). (Santos, 2016).

Racionalização

Esta variável está atrelada a aspectos morais do indivíduo. Também mencionada como “visão” a racionalização considera a conduta moral do indivíduo, sendo esta, facilitadora de posicionamentos indevidos, ocasionando as situações de fraude. (Santos, 2016).

Capacidade

Refere-se a habilidades e conhecimentos do indivíduo que, usando da má fé, utiliza-se delas em proveito próprio, cometendo a fraude. (Santos, 2016).

Disposição ao risco

Nesta variável, o indivíduo considerará a análise do Custo Vs. Benefícios, onde os benefícios serão as vantagens obtidas na realização da fraude e os custos, as implicações, caso a fraude seja descoberta. (Santos, 2016).

2.2.4.2 Fraude, escândalos e a SOX

No início do século XXI explodiram os dois grandes casos de fraude contábil nos estados unidos de maior notoriedade.

O primeiro foi o caso da WordCom onde descobriu-se fraudes nas demonstrações contábeis. A fraude era realizada registrando-se despesas operacionais como investimentos, havendo assim, um aumento expressivo no patrimônio da empresa, e diminuindo, conseqüentemente as despesas operacionais. (Presse, 2002; Silva & Machado, 2008)

Outro grande escândalo que chegou a virar filme anos depois, foi o caso da Enron.

A empresa escondia seus prejuízos, abrindo novas empresas e transferindo os prejuízos da controladora para estas empresas controladas.

Por conta de uma brecha legal, não eram obrigados a consolidar os balanços, apresentando apenas os ganhos. (Bergamini, 2015).

Em ambos os casos, observou-se a participação da mais antiga e uma das mais conceituadas empresas de auditoria americana, a Arthur Andersen. A empresa chegou a receber aproximadamente \$ 52 milhões de dólares em 2001 por serviços prestados à Enron, todavia, US\$ 27 milhões foram provenientes de serviços de consultoria, o que indicaria o auxílio da auditoria na realização da fraude. Outro aspecto relevante levantado neste caso foi a eliminação de documentos de evidenciação dos trabalhos junto a companhia, ocorrido aos primeiros sinais de publicidade da fraude ocorrida na Enron. (Silva & Machado, 2008)

Face a estes casos, foi sancionada a Lei Sarbanes-Oxley – SOX, com o objetivo de inibir as fraudes corporativas e as manipulações das demonstrações contábeis, tendo a boa Governança Corporativa e adoção da ética na prática dos negócios como principais premissas.

Dentre as suas exigências, cabe ao artigo, ou seção 404, as referências mais significativas sobre os controles internos, uma vez que ela:

1. Determina que os controles internos sejam avaliados anualmente, e referente a esta avaliação, seja emitido um relatório onde conste:
 - 1.1. Declaração de responsabilidade da administração em estabelecer e manter uma estrutura adequada de controles internos e procedimentos para os relatórios financeiros e;

1.2. Avaliação da eficácia da estrutura dos procedimentos de controles internos para a elaboração das demonstrações contábeis.

A mesma seção também faz menção às obrigações da firma de auditoria, quando determina que:

2. O escritório de auditoria que emitir relatório de empresa a qual a SOx se aplica, deverá emitir também, atestado, avaliando o relatório de controles internos emitido pela empresa cliente. (Silva, Oliveira, & Araújo, 2009, SOX, 2002)

Apesar de trazer uma série de obrigações às empresas a SOX trouxe bons resultados, perceptíveis, inclusive pelas próprias empresas obrigadas a sua adoção.

Em estudo realizado em 2009, dentre as empresas pesquisadas respondentes, 71% continuariam a aplicar uma das ferramentas exigidas pela SOx, mesmo que ela deixasse de ser obrigatória, tendo em vista a sua contribuição para o bom funcionamento da organização. (Peleias, Segreti, & Costa, 2009).

Em outro estudo, realizado em uma companhia de capital aberto brasileira, acerca da sua implementação das práticas de controles internos conforme exigências da Lei Sarbanes-Oxley, observou-se que esta realizou sua adequação baseada no modelo desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organization of Tradeway Commission* – COSO. Observou-se ainda que, a utilização deste modelo foi muito importante para o processo de adequação. (Oliveira & Linhares, 2007).

2.2.5 A importância dos controles e estudos relacionados

Os controles internos visam assegurar a eficiência dos processos da empresa, prevenindo a ocorrência de falhas decorrentes de erro ou fraude. Para realizar esta prevenção, adotam-se controles, objetivando garantir confiabilidade dos relatórios contábeis, promover a eficiência operacional e o atendimento das normas internas e possíveis regulamentos, bem como, a proteção dos ativos da empresa. (Carvalho, 2003).

Acerca desta afirmação, vale ressaltar que, não apenas para a salvaguarda dos ativos, como se vê na literatura, mas como é possível observar em publicações como a do COSO, (2013), e autores como Peleias, (2002) que os controles internos objetivam salvaguardar todo o patrimônio, uma vez que abrange todos os processos da empresa, sejam eles ligados ao ativo, ao passivo ou a geração de resultado.

Vale ressaltar ainda que, em linha com autores mencionados anteriormente, (Piza, et al., 2013; Soldi et al., 2007), no que diz respeito a legitimidade das ações realizadas e a credibilidade da organização, junto a sociedade, nos casos dessas organizações, a salvaguarda

do patrimônio também abrangerá esta credibilidade tão buscada e de valor tão significativo para elas.

Ainda acerca da importância dos controles, Araújo (2000) os descreve como sendo a “Viga Mestra” na qual a administração de qualquer empresa se firma, a fim de assegurar que seus objetivos estão sendo atingidos, garantindo que todas as métricas e regras internas estão sendo atendidas a contento e ainda, possibilite a geração das informações com maior grau de fidedignidade, para que as decisões sejam tomadas com maior assertividade.

Barragan (2005), observou que as instituições pesquisadas em seu estudo utilizavam os controles internos como ferramenta de gestão.. Entretanto, esta utilização não ocorria de forma tempestiva, sendo utilizadas apenas para cumprimento de formalidades, e obrigações legais, perdendo assim, a oportunidade de otimização dos seus processos.

Em linha com comentários anteriores, acerca da dependência dos recursos de doações e dos impactos da crise no setor, Petrovits, Shakespeare e Shih (2011), em análise feita em instituições sem fins lucrativos entre 1999 e 2007, observaram, entre outras que; I) A falta de recursos está diretamente ligada a qualidade das informações; II) a ausência de controles internos e relatórios insuficientes impactam negativamente na obtenção de recursos públicos, e; III) os doadores destas instituições reagem de forma direta ou indireta as informações oriundas dos controles internos

No mesmo estudo, os autores obtiveram indicadores de que os doadores buscam tomar suas decisões com relação a realização de doações, com base no maior número de informações possível e ainda, sugerem que as organizações sem fins lucrativos devem considerar a realização de revisões internas completas da estrutura de controles internos, objetivando sua otimização e, conseqüentemente, o aumento do apoio público.

Já, com relação a realização das auditorias no terceiro setor, Beattie, Goodacre, Pratt e Stevenson, (2001) observaram, em seu estudo que quão maior o volume de atividades de captação de recursos da instituição, maior serão os custos de auditoria, o que corrobora a ideia trazida pela própria norma nacional, aplicada as OSCIP de que, para a obtenção dos benefícios oriundos a tal lei, far-se-á necessária a adoção de procedimentos mais rigorosos de controle e prestação de contas, como é o caso da auditoria.

Dada a sua importância para a otimização da gestão dos negócios de qualquer organização, independentemente da natureza de sua atividade, os controles internos devem ser adotados por toda organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. (Ribeiro & Timoteo, 2012).

Os controles internos devem fazer parte das atividades de qualquer organização desde o momento de sua constituição, amparando-a em todas as atividades. Com estes controles,

poderão gerir seus recursos de forma mais eficaz, reduzindo seus custos, aumentando a capacidade de atendimento a sociedade, além de garantir informações a fim de elaborar suas demonstrações, trazendo maior confiabilidade e transparência as suas ações. (Barragan, Weffort, & Aranha, 2006).

Após os escândalos do início do século XXI, os órgãos reguladores intensificaram sua cobrança e fiscalização, fazendo com que as empresas, mesmo que não obrigadas, adotassem práticas de governança, entre elas, os controles internos.

A fim de auxiliar nesta adoção, órgãos como o COSO, emitiram *frameworks* para dar suporte às organizações, na implantação destes controles, cabendo a cada organização, analisar, dentre as opções, a que mais se adequa às suas necessidades.

Em face deste aspecto, em estudo realizado em 2012, observou-se que a utilização de um *framework* de controles internos adequado às necessidades da organização, promovem contribuições, tais como o alcance de um bom nível de governança corporativa, melhorias na eficiência e efetividade gerencial e operacional e a consolidação da ética nos negócios. (Jordão, Souza, & Teddo, 2012).

2.3 COSO

2.3.1 O Surgimento

O COSO - *The Committee of Sponsoring Organizations*, é um comitê idealizado e patrocinado por cinco organizações do setor privado, sendo elas:

- a) *American Accounting Association (AAA)* – Associação Americana de Contabilidade;
- b) *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, Instituto Americano de Certificação de Contadores Públicos;
- c) *Financial Executives International (FEI)* – Executivos Financeiros Internacionais;
- d) *Institute of Internal Auditors (IIA)*, - Instituto dos Auditores Internos, e;
- e) *National Association of Accountants* – Associação nacional de Contadores, (*now the Institute of Management Accountants [IMA]*)– Instituto dos gerentes de Contabilidade

Este Comitê foi criado em 1985 com a finalidade de patrocinar a Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos, que estudava as causas de ocorrência de fraudes nos relatórios financeiros a fim de preveni-las e evitá-las. Também desenvolveu e publicou manuais técnicos de recomendações sobre controles internos voltados para auditores independentes,

empresas diversas, a SEC, outros órgãos reguladores, e instituições educacionais. (<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>, recuperado em 20 de fevereiro de 2018).

Com suas publicações, o COSO tem como objetivo prover aos seus leitores uma visão gerencial que lide com três assuntos relacionados, sendo eles, gerenciamento de riscos corporativos, controles internos e discussão de fraudes.

Na **tabela 6** estão as principais publicações do COSO e os assuntos pertinentes a cada uma delas:

Tabela 6

Publicações COSO

Assunto	Publicações
Controles Internos	Em 1992, publica-se a obra intitulada: <i>Internal Control — Integrated Framework</i> , revisada em 2013
Discussão de fraudes.	Em 1999 publicou-se o estudo denominado: <i>Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997</i> e em 2010, o estudo: <i>Fraudulent Financial Reporting: 1998-2007</i>
Gerenciamento de riscos empresariais (ERM)	Publicação de 2004, denominada, <i>Enterprise Risk Management - Integrated Framework</i>
Gerenciamento de riscos empresariais –Atualização do ERM	Em 2017 COSO publica a atualização do conhecido ERM de 2004, agora denominado: <i>Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance</i>

2.2.2 O modelo de controles internos

Em sua publicação denominada, Controle Interno – Estrutura integrada, o COSO, (2013) define controle interno como:

“Um processo conduzido pela estrutura de governança administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito a realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”.

Com dessa publicação, propõe-se um modelo para o entendimento, avaliação e aperfeiçoamento de Controles Internos. Este modelo é estruturado em três dimensões, sendo elas:

2.3.2.1 A - Os objetivos

Dimensão baseada nos objetivos da empresa, que a divide em 3 diferentes aspectos, sendo eles:

A1. operacional: Voltado à completude das operações da empresa, de forma eficiente e eficaz, sejam elas inerentes ao desempenho operacional, financeiro ou patrimonial;

A2. divulgação: Voltados às divulgações financeiras e não financeiras da organização, destinadas ao público interno e externo, as quais se originam por normativos, ou para aumento da transparência, confiabilidade e legitimação das informações e atividades da organização;

A3. conformidade: Voltado ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a organização esteja sujeita. (COSO, 2013).

2.3.2.2 B - Componentes dos controles

Os controles internos são compostos por cinco componentes integrados, os quais devem ser observadas durante a sua aplicação, sendo eles:

B1. Ambiente de controle: Conjunto de diretrizes utilizadas como base para os controles internos, dentro da organização. Estas diretrizes deverão abranger todo o conceito dos valores éticos da organização, bem como as normas e leis às quais a organização está sujeita.

B2. Avaliação de riscos: Assumindo risco como sendo a possibilidade de que algo ocorra de forma inesperada, afetando adversamente a realização dos objetivos ora propostos, este componente compreende a ação dinâmica de identificação e avaliação dos riscos os quais podem impactar de forma significativa o cumprimento dos objetivos propostos pela organização. Para que se possa realizar este componente, se faz necessário que os objetivos estejam definidos. Posteriormente, considerar-se-ão questões dos ambientes interno e externo, os quais poderão influenciar os riscos identificados, alterando sua relevância dentro dos processos da organização.

B3. Atividades de controle: São as ações determinadas pelos procedimentos e políticas da organização a fim mitigar os riscos de distorção e garantir o cumprimento das ações determinada pelas diretrizes organizacionais e seus objetivos.

B4. Informação e comunicação: A informação é importante para o funcionamento dos controles internos, uma vez que, através dela, a administração pode acompanhar e apoiar o funcionamento dos controles. A comunicação é importante, pois, por intermédio dela toda a organização toma conhecimento do que está sendo realizado, tendo a evidência de sua efetividade e da importância da participação de todos no processo.

B5. Atividades de monitoramento: São todas as ações utilizadas para acompanhar a execução dos controles, avaliar sua eficiência e eficácia, bem como, promover melhorias necessárias, tendo em vista o dinamismo das atividades realizadas pelas organizações, bem como sua estrutura.

Os resultados destas atividades de monitoramento são avaliados, de acordo com o que é determinado pelas autoridades normativas e órgãos reguladores, bem como as diretrizes determinadas pela própria administração. (COSO, 2013).

2.3.2.3 C - *Estrutura Organizacional*

A estrutura organizacional é o esqueleto da organização, dando sustentação às suas atividades. Esta estrutura é desenvolvida de acordo com os objetivos da organização, atividades desenvolvidas, bem como seu porte e capacidade.

É a estrutura organizacional de uma entidade que provê todas as informações para se planejar, organizar, monitorar e controlar as suas atividades. Nela se determinam as responsabilidades de cada setor, bem como a autoridade e os canais de comunicação a serem utilizados. (COSO, 2007):

É a estrutura organizacional que:

- a) define as áreas fundamentais de responsabilidade;
- b) estabelece as linhas de comunicação;
- c) é desenvolvida de acordo com o tamanho da organização e a natureza de suas atividades;
- d) Possibilita um gerenciamento de riscos eficaz. (COSO, 2007).

Na **figura 7**, extraída da publicação do COSO (2013), pode-se observar a relação entre cada uma das dimensões da estrutura integrada.

Nela é possível também observar a ordem de cada uma das dimensões, sendo apresentada primeiro a dimensão dos objetivos. Em seguida a definição destes a dimensão dos componentes de controle e por fim, considerando as informações, ora observadas, far-se-á a aplicação dos componentes de controle em cada uma das áreas de acordo com a estrutura organizacional, observada na 3ª dimensão da estrutura integrada, apresentada no cubo COSO.

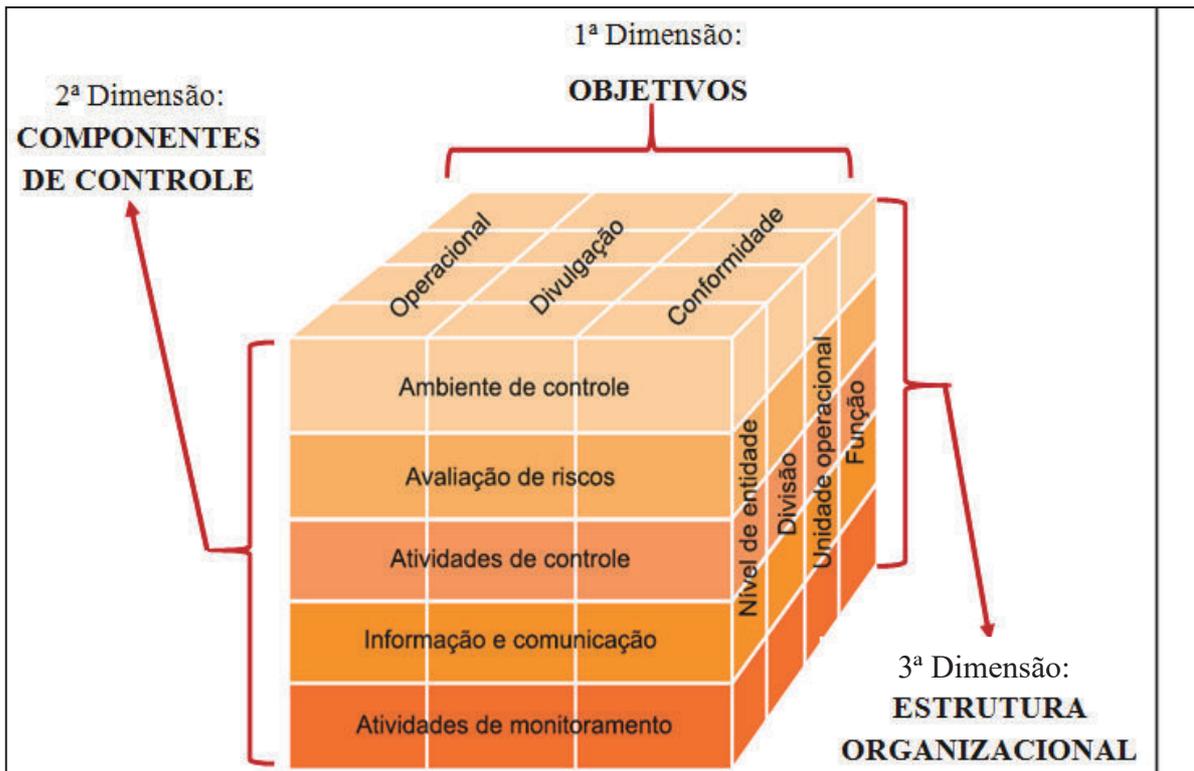


Figura 7. Cubo COSO - Estrutura integrada: Suas 3 dimensões

Fonte: “Internal Control — Integrated Framework” de COSO, 2013, recuperado de http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf

2.4 Gestão de riscos

2.4.1 Definições de risco e gerenciamento de riscos

As empresas e seus gestores buscam constantemente, formas de minimizar os riscos aos quais estão expostos. Para isso, os encaram, muitas vezes como oportunidades, praticando modelos mais adequados de gestão de riscos e adequando também, suas ferramentas de controles internos. (Peleias, Caetano, Parisi & Pereira, 2013)

Frente a este cenário, o risco dentro de uma organização é entendido como a possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente a realização dos objetivos por ela propostos. (COSO, 2013). Contudo, deve-se frisar que ele é uma possibilidade, e não um destino. Possibilidade esta, que deverá ser sempre, avaliada nos processos decisórios da organização. (Berstein, 1997, p.8-9)

2.4.2 Enterprise Risk Management ERM (COSO II)

Ante a esta exposição constante aos riscos, por parte das organizações, o COSO, em parceria com a *Price Waterhouse Coopers – PWC*, publica em 2004 o *Enterprise Risk Management*, sendo traduzido em 2007 para o Brasil, como Estrutura de Gerenciamento de

riscos. Esta nova publicação mais abrangente apresenta uma estrutura de controles internos, onde são contempladas também a identificação e o gerenciamento dos riscos empresariais. (Barragan, 2005; Peters, 2004).

Segundo COSO (2007, p. 4):

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

O gerenciamento de riscos tem como principais finalidades: I). Promover um alinhamento das estratégias adotadas com o apetite ao risco das organizações; II). Identificar e gerir os riscos corporativos; III). Fortalecer as decisões em resposta aos riscos identificados; IV). Reduzir possíveis surpresas e prejuízos das operações; V). Aproveitar as oportunidades e; VI). Otimizar o capital.

Com base nestes aspectos, é possível aos gestores, um gerenciamento mais eficaz dos riscos aos quais a organização está exposta, possibilitando uma melhor tratativa das incertezas inerentes aos negócios e um aproveitamento mais efetivo das oportunidades atreladas a estes riscos e uma otimização na capacidade de geração de valor. (COSO, 2007).

Acerca do gerenciamento de riscos deve-se considerar os seguintes aspectos: (COSO, 2007).

- a) um processo contínuo fluente em toda organização;
- b) é conduzido pelos profissionais de todos os níveis na organização;
- c) aplica-se a definição de estratégias;
- d) aplicado em todos os níveis e unidades da organização visa a formação de uma visão de todos os riscos aos quais ela está exposta;
- e) elaborado para identificar e avaliar os riscos, de acordo com seu nível de influência na organização e o apetite ao risco dos gestores;
- f) capaz de prover segurança razoável ao conselho administrativo e diretoria executiva, acerca das operações que envolvam riscos;
- g) orientado para a realização de objetivos em categorias distintas, porém, dependentes.

A estrutura do gerenciamento de riscos corporativos é desenhada para que a organização possa atingir seus objetivos. Estes objetivos são classificados em quatro categorias, sendo elas:

- a) Estratégicos
- b) Operações
- c) Comunicação
- d) Conformidade

2.4.2.1 Componentes de Gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos possui oito componentes, sendo eles, conforme apresentado na tabela 7:

Tabela 7
Componentes da gestão de riscos

Item	Descrição
Ambiente Interno	O ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.
Fixação de Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.
Avaliação de Riscos	Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
Resposta a Risco	A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.
Atividades de Controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
Informações e Comunicações	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.
Monitoramento	A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Nota. Recuperado de “Enterprise Risk Management: Integrating Framework”, de COSO, 2007. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>

Como dito anteriormente, a estrutura do COSO II é mais completa, tendo três componentes a mais, em comparação ao COSO I.

Na **figura 8**, pode-se visualizar a comparação entre os *frameworks* do COSO I – Estrutura Integrada e COSO II – Gestão de Riscos Corporativos:

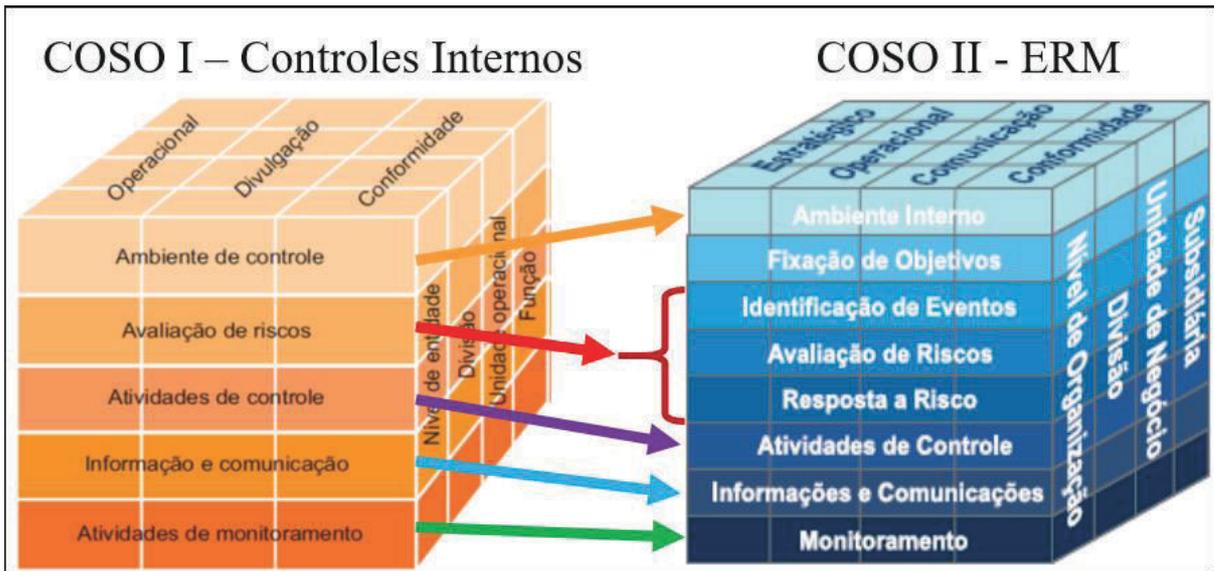


Figura 8. Comparação de *Frameworks* COSO I X COSO II

2.4.3 Atualização do Framework ERM 2017

A primeira versão do ERM, publicada em 2004, a qual teve sua tradução para o português em 2007, teve grande aceitação no mercado mundial. Sua estrutura era semelhante a apresentada pelo COSO I. Todavia, dava uma ênfase muito maior na avaliação e resposta aos riscos identificados, focando as atividades na sua gestão. Contudo, nos últimos anos, passou-se por um processo ininterrupto de mudanças. Face às grandes mudanças ocorridas no mercado, bem como o aumento da complexidade dos riscos enfrentados no cotidiano das organizações, viu-se então a necessidade da atualização realizada em 2017. Esta atualização, aborda a evolução da gestão do risco empresarial, bem como a necessidade de que as organizações aprimorem a gestão dos riscos frente ao novo mercado. (COSO, 2017).

A nova publicação do COSO tem por objetivo fornecer parâmetros para abordagens na gestão de riscos empresariais e está dividida em duas etapas, sendo elas:

Parte 01 – Apresenta aos leitores, uma perspectiva acerca dos conceitos de gerenciamento de riscos, bem como sua evolução e aplicação nas últimas décadas;

Parte 02 – Propõe um *framework* dividido em cinco etapas, que apresentam diferentes pontos de vista e estruturas operacionais a fim de melhorar as estratégias e a tomada de decisões.

Dentre os principais benefícios promovidos pela gestão dos riscos empresariais, a publicação destaca:

- a) O aumento do leque de oportunidades, acerca dos pontos negativos e positivos do risco;
- b) A identificação e gestão dos riscos em toda entidade, possibilitando o conhecimento da organização, por parte dos gestores, a fim de conhecer a possibilidade dos riscos,

bem como seus respectivos impactos na organização, como um todo e consequentemente;

- c) Aumentar os resultados positivos, reduzindo a possibilidade de surpresas negativas.

Destaca-se que, conhecendo a sua estrutura e as fragilidades da organização, seus gestores podem aplicar tomadas de decisão mais assertivas, minimizando os riscos envolvidos nas operações. (COSO, 2017).

Uma das principais características observadas nesta atualização é a preocupação com a gestão dos riscos empresariais desde a etapa de planejamento até o acompanhamento e gestão das operações da organização. Com o acompanhando os riscos desde a etapa de planejamento, é possível uma melhora na definição e execução das estratégias, bem como, viabiliza a otimização das metas de desempenho e a consequente diminuição do impacto dos riscos.

Esta atualização propõe também um *framework* elaborado com base em vinte princípios, organizados em cinco componentes que se relacionam entre si, conforme é possível observar na **figura 9**:



Figura 9. *Framework* de Gestão de riscos empresariais

Fonte: *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, de COSO, 2017. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

A elaboração deste novo *framework* foi norteada com base em 20 princípios abrangentes em toda a extensão da organização. Estes princípios permitem aos gestores a sensação de que a organização trabalha em prol do cumprimento dos seus objetivos e atingimento de metas, de acordo com as políticas estabelecidas.

Na **figura 10** estão relacionados os 20 princípios os quais abrangem todos os processos dentro da organização, norteadores dos cinco componentes apresentados no novo *Framework*:

 Governança & cultura	 Estratégia e definição de objetivos	 Desempenho	 Revisão e acompanhamento	 Informação, comunicação e relatos
1. Exercício da supervisão do risco pelo conselho; 2. Estabelece estruturas operacionais; 3. Define a cultura desejada; 4. Demonstra compromisso com os valores essenciais; 5. Atrai, desenvolve e retém pessoas capacitadas;	6. Analisa o contexto de negócios; 7. Define o apetite ao risco; 8. Avalia estratégias alternativas; 9. Formula objetivos empresariais;	10. Identifica o risco; 11. Avalia a gravidade do risco; 12. Prioriza os riscos; 13. Implementa respostas de risco; 14. Desenvolve a visão do portfólio;	15. Avalia alteração substancial; 16. Avaliações de risco e desempenho; 17. Possibilita melhoria na gestão de riscos corporativos;	18. Aproveita informações e tecnologia; 19. Comunica informações de risco; 20. Relatórios sobre risco, cultura e desempenho.

Figura 10. Relação de princípios por componentes do *Framework*

Fonte: *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, de COSO, 2017. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

O detalhamento dos cinco componentes trazidos pelo novo *framework* de gestão de riscos foi apresentado na **tabela 08**.

Tabela 8

Detalhamento do *Framework* : Gestão de riscos empresariais

1 - Governança e cultura	Os riscos que podem afetar o alcance da estratégia e os objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados por gravidade no contexto do apetite ao risco. Em seguida, a organização seleciona resposta a riscos, e obtém uma visão do portfólio da qualidade de riscos que assumiu. Os resultados desse processo são reportados aos principais <i>stakeholders</i> de risco.
2 - Estratégia e definição de objetivos	Gerenciamento de riscos corporativos, estratégia e trabalho de definição de objetivos em conjunto no processo de planejamento estratégico. Um apetite pelo risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; Os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática, enquanto servem de base para identificar, avaliar e responder aos riscos.
3 - Desempenho	Os riscos que podem afetar o alcance da estratégia e os objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados por gravidade no contexto apetite ao risco. Em seguida, a organização seleciona resposta a riscos e obtém uma visão do portfólio da quantidade dos riscos que assumiu. Os resultados desse processo são reportados aos principais <i>stakeholders</i> de risco.

Continua

4 – Revisão/acompanhamento	Ao revisar o desempenho da entidade, uma organização pode considerar quão bem os componentes de gerenciamento de risco da empresa estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças substanciais quais revisões são necessárias.
5 – Inform. Comunic. e relatos	O gerenciamento de riscos corporativos exige um processo contínuo de obtenção e compartilhamento das informações necessárias, tanto de fontes internas quanto externas, que fluem para cima, para baixo e em toda a organização.

Fonte: Adaptado de *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, de COSO, 2017. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

2.5 Intosai

2.5.1 O surgimento

O INTOSAI, ou Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, foi fundada em 1953 por iniciativa de Emilio Fernandez Camus, então Presidente da SAI de Cuba (equivalente ao Tribunal de Contas da União brasileiro). Na oportunidade, contava com entidades de 34 países, entre eles, o Brasil.

Ele é uma organização autônoma, independente, não governamental e não política que possui status consultivo especial junto ao Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas - ONU. (Site: INTOSAI, 2018)

Esta organização tem como objetivo promover o desenvolvimento e a transferência de conhecimento entre os seus membros, a fim de melhorar a qualidade da auditoria governamental em todo o mundo.

Mesmo participando do INTOSAI, desde a sua fundação, apenas a partir de 1992, o Tribunal de Contas da União, pela portaria número 05, passou a recomendar a observância das normas de auditoria emanadas pelo INTOSAI, (INTOSAI, 2007).

Utilizando suas publicações, denominadas como ISSAI - *International Standards Supreme Audit Institutions*, ou Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores o INTOSAI fornece normas e diretrizes para Entidades Fiscalizadoras Superiores. (INTOSAI, 1998)

2.5.2 INTOSAI e os diferentes níveis de Issai

Atualmente o INTOSAI possui a estrutura de publicações em sua página oficial, conforme apresentado na **tabela 9**:

Tabela 9
Publicações do INTOSAI

Resumos Executivos da ISSAI
Nível 1: Princípios Fundamentais
Nível 2: Pré-requisitos para o Funcionamento das Entidades Fiscalizadoras Superiores 10 - 40
Nível 3: Princípios Fundamentais de Auditoria 100 - 400
Nível 4: Diretrizes de Auditoria
Diretrizes Gerais de Auditoria
ISSAI 1000-2999 Diretrizes Gerais de Auditoria em Auditoria Financeira
ISSAI 3000-3999 Diretrizes Gerais de Auditoria sobre Auditoria de Desempenho
ISSAI 4000-4999 Diretrizes Gerais de Auditoria sobre Auditoria de Conformidade
Diretrizes Específicas de Auditoria
ISSAI 5000-5099 Diretrizes sobre Instituições Internacionais
ISSAI 5100-5199 Diretrizes sobre Auditoria Ambiental
ISSAI 5200-5299 Diretrizes sobre Privatização
ISSAI 5300-5399 Diretrizes sobre auditoria de TI
ISSAI 5400-5499 Diretrizes sobre Auditoria da Dívida Pública
ISSAI 5500-5599 Diretrizes sobre Auditoria de Ajuda Relacionada a Desastres
ISSAI 5600-5699 Diretrizes sobre Revisões de Pares
Orientação da INTOSAI para Boa Governança (INTOSAI GOV) - 9000
INTOSAI GOV 9100-9199 - Controle Interno
INTOSAI GOV 9200-9299 - Padrões Contábeis

Nota. “Resumo de publicações da Intosai” Adaptado de Site INTOSAI, (2018). Recuperado de: <http://www.INTOSAI.org/issai-executive-summaries/view/article/INTOSAI-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standardsfor-the-public-sector.html>

2.5.3 O INTOSAI, Controles Internos e Gestão de Riscos ISSAI 9100 e ISSAI 9130

Não obstante da definição dos controles internos apresentada pelo COSO, o INTOSAI, na publicação ISSAI 9100 define o controle interno como um processo integral o qual é aplicado pela gestão das organizações, com a finalidade de garantir que seus objetivos serão alcançados, utilizando-se, para tal, de uma abordagem de riscos, onde, com o uso suas etapas e componentes, visa atingir os seguintes objetivos:

- a) Execução ordenada ética, econômica eficiente e efetiva das operações;
- b) cumprimento das obrigações e responsabilidades;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- d) salvaguarda dos recursos contra perdas danos e desvios (salvaguarda patrimonial).

Importante frisar que o controle interno não é apenas uma atividade realizada em paralelo, das demais atividades diárias da organização. São uma série de ações que ocorrem ao longo da realização das operações, sendo estes, parte de um processo contínuo.

Outro ponto a se destacar dentro do ISSAI 9100 é a importância do comprometimento e envolvimento de todos os níveis da organização, uma vez que o controle interno é um processo integral e dinâmico. Outrossim, os riscos avaliados, trazem consequências diretas e indiretas à todos os níveis, sendo de interesse comum a mitigação dos mesmos. (INTOSAI 2004).

2.5.4 Componentes de controle do INTOSAI

Conforme prefaciado no ISSAI 9100 (INTOSAI, 2004) a publicação do COSO de 1992, voltada aos controles internos é de grande importância e reflete a visão dos padrões a serem adotados. Desta forma, reconheceu-se, por parte do INTOSAI as diretrizes do COSO como confiáveis, sendo estas, fortemente consideradas na elaboração do ISSAI 9100. Da mesma forma, a sua revisão e consequente publicação do COSO ERM (2007) também possui grande relevância e foi considerada na publicação do ISSAI 9130.

Como resultado, pode-se observar no *Framework* de controles internos proposto no ISSAI 9100 (INTOSAI, 2004) estrutura de controles internos semelhante a do COSO (2013), apresentando também, em seu *framework*, cinco componentes inter-relacionados, conforme listado a seguir:

- a) ambiente de controle;
- b) avaliação de risco;
- c) procedimentos de controle;
- d) informação de comunicação;
- e) monitoramento (INTOSAI, 2007).

2.5.5 Relação entre COSO e INTOSAI

Na **figura 11.** pode-se visualizar o resumo dos *frameworks* de controles internos, propostos pelo COSO (2013) e pelo INTOSAI (2004), em formato de cubo. Nesta figura buscou-se apresentar a relação entre os *frameworks*, onde foram evidenciadas suas similaridades, bem como o ponto onde estas se diferenciam, na primeira dimensão.

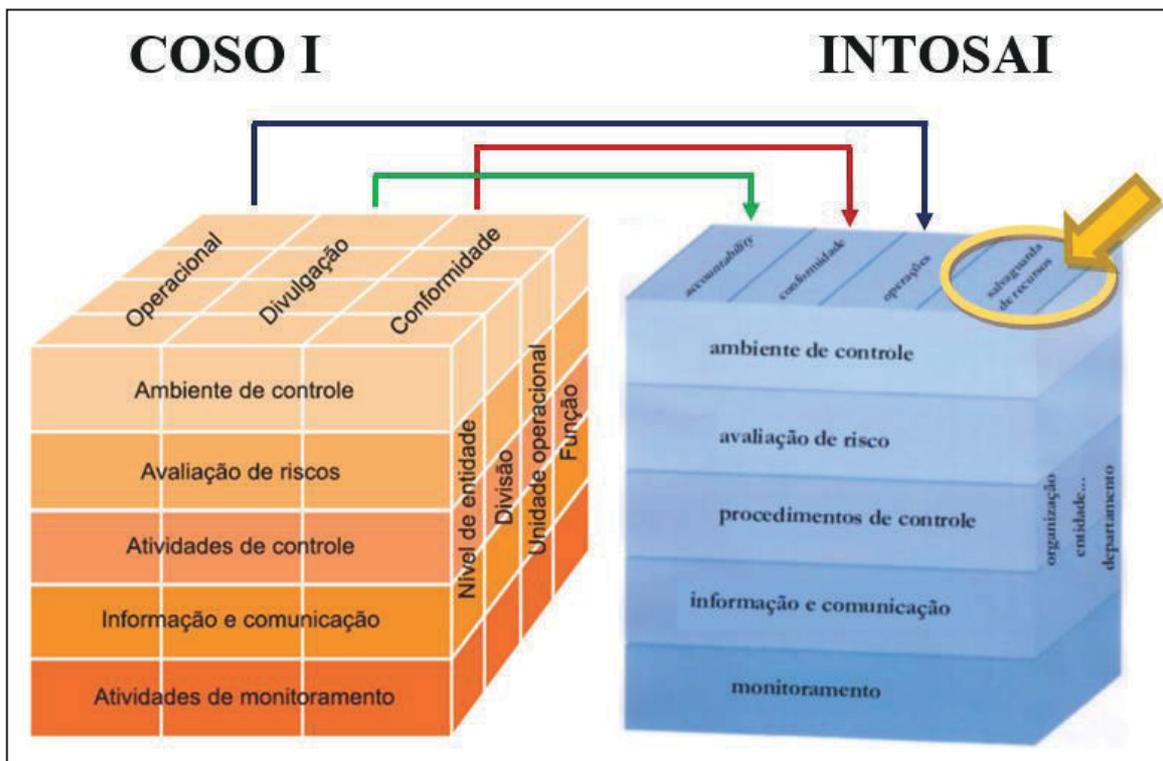


Figura 11. Cubo COSO I Vs. Cubo INTOSAI

Visualizando a **figura 11**, pode-se observar que os componentes da 2ª dimensão, apresentados nas propostas de *framework* para o setor privado e sua derivada, voltada para o setor público são semelhantes. Tratam-se dos componentes de controle que, salvo exceções, serão aplicadas de forma similar para qualquer empresa ou organização.

Os componentes da 3ª dimensão também são similares, tendo em vista que os passos do controle deverão levar em consideração cada um dos setores da empresa ou organização, suas diferentes divisões, operações e funções.

Já na 1ª dimensão, os 1º e 2º setores terão objetivos diferentes.

A alteração observada na comparação entre os dois *frameworks* está na inclusão do objetivo descrito no ISSAI 9100 como salvaguarda dos recursos. Conforme publicação, (INTOSAI, 2004) esta salvaguarda poderia ser vista como uma “subcategoria” do objetivo operações. Todavia, entendeu-se que a este item, deve ser dada ênfase, por se tratar de recursos públicos e seu uso ao bem do interesse público.

As entidades públicas visam gerir o patrimônio público e prover à sociedade, aquilo que lhe é garantido por lei. Para isso, além de objetivar a conformidade com a legislação vigente, a adequacidade das suas operações, e a correta divulgação das suas demonstrações contábeis, o *framework* de controles internos para o setor público tem como objetivos prestar contas de suas ações, utilizando da prestação de contas públicas, e a salvaguarda dos recursos, uma vez que,

ela gerencia os bens públicos. Por isso, estes dois últimos são listados no *framework* do INTOSAI, diferente do *framework* COSO.

2.5.6 Estudos acadêmicos com a aplicação dos frameworks do COSO e INTOSAI

Na revisão da literatura, seja de livros ou estudos publicados nas plataformas CAPES, EBSCO Host e Google Acadêmico, os achados foram limitados, no que diz respeito a aplicação e comparação destes *frameworks*.

Dentre os trabalhos encontrados, observou-se o estudo realizado por Wassally (2008) onde em suas análises, observou que não existe uma harmonização conceitual elevada entre as diretrizes do COSO e INTOSAI e as normas emitidas pela Secretaria da Fazenda Federal nacional. Verificou-se também que o tema gestão de risco é abordado de maneira superficial pela norma, além de os entrevistados possuírem pouco ou nenhum conhecimento acerca das ferramentas supra descritas, o que se torna um fato ainda mais relevante, considerando que em auditorias realizadas em anos anteriores ao estudo, foram identificados vários fatores de risco.

Situação semelhante foi identificada em estudo realizado por Cannavina e Parisi (2015) onde pode-se observar que os órgãos da administração pública direta do poder executivo federal não utilizam plenamente os componentes de controles internos oferecidos pelo COSO e INTOSAI, com o objetivo de melhorar seu desempenho e alcançar objetivos institucionais. Dentre os aspectos observados neste estudo, ressalta-se o fato de que o componente dos controles “Avaliação de risco” não estava sendo aplicado de forma adequada, o que prejudicava a eficácia dos demais componentes.

Observa-se então, um distanciamento entre os modelos propostos pelo COSO e adaptado pelo INTOSAI, os quais deveriam ser adotados pelas entidades públicas.

Acerca deste distanciamento, em sua tese, Pace (2009), fala sobre a distância entre os objetivos das empresas privadas, das organizações públicas e as organizações do terceiro setor.

As entidades se assemelham muito com empresas e órgãos públicos. Pontos como a definição de estratégias e objetivos, a medição de resultados e a determinações de padrões de eficiência e eficácia são pontos em comum nos 3 setores. Entretanto peculiaridades como, o custeio das operações através de programas de fomento e financiamentos, as diferenças entre colaboradores remunerados e voluntários, e aspectos inerentes ao atendimento dos assistidos, exigem que as organizações adaptem conceitos e técnicas de gestão existentes no mercado,

voltadas aos demais setores para de otimizar a gestão e viabilizar sua continuidade. Contudo, em muitos casos, seus gestores não conseguem executar tais adaptações.

E mesmo com as adequações da legislação voltada ao terceiro setor, as organizações ainda encontravam dificuldades no que diz respeito a área contábil e as ferramentas de gestão, conforme observado por Mário, et al., (2013). Em estudo realizado, os pesquisadores observaram que, apesar dos avanços alcançados, a maioria das organizações pesquisadas precisavam desenvolver seus sistemas de informações contábeis e o uso das ferramentas. Dentre as principais causas identificadas para tal quadro estavam a falta de recursos, e a dificuldade para captação de recursos para tal, a falta de conhecimento das ferramentas e a falta de pessoal preparado para o manuseio das ferramentas.

2.6 Reunião com a Casa Durval Paiva

No dia 20 de julho de 2018, às 17hs, foi realizada reunião junto à principal gestora da Casa Durval Paiva, Srta. Neide Filha. Neide trabalha há 12 anos na Casa e nos contou um pouco mais sobre a história da Casa, os serviços oferecidos a sociedade, suas conquistas, suas dificuldades e seus objetivos.

2.6.1 O início da história e a transformação através dos anos

Em 1994, a partir de um diagnóstico de câncer infantil, uma família da cidade de Natal, no RN, começou uma história de lutas e superações. Eles apostaram no tratamento e viajaram com Fernando Campos para a Filadélfia, no estado americano da Pensilvânia, onde receberam apoio e solidariedade da primeira Casa Ronald McDonald do mundo.

Foi a partir desse drama pessoal e da ajuda recebida que surgiu a ideia de fundar, na capital potiguar, uma instituição semelhante à que foram acolhidos, onde crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social fossem atendidas com dignidade e esperança de dias melhores.

O espaço físico foi doado pelo avô materno de Fernando e no dia 11 de julho de 1995 foi fundada a Casa Durval Paiva de Apoio à Criança com Câncer. Desde então, é realizado um trabalho psicossocial voltado à doenças oncológicas e hematológicas.

Hoje, a Casa Durval Paiva surge como instrumento que supre a deficiência do Estado, promovendo bem-estar, qualidade de vida e inclusão social por meio dos demais projetos realizados com os pacientes assistidos pela Instituição e seus acompanhantes. Neste aspecto, ela faz mais do que apenas suprir as lacunas deixadas pelo estado, ela se preocupa e promove o

bem-estar das crianças que se encontram em tratamento e de suas famílias, provendo, muitas vezes, benfeitorias e transformações (Drucker, 1997), que vão além daquilo que prevê nossa constituição, pois são de valor inestimável.

2.6.2 Os objetivos da gestão

Com relação aos objetivos descritos pela gestora, pode-se observar semelhanças com os princípios éticos listados por Barragan, (2005), onde são elencados:

- a) transparência;
- b) integridade;
- c) legalidade e;
- d) responsabilidade.

2.6.3 Os serviços oferecidos pela Casa

Durante visitas realizadas à organização em oportunidades pretéritas e nas reuniões e conversas realizadas, a fim de obter maiores informações sobre a Casa, foi possível observar aspectos acerca da sua estrutura e da sua gestão. Observou-se que, grande parte das crianças atendidas pela Casa reside no estado do Rio Grande do Norte, tendo esta, uma abrangência estadual.

A ação da Casa, junto as crianças inicia-se no encaminhamento que é feito pelos médicos dos hospitais da região. Ao fazer este encaminhamento a criança e seu acompanhante se dirigem à Casa, com o transporte que é fornecido pela Casa Durval Paiva. Ao chegar, a família é recebida e passa pelo serviço social que fará uma entrevista, a fim de observar as condições socioeconômicas da família e o preenchimento de uma ficha de cadastro. Após este cadastro, a família passa a ter o amparo da Casa, onde, dentre outras coisa terá:

- a) atendimento médico e odontológico;
- b) acompanhamento psicológico;
- c) leito para estadia (quando necessário);
- d) fisioterapia;
- e) recebimento de cesta básica.

Nos casos em que o tratamento impedir a criança de comparecer à escola, ela poderá fazer a classe hospitalar, programa reconhecido pelo MEC que garante a continuidade dos estudos para que a criança não perca o ano letivo.

As mães e acompanhantes recebem todo o amparo da Casa, uma vez que participam de uma série de oficinas, dentre as quais estão: Oficinas de costura, cursos de cabeleireiro, culinária, artesanato, entre outras.

Também tem acesso a acompanhamento psicológico, com o objetivo de enfrentar a dificuldade da doença do filho.

Conforme mencionado anteriormente, a Casa Durval Paiva tem uma série de projetos que visam o bem-estar e o tratamento dos assistidos.

Hoje a Casa atende mais de 530 crianças e adolescentes acometidas com alguma doença oncológica. Seus principais números foram apresentados na **tabela 10** deste trabalho:

Tabela 10

Principais números da Casa

Descrição	Números
Crianças atendidas desde a fundação da Casa	1.504
Crianças e adolescentes cadastrados	1.089
Refeições fornecidas no mês	2.973
Casas construídas para pacientes	89
Casas reformadas para pacientes	129
Funcionários na Casa	100
Gasto diário médio por criança	70
Despesa média mensal da Casa	350.000,00

Dentre os principais serviços oferecidos estão:

Projeto Diagnóstico precoce:

Desde 2002 tem o objetivo de esclarecer a população do Rio Grande do Norte (RN) sobre os principais sinais e sintomas do câncer em crianças e adolescentes. A Campanha alerta para a importância do diagnóstico precoce na obtenção da cura e de um tratamento sem sequelas.

Em parceria com as Regionais de Saúde, os profissionais do RN são capacitados e, paralelamente, são feitas campanhas publicitárias nos meios de comunicação, como emissoras de rádio e televisão, jornais, outdoors, busdoors, panfletos e cartazes nos municípios visitados pela equipe da campanha. Nas escolas públicas e particulares, é apresentada a peça teatral "Quanto mais cedo melhor", que aborda o tema. Essas ações estendem-se aos 167 municípios do estado do Rio Grande do Norte. Tem como apoiadores o Instituto Ronald McDonald, doadores da Casa e os meios de comunicação.

Projeto Vida

Foi criado em 1998, com o anseio de conhecer in loco a situação geral das famílias assistidas pela Casa Durval Paiva, identificando, com visitas domiciliares, as carências/necessidades existentes, na tentativa de saná-las ou diminuí-las. De abrangência estadual (Rio Grande do Norte - RN), visa proporcionar o resgate da cidadania e a qualidade de vida dos pacientes e seus familiares.

Após o mapeamento da situação de cada família, se necessário, parte-se para ações mais efetivas como reformas ou construções de residências. Dentre as ações, também são resgatados pacientes que abandonaram o tratamento. O projeto tem como apoiadores o Instituto Ronald McDonald e doadores da Casa.

Espaço cultural viva a leitura

Desde 2007, desenvolve atividades com o objetivo de oferecer às crianças e aos adolescentes um espaço cultural dedicado ao universo literário infanto-juvenil, além de uma biblioteca itinerante. Estando aberto diariamente para visitação, promove eventos culturais que relacionam a cultura popular nordestina e a literatura em geral. Para tanto, desenvolve oficinas de “contação” de histórias, poesia, cordel, mamulengo, livros de pano, animação de massinha, pintura de rosto, brinquedo popular, desenho em quadrinhos, dentre outras.

Apoiadores: Criança Esperança e doadores da Casa.

Além destes programas, a Casa ainda faz a doação de cestas básicas às famílias das crianç as cadastradas, a capacitação das mães para o mercado de trabalho, entre outras a es.

Para viabilizar estas a es a Casa Durval Paiva obt m recursos através das seguintes fontes:

- a) A es da equipe de telemarketing;
- b) Vendas de bazares (produtos doados);
- c) Vendas de itens de artesanato produzidos pelas mães;
- d) Recursos obtidos através de licita es públicas;
- e) Recursos obtidos através de convênios com órgãos privados (exemplo: Campanha McDia Feliz).

Vale lembrar que a Casa atende crianç as e adolescentes encaminhados dos hospitais:

- a) Hospital Infantil Varela Santiago (referência em oncologia infantil)
- b) Liga Norte rio-grandense contra o câncer (referência em oncologia infantil)
- c) Hemonorte (referência em hematologia)

2.6.4 A gestão da Casa e a efetividade dos trabalhos oferecidos

Atualmente, a Casa possui quatro diretores, e um Conselho fiscal composto por seis pessoas. Nenhuma delas possui remuneração. Tendo em vista que seus diretores são da área executiva, desde a sua fundação, sempre houve uma preocupação com a manutenção de uma estrutura adequada.

Como estrutura, atualmente a Casa possui:

- a) conselho fiscal (**Vide Apêndice F**);
- b) diretoria (**Vide Apêndice F**);
- c) departamento jurídico;
- d) secretaria;
- e) gerencia executiva;
- f) coordenação de doações, financeira, desenvolvimento. Institucional e administrativa;
- g) supervisão técnica, de projetos, de doações, pedagógica e de recursos humanos.

A fim de melhor ilustrar a estrutura de gestão da Casa, obteve-se o organograma que está evidenciado no **Anexo D** deste trabalho. Da mesma forma, a ultima atualização do estatuto, conforme **Anexo E**.

Segundo a gestora, esta estrutura tem como objetivo, garantir que todas as atividades da Casa sejam feitas atendendo aos prazos e as exigências legais. Da mesma forma, objetiva-se a eficiência das ações e a otimização dos recursos, tendo em vista as fontes limitadas de recursos. Esta gestão é comandada pelo presidente e um dos fundadores da Casa, o Sr. Rilder Campos, que de forma organizada, determina e monitora as atividades de todos os departamentos da Casa, através dos seus gestores e demais diretores.

Contudo, mesmo com esta gestão funcionando, a Casa não possui um manual de procedimentos e controles internos que facilite o monitoramento das atividades.

Com muito esforço e dedicação, a Casa tem seus esforços recompensados pelos resultados atingidos durante os anos. Dentre os trabalhos realizados pela Casa, se destacam os programas denominados: Diagnóstico precoce e Projeto Vida.

Dentre as conquistas, referentes a capacitação promovida pelo diagnóstico precoce, em parceria com o Instituto Ronald McDonald e demais instituições espalhadas pelo Brasil, destacam-se o aumento de 23% na identificação de crianças com suspeita de câncer, nas áreas em que a capacitação é realizada.

Outro dado importante é a redução de 61% no tempo estimado entre o trajeto da criança, desde a identificação da suspeita da doença, até a chegada dela nos centros de referência, o que aumenta substancialmente as chances de recuperação.

Ainda com relação a este programa, um dos levantamentos apresentados no XVI Congresso Nacional de Oncologia Pediátrica–CONIACC, (2018), realizado em Foz de Iguaçu-Paraná, mostrou o aumento de 62% para 80% nos casos de crianças que continuavam vivas e em tratamento, após o diagnóstico realizado nos períodos iniciais da doença. (Fiori, Rosa, Kich, Beal, & Porfirio, 2018)

Através do projeto vida, desde a sua criação, já foram construídas 89 Casas e reformadas mais de 128 residências, para dar condições dignas de tratamento e vida aos pacientes assistidos pela Casa e seus familiares.

Segundo dados do site da Casa, estas ações já alcançam mais de 130 municípios do estado, atingindo também outros estados, como Paraíba, Ceará, Piauí e Sergipe.

Não obstante estas vitórias alcançadas, prêmios como o de Melhor ONG do Brasil em 2018 e o Conceito A do Selo DOAR, evidenciam a efetividade das ações realizadas pela Casa e a qualidade na sua gestão. Em paralelo a este aspecto, na entrevista realizada com a gestora do IRM, Srta. Carla Lettieri, em especial na Linha 78 da transcrição da entrevista, pode-se observar o reconhecimento da boa gestão e dos bons processos de controles que a Casa possui.

2.6.5 Os principais convênios e programas de fomento

Atualmente, a Casa possui como principais doadores o Instituto Ronald McDonald e o programa Criança Esperança

2.6.6 As conquistas

Dentre as principais conquistas da Casa nos últimos anos, os gestores destacaram:

- a) prêmio “Melhor ONG do Brasil em 2018”;
- b) prêmio da Revista Época “100 Melhores ONGS do Brasil de 2017”;
- c) prêmio da Revista Época “A melhor ONG do nordeste brasileiro em 2017”;
- d) certificados com conceito A do Selo DOAR – Padrão de gestão e transparência.



2.6.7 Dificuldades da Casa

Conforme informado anteriormente, a Casa não possui atualmente uma série mecanismos de gestão. Todavia, não há formalização para estes mecanismos, tampouco, para ações de planejamento e monitoramento de atividades.

Segundo a Srta. Neide Filha, por mais que haja sinergia nos trabalhos realizados pelos diferentes setores, por não possuir a formalização de muitas dessas ações, a Casa acaba por sofrer com alguns problemas de gestão.

A fim de conhecer os principais problemas de gestão, enfrentados pela Casa, foi indagado à gestora para saber sobre as principais dificuldades enfrentadas no dia-a-dia.

No início desta reunião, a gestora foi orientada a separar as dificuldades enfrentadas, por tipo ou área, e então, obteve-se o resultado apresentado na tabela 11:

Salienta-se que os comentários apresentados na tabela 11 foram elaborados pela gestão da Casa Durval Paiva. Para manter-se fiel as informações prestadas, procurou-se manter o texto da forma como foi trazido pela gestora.

Tabela 11

Resumo reunião com a Casa Durval Paiva – Problemas de gestão

Problemas de gestão		
Nº	Título	Comentários DA CASA sobre o problema
Aspectos gerais da Casa		
1	Sustentabilidade (auto-suficiência)	Este é um ponto sempre preocupante tendo em vista que as Instituições do 3º setor são mantidas por doações. Nós da Casa Durval Paiva estamos num patamar diferenciado. Entretanto, precisamos manter esse padrão de excelência na otimização dos recursos para alcançar nossos objetivos de maneira permanente
2	Diversidade de fontes de captação	A maior fonte de captação da Instituição é a Central de doação
3	Planejamento tático e operacional, com metas definidas e claras (gastos, investimentos e despesas fixas) para facilitar as decisões	Planejamento existe. Entretanto, precisa ser formal, sistematizado, apontando riscos e metas
4	Discussões mensais para acompanhamento dos resultados	As discussões são isoladas com os setores especialmente, financeiro/central de doações/marketing/gerencia. Entretanto, não há uma formalização ou padronização para e a prática dessas reuniões com a Direção da Instituição
5	Ausência de sistema de automação eficaz	O atual sistema da Instituição, deixa a desejar para atender o porte da Instituição, conforme parecer da auditoria externa contratada pela Instituição;

Continua

Problemas específicos, ligados ao orçamento		
6	Ausência de orçamento, dificultando planejamento e acompanhamento de resultados	A instituição não tem essa peça elaborada formalmente, apenas um relatório de despesas/plano de contas;
Problemas específicos, ligados ao contábil		
7	Ausência de integração entre informações financeiras, de pessoal, de patrimônio com sistema contábil	Ausência de um sistema de automação integrado, fazendo com que seja utilizado planilhas e controles manuais;
8	Controle de estoque	ausência de sistema integrando estoque/compras /financeiro
9	Ausência de controle patrimonial/imobilizado	ausência do setor, mesmo sendo apontado pela auditoria e a sua importância;
Problemas específicos, ligados aos convênios		
10	Procedimento inconsistentes em relação ao registro contábil nos resultados refletidos	A escrituração contábil precisa ser alinhada e atualizada com as normas e solicitações de financiadores da Instituição;
11	Contabilidade com expertise	A empresa contábil prestadora de serviço ainda precisa se adequar à legislação vigente e orientar a Instituição acerca de riscos pela não observância desta
Problemas específicos, ligados ao financeiro		
12	Manual de procedimentos	não existe
13	Fluxo de caixa	o fluxo de caixa é feito manualmente com planilhas do Excel;
14	Pessoal capacitado	Pessoal do setor com pouca capacitação, especialmente relacionado a questão de procedimentos necessários para um controle mais eficaz;
Problemas específicos, ligados ao operacional		
15	Não há segregação de função (mesma pessoa planeja, operacionaliza, monitora e presta contas).	pelo fato de um grande número de empregados impactar na folha de pagamento, os profissionais acumulam funções de planejamento/execução/prestação de contas; O que apresenta riscos no item controle.

2.7 Proposta de Framework para a Casa Durval Paiva

Considerando os problemas de gestão relatados pela Casa Durval Paiva, como a ausência de controles para os estoques e o imobilizado e a falta de segregação de funções, corroborados por pesquisas como de diversos autores, (Barragan, 2006; Marques, et al., 2015; Pértile, Dedonatto, Mazzioni, Kruger, & Zanin, 2013; Ribeiro & Timoteo, 2012), somados às dificuldades contempladas por outros estudos, (Cannavina & Parisi 2015; Pace, 2009; Wassally 2008), como atender as práticas contábeis aceitas, a dificuldade na implementação de ferramentas de gestão existentes e a necessidade de adaptações destas ferramentas, far-se-á a proposição de um novo *framework* de controles internos e gestão de riscos.

A **figura nº 12**, a seguir representa a estrutura de *framework* proposta para os procedimentos de controles internos e gestão de riscos para aplicação na Casa Durval Paiva.

PROPOSTA DE *FRAMEWORK* - CUBO DE CONTROLES INTERNOS

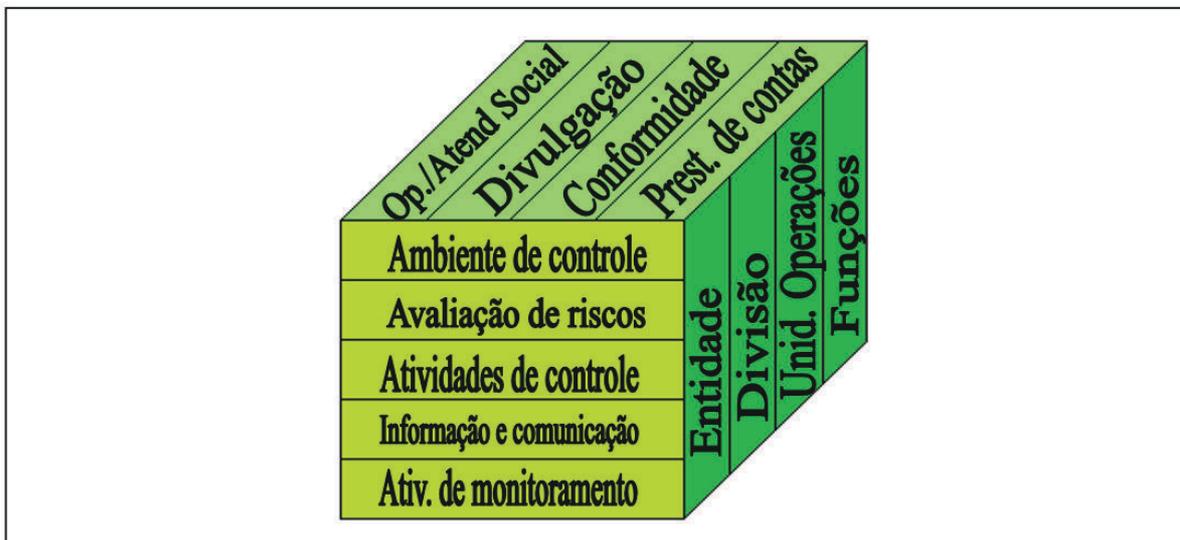


Figura 12. Nova proposta de *framework*

Tendo em vista as diferenças existentes entre os setores, os objetivos já expostos anteriormente, voltados ao primeiro e ao segundo setor, e ainda, as informações obtidas junto a gestão da Casa Durval Paiva, em reunião realizada, foram listados os objetivos da nova proposta de *Framework* para a Casa, julgados como mais adequados para as suas atividades. (Araújo, 2005; Hudson, 1999; Olak & Nascimento, 2006; Piza, 2010).

Operacional e Atendimento Social: Estes objetivos estão ligados a eficiência, eficácia e a efetividade das operações diárias da Casa, incluindo metas financeiras e de desempenho estabelecidas. Diferente das atividades cotidianas das empresas, que têm como função ações que levam a geração de lucro, a Casa Durval Paiva tem como principal ação, o atendimento social, que é o fundamento motriz e a razão de existir da Casa.

Para a gestora, o principal papel da Casa é proporcionar conforto e tratamento digno às crianças e adolescentes com câncer, e aos seus familiares, atendendo a estas famílias, não apenas naquilo que falta por parte do estado, mas, proporcionando algo mais, como a possibilidade de uma continuidade de vida digna após o tratamento, não apenas para a criança, mas para sua mãe ou acompanhante. (Araújo, 2005; COSO, 2013; Drucker, 1997; Silva, 2010).

Segundo ela, antes de ser uma ONG, este trabalho já era realizado pelas pessoas que dela faziam parte e deram início ao movimento, e continuará sendo realizado, mesmo se a Casa deixar de existir com personalidade jurídica, uma vez que visa minimizar o sofrimento destas

crianças, adolescentes e seus familiares. Por isso, mesmo que as operações da Casa deixassem de existir, o atendimento social ainda existiria e seria um objetivo em comum dos colaboradores.

Neste trecho, pode-se observar um alinhamento com o que afirma Drucker (1997) acerca da transformação da sociedade como objetivo das organizações do terceiro setor, bem como com o observado na entrevista com a assistente social da Casa, conforme apresentado na **linha 40** da transcrição.

Ainda segundo a gestora, a efetividade dos trabalhos é fundamental e um dos principais indicativos de que os trabalhos estão sendo realizados de maneira adequada e a Casa está atingindo seus objetivos. Acerca da efetividade, Sowa, Selden e Sandfort, (2004) propõem, em seu estudo a consideração de duas diferentes vertentes na análise da efetividade de organizações do terceiro setor, sendo elas:

Efetividade de gestão: Está ligada as características organizacionais e de gestão, ou seja, ao funcionamento operacional da organização;

Efetividade de programas: Está ligada diretamente com o serviço prestado pela organização e o seu impacto na sociedade. Ele está surtindo efeitos, como o esperado?

Divulgação: Semelhante ao apresentado pelo no *framework* voltado ao setor privado, este objetivo está ligado às divulgações financeiras e não financeiras, para fins internos e externos, as quais deverão abranger aspectos de confiabilidade, oportunidade, transparência e outros previstos em leis e normativos aplicáveis ao setor, bem como, previstos nas políticas da organização.

Para a Casa Durval Paiva a divulgação é um item de grande importância, e o seu não atendimento foi um dos problemas levantados na reunião.

Segundo a Srta. Neide Filha é um dos objetivos da Casa manter suas divulgações em acordo com as normas vigentes, tendo em vista as exigências legais para tal, bem como a utilidade das demonstrações contábeis e seus números para a apresentação aos seus fomentadores e doadores diversos. Esta importância relatada pela gestora da Casa também pôde ser observada em estudos realizados anteriormente. (Milani, 2004; Portulhak et al., 2017; Ramos & Klann, 2015).

Conformidade: Este objetivo está atrelado ao cumprimento das leis, regulamentos e normativos aos quais a organização está sujeita, de acordo com a sua classificação perante aos órgãos reguladores e ao estado.

Para a gestora da Casa, este objetivo é de grande importância, uma vez que, para a obtenção de recursos, uma das exigências dos doadores, sejam eles órgãos, empresas ou pessoas físicas, é suas demonstrações contábeis sejam apresentadas de acordo com a legislação contábil vigente. De forma semelhante, para que a Casa mantenha seus registros regulares, junto aos órgãos públicos competentes, se faz necessário o atendimento das exigências legais. Esta afirmação está em linha com aspectos de conformidade trazidos por Barragan (2015), Olak & Nascimento (2006) e Slomski et al. (2012).

Prestação de contas: Conforme observado em estudos dos últimos anos (Carneiro et al., 2011; Olak & Nascimento, 2006; Portulhak et al., 2017; Ramos & Klann, 2015) a prestação de contas é tida como um dos objetivos das organizações do terceiro setor, dada a sua importância na obtenção de recursos, seja por meio de doações feitas por pessoas físicas ou pela sua participação de programas de fomento de empresas privadas ou de convênios com órgãos públicos que dela exigem a prestação de contas por força de lei ou de convênios celebrados.

Para a Srta. Neide Filha, e em linha com os achados acadêmicos, tendo em vista que a obtenção dos recursos da Casa está diretamente ligada a uma prestação de contas correta, e que a prestação não é parte das demonstrações contábeis apresentadas, faz-se necessário considerar que, a Casa sempre terá como objetivo elaborar e apresentar a prestação de contas. Ela deverá ser adequada, com informações suficientes que, apresente aos interessados todas as informações necessárias para dar segurança e conforto com relação a destinação dos recursos auferidos, viabilizando a obtenção de mais recursos, perpetuando assim a existência da Casa e dos trabalhos oferecidos pela Casa Durval Paiva.

Ainda acerca da prestação de contas, mesmo guardando semelhanças com o objetivo de divulgação, apresentado pelos *frameworks* do COSO (2013) e do INTOSAI (2004), estando ligada diretamente a obtenção de recursos e, sendo norteadas, na maioria das vezes, por regras celebradas em acordos de doação e convênios, a prestação de contas é um objetivo específico para a organização.

O controle interno é uma ferramenta de extrema importância para o atingimento dos objetivos de qualquer organização e obtenção de credibilidade para suas atividades. (Araújo, 2000; Barragan, 2005). Sua ausência facilita a ocorrência de fraudes. Já, sua utilização e

manutenção, contribuem não apenas para a otimização dos recursos existentes, mas também para proporcionar transparência às ações envolvidas (Ribeiro & Timóteo, 2012). Face ao exposto, e considerando os problemas de gestão enfrentados pela Casa Durval Paiva, relacionou-se cada um dos problemas identificados com os itens da primeira e segunda dimensão da proposta de *framework* de controles internos, proposto neste trabalho.

Esta relação foi apresentada na **tabela 12** deste trabalho. Vale lembrar ainda que, após o levantamento dos riscos, o impacto destes será cruzado com os objetivos do novo *framework* proposto.

Tabela 12

Relação Problemas de gestão Vs. Dimensões do cubo proposto

Nº	Problema de gestão	Problemas de gestão IDEIAS DA GESTÃO DA CASA PARA SOLUÇÃO		
		1ª Dimensão	2ª Dimensão	
Aspectos gerais da Casa				
1	Sustentabilidade (auto-suficiência)	Uma gestão de excelência com controles eficazes; Instrumentos que comprovem os resultados dando legitimidade a entidade	Prestação de contas Divulgação	Ambiente de controle
2	Diversidade de fontes de captação	Abrir novas frentes para captar recursos (qualificar pessoal para captação e/ou mobilização de recursos)	Operações Atend. Social	Ambiente de controle
3	Ausência de sistema de automação eficaz	Um novo sistema já está sendo desenvolvido, com base no diagnóstico de uma consultoria e da última auditoria realizada;	Divulgação	N A
4	Planejamento estratégico com metas definidas e claras (gastos, investimentos e despesas fixas) para facilitar as decisões;	Já está sendo trabalhado, foi contratada uma consultoria para melhorar este ponto;	Operações Atend. Social	Ambiente de controle
5	Discussões mensais para acompanhamento dos resultados;	Reuniões com todos os envolvidos, com base em relatórios de indicadores, onde possam ser discutidos e apresentados resultados, correções, pontos mitigantes quando existirem para alinhar as metas;	Operações Atend. Social	Ambiente de controle
Problemas específicos, ligados ao orçamento				
6	Ausência de orçamento, dificultando planejamento e acompanhamento de resultados;	Elaborar junto a contabilidade	Operações Atend. Social	Ambiente de controle

Continua

Conclusão

Problemas específicos, ligados ao contábil				
7	Ausência de integração entre informações financeiras, de pessoal, de patrimônio com sistema contábil;	Sistema de automação está sendo desenvolvido;	Divulgação	NA
8	Controle de estoque;	Módulo do sistema integrado com setor de compra e financeiro, já em desenvolvimento;	Operações Atend. Social	Atividades de controle
9	Ausência de controle patrimonial/imobilizado;	Contratação de profissional e implantar	Operações Atend. Social	Atividades de controle
Problemas específicos, ligados aos convênios				
10	Procedimentos inconsistentes em relação ao registro contábil nos resultados refletidos;	O terceiro setor tem suas especificidades e se faz necessário que a empresa prestadora esteja alinhada as atualizações da legislação vigente e que aplicáveis para a Instituição.	Divulgação	Atividades de controle
11	Contabilidade com expertise;	NA	Divulgação Conformidade	Atividades de controle
Problemas específicos, ligados ao financeiro				
12	Manual de procedimentos;	elaborar um manual;	Operações Atend. Social	Ambiente de controle
13	Fluxo de caixa	Um <i>modulo</i> já foi contemplado no sistema, a conciliação financeira ainda está em desenvolvimento;	Operações Atend. Social	NA
14	Pessoal capacitado;	Incentivar capacitação;	Conformidade	Ambiente de controle
Problemas específicos, ligados ao operacional				
15	(Não há segregação de função) mesma pessoa planeja, operacionaliza, monitora e presta contas;	Remanejamento e/ou contratação;	Operações Atend. Social	Atividades de controle

3 Metodologia

Para a realização deste trabalho utilizou-se a metodologia de pesquisa intervencionista, a qual possui uma abordagem qualitativa (Gil 2002). A pesquisa qualitativa tem como contribuições a subjetividade das informações, que não podem ser mensuradas, unicamente, através dos números, possibilitando assim, a descoberta e a valorização da visão de mundo dos indivíduos. (Vergara 2006).

A pesquisa intervencionista é citada como uma das variações de outro método, a Pesquisa-ação e teve sua origem na área das pesquisas sociais. Este modelo tem como característica aplicar, na prática, aquilo que os acadêmicos constataam através dos seus estudos, a fim de observar se seus achados têm aplicabilidade no mundo prático. (Jönsson, & Lukka, K, 2005; Martins & Theóphilo, 2016; Oyadomari, Assis, Simãozinho, & Mendonça, 2012; Thiollent, 1998).

Esta prática, vem estreitando as relações entre a academia e a realidade cotidiana das organizações e do mercado, indo de encontro a uma tendência observada no ambiente de negócios dos últimos anos, onde tem-se percebido certa rejeição dos profissionais do ambiente prático, com relação a academia. (Baldvinsdottir, Mitchell, & Nørreklit, 2010; Oyadomari et al., 2012; Suomala & Lyly-Yrjänäinen, 2010).

Com esta metodologia, foi aplicado na organização Casa Durval Paiva, um *Framework* para implementação de controles internos, o qual considera, entre outros, os problemas de gestão da Casa, bem como as especificidades do setor e a literatura pesquisada.

Convêm salientar, acerca da coleta de dados do presente trabalho que, nos casos em que o pesquisador utiliza uma estratégia convencional de pesquisa, a coleta ocorrerá, após a definição clara do tema, da base teórica, da metodologia e da definição da técnica de coleta de dados e evidências. Entretanto, quando o pesquisador utilizar estratégias não convencionais de pesquisa como é o caso da pesquisa-ação e da pesquisa intervencionista, a coleta de dados poderá ocorrer em paralelo com outras etapas do estudo. (Martins & Theophilo, 2009).

3.1 Framework para a pesquisa intervencionista

A fim de estruturar os passos desta pesquisa de forma adequada e organizada, utilizou-se como base, o *framework* de pesquisa intervencionista proposto por Daniballe, (2017). Em sua pesquisa, Daniballe (2017) estruturou sua pesquisa em quatro etapas, sendo elas o

diagnóstico da situação, o planejamento e o nível da intervenção, a etapa de coleta, análise e execução da intervenção e finalmente, a avaliação dos resultados.

Para realizar a intervenção da presente pesquisa, utilizou-se das quatro etapas de intervenção, mencionadas no parágrafo anterior, entretanto, para se adequar às peculiaridades do presente estudo, foram listados e executados uma série de passos, dentro de cada uma destas quatro etapas. Foram um total de dezessete passos, sendo, quatro passos dentro da etapa de Diagnóstico da situação, dois passos dentro da etapa de planejamento e nível da intervenção, cinco passos dentro da etapa de coleta, análise e execução e seis passos dentro da etapa de avaliação de resultados. O framework com as devidas adequações, pode ser observado, conforme apresentado na **figura nº 13**.

Para a realização da pesquisa na organização selecionada, foram seguidas as etapas da pesquisa intervencionista, da forma descrita a partir do capítulo 3.2.:

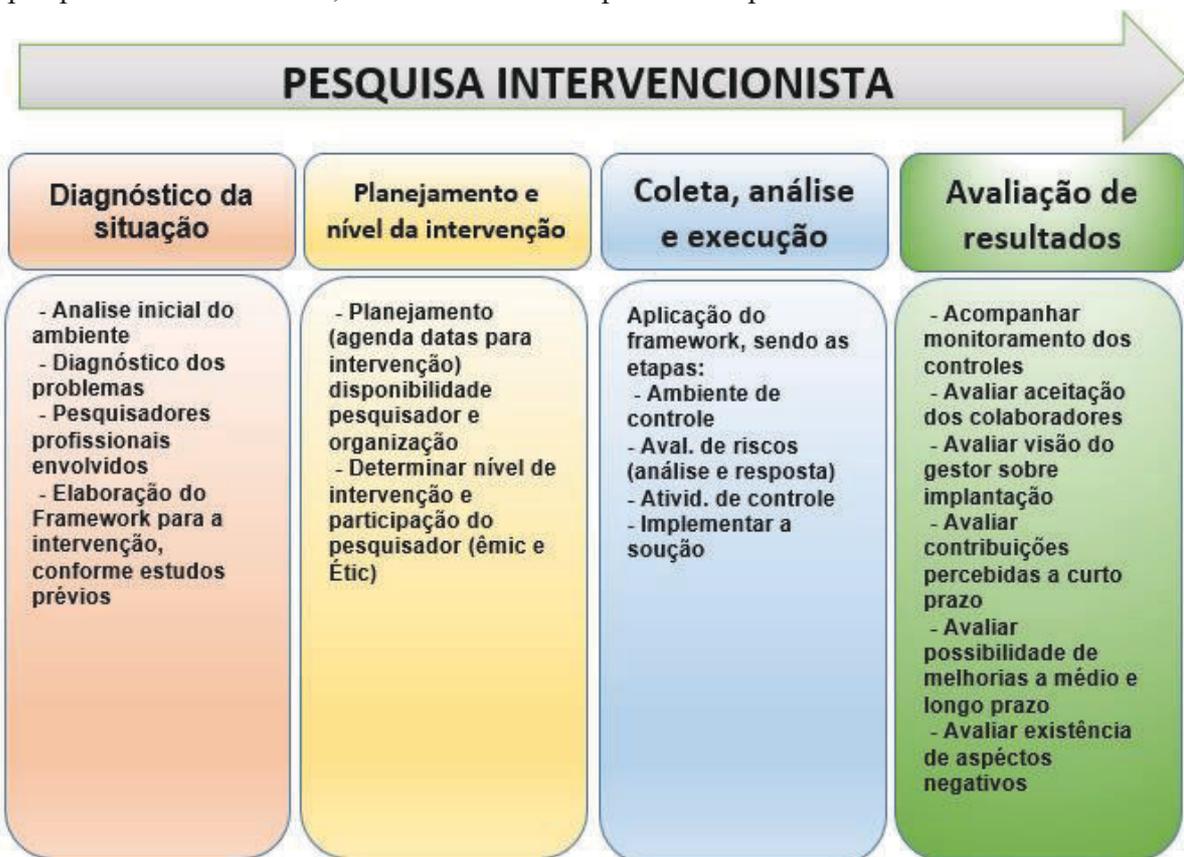


Figura 13. Framework da pesquisa intervencionista

Como pode-se observar no framework de implementação da pesquisa intervencionista, dentro das quatro etapas, foram determinados passos a serem seguidos, de acordo com as necessidades e objetivos determinados para o trabalho, conforme descrito no capítulo 3.2. a seguir.

3.2 Diagnóstico da situação

3.2.1 Análise inicial do ambiente

Nesta fase inicial do trabalho, foram realizados os primeiros contatos com a Casa Durval Paiva, a fim de observar seu ambiente de negócios e, nas discussões com seus gestores, identificar seus principais problemas de gestão.

Neste primeiro contato com os gestores, indagou-se acerca da origem dos trabalhos da Casa, bem como um breve histórico de sua evolução. Logo em seguida, foram levantadas informações acerca das suas dificuldades e da necessidade de melhorias inerentes aos processos de controles internos. Em paralelo, foram analisados os relatórios de auditoria dos dois últimos procedimentos de auditoria para fins específicos, com o objetivo de observar possíveis deficiências de controle, apontadas nos relatórios dos auditores.

Também foi realizado, junto a literatura, levantamento acerca de estudos que abordassem a aplicação de controles, ferramentas de controle e gestão e problemas de gestão enfrentados pelas organizações do terceiro setor, e ainda, normas, pronunciamentos técnicos, legislação, manuais de boas práticas e de recomendações, emanados por órgãos competentes.

3.2.2 Diagnóstico dos problemas

Puderam-se observar como principais problemas de gestão a ausência de procedimentos de controles internos para gestão das atividades; ausência de manual de procedimentos operacionais; ausência de controles patrimoniais (imobilizado, estoques, contas a pagar e a receber); ausência de procedimentos de revisão das demonstrações contábeis por membro interno da Casa (contabilidade terceirizada), e; ausência de manual de elaboração de prestações de contas.

3.2.3 Pesquisadores e profissionais envolvidos

Na realização das reuniões para discussão e implementação desta pesquisa, foi feito contato com 2 gestores da Casa Durval Paiva, sendo um deles, a gestora geral, Srta, Neide Filha, que atua há mais de 20 anos na Casa e a gestora financeira, que atua há mais de dez anos, na Casa, além de experiência de mais de 15 anos no setor financeiro, Srta Telma de Araújo. Também foram feitas reuniões com o responsável pelo TI da Casa, Sr. Fábio e com a vice-presidente da Casa, Srta. Daniella Paiva, que junto ao presidente, Sr. Rilder Campos, fundaram a Casa Durval Paiva.

O pesquisador envolvido neste trabalho possui experiência de 15 anos na contabilidade, atuando nas áreas de auditoria externa, interna e de controles internos. Também é pós graduado em auditoria pela FECAP.

A relação entre o pesquisador e a Casa Durval Paiva, teve início em 2016 durante um procedimento de auditoria onde o pesquisador atuou como auditor externo junto a organização. A Casa Durval Paiva recebe recursos do Instituto Ronald McDonald, empresa que contratava os serviços do pesquisador.

Durante sua visita, foram feitas recomendações de grande relevância às atividades da organização, além de contribuições alheias ao objetivo dos procedimentos de auditoria da época. Esta postura de solicitude do pesquisador, então auditor, provocou grande admiração e gratidão pelos gestores da Casa, bem como pela sua diretoria.

Por parte do pesquisador não foi diferente. Sempre disposto a ajudar nas atividades da Casa, no desenvolvimento do tema para a presente pesquisa, uma das primeiras instituições pensadas para a realização do trabalho foi a Casa Durval Paiva. E após reunião com o presidente e gestores da Casa, tendo a aprovação para a realização da pesquisa, o trabalho começa a ser desenvolvido.

Tendo em vista as informações obtidas neste primeiro momento, foi definido que, para a realização dos procedimentos de intervenção seria necessária apenas a participação do pesquisador, sem a necessidade de membros externos especialistas, devido a baixa complexidade das operações realizadas pela organização.

3.2.4. Elaboração do Framework para a intervenção, conforme estudos prévios

Com base nos aspectos observados nas reuniões, bem como, nos estudos bibliográficos, propôs-se um *framework* de controles internos, objetivando, auxiliar na implementação dos controles e conseqüentemente, ajudar a Casa Durval Paiva na solução de seus problemas de gestão. Este *framework* pode ser observado no capítulo 2.7 deste trabalho.

3.3 Planejamento e nível da intervenção

3.3.1 Planejamento (agenda de datas) disponibilidade pesquisador e organização

Nesta etapa, foi realizada nova reunião com a instituição para apresentar a proposta de cronograma para a realização das etapas da intervenção, bem como discutir acerca da disponibilidade dos gestores e demais profissionais envolvidos nos processos, para determinação das datas. Para determinação das datas, além da disponibilidade dos envolvidos,

levou-se em consideração o cuidado para não prejudicar as atividades da organização, no que diz respeito ao atendimento aos seus assistidos.

3.3.2 Determinar nível de intervenção do pesquisador (êmic e etic)

Discutiu-se também, o nível de intervenção e de envolvimento do pesquisador, junto à organização e o nível dos trabalhos a serem realizados, considerando aspectos êmicos e éticos, conforme literatura visitada.

3.3.2.1 Visão êmica

Entenda-se como visão êmica, a visão interior do sistema verificado. A análise de determinado costume ou situação de um grupo, baseando-se nas práticas do mesmo, sua cultura e histórico. Esta prática permitirá ao pesquisador, ter uma visão mais próxima da realidade enxergada pelo grupo analisado, uma vez que este pesquisador passa a fazer parte, mesmo que temporariamente, do ambiente observado e do grupo em análise. (Jönsson & Lukka, 2005; Rosa & Orey, 2012).

3.3.2.2 Visão ética

Considerar-se-á como ética, a visão exterior do sistema verificado. Nesta situação, o pesquisador se mantém como observador externo, levando em consideração, para analisar o objeto da pesquisa, os fatores externos, em relação ao ambiente objeto das análises.

Neste modelo, o pesquisador tem uma interação menor com o objeto de pesquisa, sua visão com relação a este é a visão do “eu” em relação ao outro, diferente da visão êmica que considera a visão do “eu” em relação ao “nosso ambiente”, ou seja, não há a imersão do pesquisador no campo pesquisado. (Rosa & Orey, 2012).

3.4 Coleta, análise e execução

3.4.1 Aplicação do framework desenvolvido

Objetivando solucionar os problemas de gestão identificados nas reuniões realizadas, junto a Casa Durval Paiva e identificados na literatura consultada, aplicou-se o *framework* de controles internos, o qual foi elaborado. A aplicação desse *framework* é realizada nas seguintes etapas:

3.4.1.1 Ambiente de controle

Foi realizado o entendimento da entidade, observando aspectos como, mercado inserido, foco de atendimento, instituições concorrentes, estrutura física, principais fontes de renda (programas de fomento, campanhas que realiza atividades para fins específicos, etc), e estrutura organizacional, de governança e de gestão. (COSO, 2013).

Nesta etapa, foram realizadas as seguintes atividades:

a) Levantamento das informações relevantes (Entity level) baseado nas, Resolução n.º 2016/NBCTA200(R1), (2016), Resolução n.º 2016/NBCTA240(R1), (2016), Resolução n.º 2016/NBCTA315(R1), (2016) e NBC TA 402, (*Resolução n.º 2009/001215*, 2009).

b) Levantamento da gestão de riscos da organização (com base na COSO, 2017, vide **figura 10**, no capítulo 2.4.3.

c) Levantamento e descritivo das atividades, passo-a-passo (walkthrough), com base na Resolução n.º 2016/NBCTA315(R1), (2016).

d) Quando aplicável, realizar testes de controle a fim de testar seu desenho e sua efetividade.

3.4.1.2 Avaliação de riscos (identificação, análise e resposta)

Após o entendimento da entidade, mapeamento das atividades e identificação dos controles existentes, foi desenvolvida, com base nestas informações, uma matriz de riscos, baseada na Resolução n.º 2016/NBCTA330(R1) (2016). Nela, os riscos foram classificados por departamento, tipo, área de impacto, nível e descritivo do risco. A seguir, foram segregados os riscos com impacto relevante, dos riscos de baixo impacto, de acordo com o apetite ao risco da organização, bem como sua disposição a exposição à estes riscos.

Após as avaliações, foram determinadas as respostas aos riscos relevantes, identificados, considerando a relevância do risco identificado, bem como a relação de custo X benefício, com a implementação do controle (COSO, 2013; Resolução n.º 2016/NBCTA315(R1), 2016).

3.4.1.3 Atividades de controle

Após a identificação e avaliação dos riscos e a posterior determinação de resposta aos riscos identificados, foi elaborada a proposta de controles para apresentação aos gestores e diretoria da Casa em reunião. Após análise e aprovação da proposta de controles internos para a Casa, foi combinada nova data de reunião para determinar o início da implementação destes

controles nas operações da organização, bem como, comunicação à todos os colaboradores envolvidos, para que houvesse sinergia nos trabalhos de implementação.

A fim de acompanhar o processo de implementação, foi disponibilizado previamente, um canal de comunicação telefônico, para esclarecimento de dúvidas da equipe pertencente a organização Casa Durval Paiva.

Definiu-se ainda, a visita do pesquisador, a ser feita na Casa, durante a implementação dos controles, em data a ser combinada entre as partes.

Devido a brevidade do prazo para conclusão dos respectivos procedimentos, acordou-se junto a direção da Casa Durval Paiva que na fase de implementação dos controles propostos, os esforços seriam direcionados aos pontos identificados, os quais estivessem diretamente ligados aos problemas de gestão, identificados previamente, junto a gestão da Casa, conforme **tabela 11**, apresentado no **capítulo 2.6.7**.

3.4.1.4 Informação e comunicação

A informação e a comunicação são ferramentas importantes para o processo de implementação e manutenção dos controles internos. Pela comunicação interna os controles são disseminados para os colaboradores, possibilitando a participação de todos nos processos. Já a partir das informações transmitidas pela da comunicação externa, quando realizadas com informações de qualidade, possibilita o recebimento de informações externas e o atendimento de requisitos. (COSO, 2013)

Foram realizadas reuniões com todos os gestores, a fim de apresentar os trabalhos a serem realizados e realçar a importância do comprometimento de todos os colaboradores para que os processos funcionassem de forma adequada. Foi discutida ainda com os gestores, a necessidade de uma reunião com a participação do pesquisador, para realizar a comunicação aos colaboradores que não estão em cargos de coordenação e gerência, entretanto, definiu-se realizar esta reunião com os gestores e responsáveis de cada departamento.

3.4.1.5 Atividades de monitoramento

Para que os controles implementados possam funcionar de forma efetiva se faz necessário o seu acompanhamento contínuo e avaliação periódica. O acompanhamento permite a verificação da aplicação dos controles na frequência determinada, bem como a avaliação permite observar se o mesmo permanece efetivo, frente às mudanças as quais todas as atividades estão sujeitas. (COSO, 2013).

Para Almeida (2003), de nada adianta que os controles sejam implementados se não há uma verificação periódica de sua aplicação. Sem o devido monitoramento, os funcionários podem não aplicá-lo de maneira plena, deixando de cumprir com o objetivo proposto, que é a mitigação dos riscos.

Para que os controles sugeridos e implementados fossem efetivos e seus benefícios pudessem ser permanentes, foram tomados cuidados para que estes funcionassem não apenas no momento de sua implementação, mas também no dia-a-dia da Casa, durante suas atividades. Para isso, os controles sugeridos possuem como orientações:

- a) descritivo detalhado a ser anexado no manual de práticas da organização;
- b) evidência de aprovação, e;
- c) evidência de revisão.

Foi recomendado à organização que fossem designados, internamente, colaboradores para a execução das atividades, bem como, coordenadores, gestores e diretores, para aprovação destas atividades e revisão da adequabilidade, de acordo com as políticas internas e externas, as quais a organização está sujeita. O resultado destas revisões deve ser utilizado a fim de manter a eficiência e qualidade dos controles, para que estes continuem cumprindo com a sua função maior, sendo esta, garantir o atingimento adequado dos objetivos da organização.

Vale lembrar que estas recomendações devem sempre respeitar a estrutura atual da organização, bem como sua disponibilidade de recursos financeiros e de mão-de-obra.

3.5 Avaliação de resultados: Questionário em escala de Likert

Após a aplicação do *framework* na organização, foi feita a coleta de opinião, junto aos gestores e diretores, observando aspectos como a aplicabilidade do *framework* proposto e os resultados que a implantação proporcionou a organização, no que diz respeito aos problemas de gestão identificados.

A coleta foi feita com um questionário eletrônico, utilizando da escala de Likert, na qual, os gestores fizeram a leitura de diversas afirmações e classificaram seu nível de concordância, de acordo com uma escala de 01 à 05. (Martins & Theophilo, 2009).

Este questionário foi elaborado na ferramenta Microsoft Excel e enviado aos respondentes, por e-mail, sendo aplicado na forma autoadministrada. (Martins & Theophilo, 2009).

Os resultados foram analisados à luz da literatura de base do presente trabalho, observando a utilidade do modelo proposto e a partir dos resultados atingidos, foi então possível, observar a viabilidade da aplicação do *framework* proposto e se sua utilização trouxe contribuições para a solução dos problemas de gestão da organização.

Por fim, a partir destas análises, bem como, considerando todo o conteúdo observado nos procedimentos anteriores, pode-se então, elaborar as considerações finais.

3.6 Entrevistas

Para observar diferentes pontos de vista acerca da gestão da Casa Durval Paiva e trazer maior robustez e propriedade às discussões do presente trabalho, além das reuniões com a sua gestão, foi realizada a coleta de opinião, junto a diferentes usuários das informações, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas.

A entrevista é uma técnica de pesquisa utilizada para coleta de dados e evidências, a fim de compreender a visão dos indivíduos sobre situações e questões, de uma forma, não antes exploradas (Martins & Theophilo, 2009).

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a entrevista vai além de uma simples conversa. Ela deverá ser uma série de questionamentos organizados, realizada com o objetivo de coletar informações necessárias à pesquisa. Já para Atkinson, (1998), a entrevista se assemelha a uma arte e, para produzir bons resultados deverá ser conduzida como tal. Desta forma, mesmo que exista um roteiro a ser seguido, o entrevistador deve ter flexibilidade para se adaptar a diferentes situações e reações.

Nas entrevistas realizadas com diferentes usuários das informações da Casa, fez-se uso da entrevista semiestruturada, a qual é realizada com um roteiro. Entretanto, com a liberdade do acréscimo de novas questões, quando o pesquisador entender necessário, e quando novos questionamentos trouxerem contribuições significativas à obra. (Martins & Theophilo, 2009).

4 Resultados: Apresentação e discussão dos dados

Neste capítulo, foram apresentados os resultados da aplicação dos instrumentos desta pesquisa, a qual foi realizada em três fases a saber:

1ª. Na primeira fase, foram apresentadas as entrevistas realizadas com 3 diferentes usuários das informações da Casa Durval Paiva, conforme apresentado no Capítulo 4.1.;

Para realizar a programação das entrevistas fez-se o agendamento prévio com a gestora geral da Casa Durval Paiva, que foi a intermediadora dos contatos.

A primeira entrevista foi realizada com a gestora do Instituto Ronald McDonalds, a Srta. Carla Lettieri. Ela se mostrou muito empolgada com a realização da entrevista e gostou da proposta da presente pesquisa, se disponibilizando inclusive para apresentar os resultados desta à outras organizações vinculadas ao IRM que, por ventura, venham a se interessar por abarcar melhoras em seus processos internos.

Em seguida, foi realizada entrevista com a assistente social da Casa Durval Paiva, Srta. Keyla. A mesma também foi inteiramente solícita durante a entrevista, se disponibilizando inclusive, para desenvolver material acadêmico voltado a pesquisas no setor, uma vez que também pertence ao meio acadêmico.

Como pode-se observar na transcrição da entrevista, a profissional é extremamente comprometida com suas atividades na casa, sendo, além de uma atividade profissional, uma realização pessoal.

Por fim, foi realizada entrevista com a Srta. Iara, mãe de Iago, uma das crianças assistidas pela Casa Durval Paiva.

Conforme evidenciado nas transcrições, esta foi a entrevista mais impactante para o pesquisador, tendo impacto significativo no aspecto ético, abordado no capítulo 3.3.2.1. deste estudo.

Durante a entrevista, aspectos relevantes como o impacto dos trabalhos da Casa Durval Paiva na vida do assistido e de sua família, foram evidenciados de forma gritante e a importância vital destes trabalhos e a transformação provocada na vida destas famílias se mostrou latente que fez-se mister evidenciar o ocorrido nas linhas desta pesquisa, como é possível ler em diversos trechos das transcrições.

2ª. Na segunda fase da pesquisa foi apresentada a continuação da aplicação da pesquisa intervencionista, respeitando suas etapas, descritas em seu *framework*, conforme capítulo 3.1. Vale lembrar que para viabilizar a apresentação da proposta de um *framework* para implementação dos controles internos na Casa Durval Paiva, que consta no capítulo 2.7. a

primeira etapa da pesquisa intervencionista foi iniciada, conforme consta no capítulo 2.6.. foi aplicado na terceira etapa da pesquisa intervencionista, denominada: Coleta, análise e execução. Acerca desta antecipação, deve-se consignar que, segundo Martins & Theophilo, (2009) nos casos em que se utilizar uma estratégia de pesquisa não convencional, a coleta de dados poderá ser realizada em diferentes etapas dos estudos.

3ª. Na terceira e última fase, foram apresentadas as opiniões dos gestores da Casa, acerca dos procedimentos aplicados, com base na proposta de *framework* de controles internos.

4.1 1ª Etapa - Entrevistas

A fim de observar e evidenciar a visão de diferentes usuários das informações acerca dos controles e da gestão da Casa Durval Paiva, fez-se contatos e, após o aceite, foram realizadas entrevistas com três diferentes usuários das informações da Casa, (stakeholders).

A primeira entrevistada foi a Srta. Carla Lettieri, gerente responsável pelos projetos do Instituto Ronald McDonald – IRM.

Em seguida, realizou-se entrevista com a Assistente social da Casa, uma das responsáveis pelo atendimento das crianças que precisam do amparo fornecido pela Casa.

Por fim, foi realizada entrevista com a Srta. Iara, mãe do menor, Iago, assistido pela Casa desde 2010, por conta de uma doença hematológica. Esta foi, sem dúvidas uma das entrevistas mais proveitosas, tendo em vista que nas palavras da mãe do assistido, pôde-se observar o quão valoroso é o trabalho social realizado pela Casa.

Conforme especificado no capítulo 3.6. foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de entrevista, o pesquisador possui um roteiro para indagação aos entrevistados. Entretanto, a sua aplicação é feita de maneira aberta, possibilitando o entrevistado de fazer maiores contribuições.

Para a realização a entrevista semiestruturada, considerou-se as seguintes questões:

Tabela 13

Questões para entrevista

Nº	QUESTÕES – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
1.	Qual é a sua relação com a Casa Durval Paiva?
2.	Qual a sua visão com relação aos trabalhos prestados pela Casa?
3.	Qual a sua visão acerca da gestão da Casa?
4.	Quais aspectos positivos se destacam na Casa?
5.	Enxerga pontos de melhoria nas atividades realizadas pela Casa? Quais?
6.	Espaço para opinião pessoal ou outros comentários.

A fim de apresentar as informações obtidas possibilitando uma fácil compreensão dos achados, fez-se a apresentação das principais informações, em uma tabela comparativa, conforme apresentado na **Tabela 14**.

Nesta tabela foram elencadas informações importantes de acordo com cada questão respondida. As questões foram apresentadas da seguinte maneira:

1 - Qual é a sua relação com a Casa Durval Paiva?

A questão em referência foi elucidada na etapa inicial das entrevistas, a fim de identificar Casa um dos participantes. Estas informações estão listadas nos parágrafos iniciais deste capítulo.

2 - Qual a sua visão com relação aos trabalhos prestados pela Casa?

Nesta questão dentre os pontos observados, destaca-se claramente a importância dos trabalhos realizados frente a sociedade e a transformação trazida por suas ações.

Nas **linhas 78, 80 e 106**, entre outras, da transcrição da entrevista da Srta. Iara, mãe da criança assistida, é possível notar sua gratidão à Casa Durval Paiva, bem como as contribuições de suas ações na vida desta mãe. Esta constatação corrobora não apenas a afirmação de Drucker (1997) acerca da transformação social, como também evidencia a efetividade das ações promovidas pela Casa, e do cumprimento de um dos seus objetivos, conforme descrito no capítulo, **2.7**.

Acerca dos trabalhos realizados, a Srta Carla, gerente do IRM, destaca a relação de longa data com a Casa Durval Paiva, e a importância desta, junto as comunidades de todos o estado do Rio Grande do Norte, conforme **linha 15**.

Ainda sobre os trabalhos da Casa, a Assistente social mencionou a intervenção da Casa junto aos órgãos públicos a fim de pleitear os direitos das famílias assistidas, indo ao encontro do mencionado por Seibel (1990) acerca da participação das organizações junto a sociedade, e não apenas na assistência social.

3 - Qual a sua visão acerca da gestão da Casa?

Acerca de sua gestão, a Assistente social da Casa destacou a preocupação com a gestão e utilização adequada dos recursos e prestação de contas, conforme linha 48 da transcrição da sua entrevista. Também destacou o reconhecimento desta gestão de qualidade por conta dos prêmios que a Casa recebeu nos últimos anos.

Já a Srta. Carla destacou na linha 78 de sua entrevista que a Casa possui profissionais excelentes, fato que favorece a sua boa gestão.

Também a Srta. Iara, que nas linhas 117 e 122 foi específica ao dizer que enxergava a gestão da Casa como sendo clara, (transparente) com relação a aplicação dos recursos obtidos.

4 - Quais aspectos positivos se destacam na Casa?

Para a Srta. Carla, a credibilidade que a Casa tem perante a sociedade é um dos pontos positivos de maior destaque, junto a boa relação que a gestão da Casa tem com hospitais e outros órgãos públicos.

Já para a assistente social, o envolvimento e comprometimento de todos na Casa, bem como a gestão adequada dos recursos, são os pontos positivos que se destacam.

Para a Srta. Iara, a preocupação ininterrupta com as crianças atendidas e o cuidado dispensado a cada uma delas é o ponto de maior destaque como positivo.

Acerca desta questão, pode-se observar que a percepção de cada um destes stakeholders está diretamente ligada a sua relação com a Casa.

5 - Enxerga pontos de melhoria nas atividades realizadas pela Casa? Quais?

Acerca dos pontos de melhoria,

Conforme a gestora dos projetos, junto ao IRM, a Casa deve melhorar a qualidade do feedback dos projetos, atualização tempestiva do andamento dos projetos, aumentar o nível de interação com as demais organizações do estado, investir em treinamento para capacitação dos colaboradores, comunicar previamente a necessidade da execução de procedimentos diferentes do que foi previamente acordado nos convênios e utilizar os recursos apenas à finalidade que foi previamente informada.

Já para a assistente social da Casa, aspectos como o sistema eletrônico de gestão da Casa devem ser otimizados.

Para a mãe do assistido pela Casa, não há aspectos a serem aperfeiçoados dentro da Casa.

6 - Espaço para opinião pessoal ou outros comentários.

Acerca dos comentários pessoais dos stakeholders da Casa, dever-se-ão ser lidos nas transcrições dos áudios, evidenciadas no **Apêndice E** deste trabalho.

Vale lembrar que as entrevistas foram devidamente transcritas e os arquivos completos das respectivas transcrições, podem ser observados no **Apêndice E** deste trabalho.

Tabela 14

Resumo das entrevistas – Questões abordadas

Quadro Resumo - Entrevistas - Casa Durval Paiva			
Perguntas	Gerente de projetos IRM - Carla Lettieri Lider do projeto Diagnóstico precoce IRM - Viviane	Assist Social - Keyla Israely	Mãe de assistido - Iara
Qual é a sua relação com a Casa Durval Paiva?	<p>Linha 15 - A Casa Durval Paiva está com agente desde o início do Instituto né. É uma instituição que nós temos um relacionamento muito próximo a gente conhece os trabalhos dela são excelentes, são muito importantes no Estado do Rio Grande do Norte e ela também participa do projeto atenção integral do diagnóstico precoce participou desde o primeiro mês né.</p> <p>Linha 91 - Assim, a relação é uma relação de parceria né, uma parceria muito antiga tão antiga quanto a existência de Instituto e nós vemos a relação de uma Casa Durval Paiva como um dos principais fatores para promover a organização da rede lá no Rio Grande do Norte. É uma organização que tem uma boa interlocução com o hospital, acho que ela também tem com a instituição de Mossoró.</p> <p>Comentários do pesquisador: A ligação da gestora com a Casa acontece pois, sendo a gerente de projetos, ela avalia todos os projetos submetidos pela Casa ao IRM. Ela também faz o acompanhamento e gerenciamento da execução destes projetos, com base nas informações prestadas pela Casa. Durante nossa conversa, a gestora buscou sempre enfatizar a relação de longa data que o IRM tem com a Casa Durval Paiva. Dentre as parcerias, destacou o programa Diagnóstico precoce, realizado pelo IRM desde 1999. A Casa participa deste projeto desde 2002.</p>	<p>Linha 32: Eu cheguei na Casa em abril de 2018. Eu estou há pouco tempo aqui.</p> <p>Linha 34: ...o que me levou a buscar a participar da seleção foi a questão de uma certa estabilidade... aqui a gente é "celetista", tem carteira assinada e até então eu não tinha ainda trabalhado de carteira assinada enquanto assistente social a segunda coisa eu já conheci um pouco da instituição... então eu sabia um pouco da missão e me motivou, e depois eu comecei a trabalhar aqui eu acho que existe muito envolvimento emocional porque a gente acaba se apaixonando pela causa a que a gente tem condições de trabalho boas né e acaba se envolvendo com as histórias com a família dos pacientes e com equipe</p> <p>Comentários do pesquisador: Estabilidade de trabalho, pelo fato da contratação (Eu nunca tinha trabalhado como assistente social registrado) Também conhecia a Casa na época da graduação Existe muito envolvimento emocional existe muito envolvimento com a equipe e com as famílias atendidas. Conforme observa-se no texto, a assistente social, além de uma relação de trabalho, guarda muito carinho pela Casa Durval Paiva, referindo-se ao seu trabalho como muito gratificante.</p>	<p>Linha 32 - Pronto. Eu cheguei aqui, Iago tinha uma febre repentina. aí eu fui para Doutora Cassandra só que Iago tomava medicamentos freqüentes, ele tem problema de leucocitose outra leucócitos são autos. É assim a medula dele produz os leucócitos, só que já costas ele pega uma série de sujeiras e ele tem mania de repetição leucocitose. Ai a doutora me disse assim: Eu vou botar você à Durval Paiva para você acompanhar por lá que é a médica Doutora Cassandra. aí eu vim para cá. Aqui Iago é a segunda família para Iago porque água chega do colégio ele fala: Mãe eu quero ir para "Uval", quero ir pra "Uval". (Risos).</p> <p>Comentários do pesquisador: A Srta. Iara Rodrigues Gomes é mãe do Assistido Iago. Estão em atendimento na Casa desde 2010. Segundo a mãe, a equipe da Casa Durval Paiva é como uma segunda família para o Iago.</p>

Continua

Perguntas	Gerente de projetos IRM - Carla Lettieri Lider do projeto Diagnóstico precoce IRM - Viviane	Assist Social - Keyla Israely	Mãe de assistido - Iara
Qual a sua visão com relação aos trabalhos prestados pela Casa	<p>Linha 91 - É uma organização que tem uma boa interlocução com o hospital, acho que ela também tem com a instituição de Mossoró. Eu acho que assim, ainda há espaço para ampliar essa rede no Rio Grande do Norte tá, eu acho que tem outras instituições que a gente sabe que existem mas que não trabalham juntas. Talvez seja esse o próximo passo, mas enfim é uma instituição que a gente tem certeza que faz um excelente trabalho.</p> <p>Linha 94 - eu vi fotos, é uma Casa com uma estrutura muito boa, um acolhimento realmente diferenciado então assim, comparado a qualquer estado do Brasil é uma Casa que tem uma estrutura excelente, já falei dessa questão da liderança da Casa e da equipe para organizar a rede né.</p> <p>Comentários do pesquisador: A entrevistada tem uma visão positiva dos trabalhos realizados pela Casa e frisou sua visão positiva acerca da estrutura da Casa, todavia, deixou claro sua crença de que a Casa deveria ter uma interação maior com as outras Casas existentes na região.</p>	<p>Linha 16 - A nossa principal atividade na verdade é todo processo de acolhimento e orientação dos pacientes... A gente faz todo o processo de acolhimento de orientação com relação às normas e aos benefícios e serviços que a Casa oferece para o paciente para família... o cadastro no sistema... todo o processo de comunicação com o município para viabilizar transporte, marcação de exames.</p> <p>Linha 40 - ...todo processo do terceiro setor ele é um trabalho importante né, que aí a gente não pode desmerecer o trabalho mas aí entendendo que se o terceiro setor está realizando esse trabalho, de certa forma é provando que o estado não está fazendo o que é para ser feito.</p> <p>Comentários do pesquisador: Observou-se que a Srta. Keyla vê como muito importante, o trabalho realizado pela Casa. Todavia, deixou claro acreditar que este trabalho realizado deveria ser fornecido pelo estado. Ela frisou ainda que a Casa acaba fazendo muito mais do que suprir a falta do estado. Além do respaldo na saúde, auxiliando com a realização de exames e obtenção de medicamentos, ela auxilia a garantir outros direitos, além de realizar todo este atendimento de forma muito carinhosa e humanizada. Sobre os trabalhos, a mesma relatou que a Casa se destaca pela transparência dos projetos, o que de certa forma, aumenta o conforto dos doadores em continuar doando.</p>	<p>Linha 75 - (sobre o impacto da Casa na vida da mãe) Olhe, para mim, muitas coisas porque eu já estou eu vendo as melhores do meu filho para mim o é tudo... o bem-estar dele</p> <p>Linha 78 - eu fico por quê aqui tem a sala das Mães, costura, fazendo bolsa, fazendo chaveiro, confeccionando chaveiro.</p> <p>Linha 80 - Eu já sei costurar, eu não sabia de nada nem colocar uma linha na agulha sabia... eu já sei fazer “trunfas” já sei fazer progressiva nos cabelos.... tudo por aqui me ensinaram</p> <p>Linha 106 - (Sobre o atendimento da Casa) É, pra para mim é 100% para mim 100% porque tudo que eu preciso está disponível, tenho para mim, para o meu filho eu não preciso de medicamento, se eu precisar de um exame se precisar do óculos eles dão... é uma mãezona!</p> <p>Comentários do pesquisador: Observa-se o nível altíssimo de gratidão que a mãe do Iago tem à Casa Durval Paiva. Além da melhora do seu filho e do atendimento cuidadoso que a Casa tem, eles também possibilitaram à Srta. Iara uma nova perspectiva de vida. Lá ela aprendeu uma série de atividades desconhecidas, até então. E pode, como ela mesma citou na linha 84 "o pessoal já me chama dá para buscar uma rendinha!"</p>

Continuação

Perguntas	Gerente de projetos IRM - Carla Lettieri Lider do projeto Diagnóstico precoce IRM - Viviane	Assist Social - Keyla Israely	Mãe de assistido - Iara
Qual a sua visão acerca da gestão da Casa	<p>Linha 78 - Aí eu vou falar especificamente da Neide que é a gerente da Casa. Não é o caso dela. A Neide é uma profissional excelente excelente! Tanto do ponto de vista da gestão dos projetos quanto do ponto de vista interpessoal, é uma pessoa assim com uma capacidade de relacionamento na rede que só agrega e tal. Eu acredito, conhecendo Rilder que é o presidente da Casa que a Casa também tem bons controles de processos internos. Porque o Rilder é empresário também né. Ele tem essa experiência de gestão.</p> <p>Comentários do pesquisador: Apesar de nunca ter visitado a Casa, e de identificar algumas falhas na prestação de contas deles, a Srta. Carla enxerga a gestão da Casa como excelente. Dando sempre, ênfase a qualidade dos serviços prestados pela Srta. Neide e pelo Sr. Rilder Campos, bem como a humanização dos serviços prestados.</p>	<p>Linha 48 - Eu acredito que é eu acho que ela funciona como um todo. Se a gente for visualizar nossa dentro do serviço social, mas como um todo. A prova disso é o trabalho ser reconhecido né? E aí, claro que é fruto de uma boa gestão né. Eu acho que uma das coisas que se destaca mais é esse cuidado de prestação de contas no trabalho funciona de tal forma e ele é publicitado com transparência. E é uma coisa que eu não conseguia ver trabalhar na área pública por exemplo.</p> <p>Comentários do pesquisador: De acordo com a Srta. Keyla, a gestão da Casa funciona como um todo, não apenas no serviço social mas em todos os departamentos. Esta gestão cumpre seu papel, e a unidade, ou a sinergia dos trabalhos é notável. Outro aspecto levantado por ela foram os prêmios de reconhecimento da gestão, que na sua opinião são o maior reconhecimento da qualidade dos trabalhos. A forma transparente da realização dos trabalhos e da prestação de contas foram pontos destacados também, junto com a cobrança e incentivo feitos pelos gestores da Casa, em todos os departamentos.</p>	<p>Linha 117 - Pra mim está boa a gestão.</p> <p>Linha 122 - (sobre a transparência das ações da Casa) É tudo claro, porque a gente vê o que eles mostram. Se chega doação eles dão as doações que chega.</p> <p>Comentários do pesquisador: De forma simples, a mãe do assistido disse não ter dúvidas sobre a gestão transparente da Casa. Tudo é feito de forma clara.</p>

Continuação

Perguntas	Gerente de projetos IRM - Carla Lettieri Lider do projeto Diagnóstico precoce IRM - Viviane	Assist Social - Keyla Israely	Mãe de assistido - Iara
Quais aspectos positivos se destacam na Casa	<p>Comentários do pesquisador: Dentre os tópicos destacados pela Srta. Carla durante a entrevista, destacamos:</p> <p>Credibilidade que a Casa tem, perante a comunidade</p> <p>O atendimento humanizado</p> <p>Tem uma estrutura muito boa e um atendimento diferenciado</p> <p>Possui uma liderança excelente (Rilder)</p> <p>Equipe de gestão excelente (Neide)</p> <p>Se aproxima de ser uma rede nacional (relação com a CONIACC)</p> <p>Vide linhas: 15, 78, 91, 94.</p>	<p>Linha 61 –. Eu acho que eu já levantei alguns né, essa questão da do serviço que é prestado que a gente sempre provoca no serviço de qualidade, de um atendimento humanizado. Eu acho que num todo, a equipe tem todo um cuidado de atender esse paciente e a família com olhar voltado mesmo para as necessidades dele e a sociedade que eles apresentam a gente lida com diversas famílias, de diversos diagnósticos, mas o objetivo principal é estar atendendo essa família da melhor maneira possível né. A gente, eu acho que eu funcionamento no tudo é isso desde quando ele chega aqui até quando ele recebe a alta.</p> <p>Linha 63 - Sim. No todo, no todo. Desde a pessoa que tá limpando e organizando o espaço pra que ele fique o mais higiênico possível, até, como você falou, o pessoal do financeiro. O motorista que “tá” levando ele, fazendo o trajeto dele pra os hospitais, não só da equipe técnica, dentro das suas especificidades, mas eu acho que no todo mesmo. O pessoal da cozinha, que pensa, dentro da situação de cada paciente, no todo!</p> <p>Comentários do pesquisador: O serviço de qualidade, o atendimento humanizado e a união de todos em prol do bom atendimento são os principais pontos positivos observados na Casa Durva Paiva.</p>	<p>Linha 128 - Os pontos positivos que eu vejo... eu vejo cada vez eles quer “as melhora das crianças” o bem-estar da criança que “eles quer”.</p> <p>Comentários do pesquisador: Como pode-se ver durante a entrevista, há uma sensação muito grande de gratidão da mãe do assistido pelos trabalhos oferecidos pela Casa. Não apenas ao seu filho, mas a transformação percebida em sua vida, são claros nos seus relatos.</p>

Continuação

Perguntas	Gerente de projetos IRM - Carla Lettieri Lider do projeto Diagnóstico precoce IRM - Viviane	Assist Social - Keyla Israely	Mãe de assistido - Iara
<p>Consegue enxergar pontos de melhoria nas atividades realizadas pela Casa? Quais?</p>	<p>Comentários do pesquisador: Durante a entrevista, a Srta. Carla mencionou uma série de melhorias que devem ser feitas, conforme segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar cronograma e processos para controle dos projetos • Aperfeiçoar o feedback do andamento dos projetos: melhorar formato e prazo • Trabalhar em conjunto com outras instituições do estado (vide política nacional e política estadual) • Cumprir prazos dos convênios. (no caso da impossibilidade, comunicar e alterar prazos, junto ao IRM) • Investir em treinamento para os colaboradores • Utilizar os recursos, estritamente naquilo que foi programado pois a utilização inadequada gera desconforto <p>Vide linhas: 40, 42, 61</p>	<p>Linha 77 - Olha uma coisa que a gente sempre tem muita dificuldade que tá tendo melhorado era o sistema...</p> <p>Comentários do pesquisador: Segundo a Assistente social, o sistema utilizado na Casa era ruim. Ainda precisa de melhorias mas atualmente é bem melhor. Outro aspecto levantado por ela, conforme Linha 87, foi a centralização das autorizações pela direção. Segundo ela, esta centralização, em alguns casos, dificulta o andamento normal das atividades.. Entretanto, a mesma afirmou que esta centralização garante que as coisas funcionem de uma forma mais adequada. (é ruim mas é bom)</p>	<p>Linha 130 (sobre pontos de melhoria) Para mim não, não. Eu gosto tanto daqui do jeito que é!</p> <p>Comentários do pesquisador: Na visão da Srta. Iara, não há o que ser melhorado acerca das atividades da Casa, tampouco em sua gestão. Há transparência nas ações e humanidade no tratamento.</p>

Conclusão

Perguntas	Gerente de projetos IRM - Carla Lettieri Lider do projeto Diagnóstico precoce IRM - Viviane	Assist Social - Keyla Israely	Mãe de assistido - Iara
<p>Espaço para dar sua opinião pessoal ou outros comentários</p>	<p>Comentários do pesquisador: As entrevistadas não quiseram fazer comentários adicionais, uma vez que o fizeram durante todo o período de entrevista. Durante toda a entrevista observou-se a necessidade implícita em evidenciar a admiração que a Srta. Carla sente pelos trabalhos da Casa Durval Paiva, bem como a sua estrutura. Observou-se. Contudo, que esta conhece também os pontos de melhoria da Casa, tendo em vista que sua não observância impacta em suas atividades, dentro do IRM. Vale destacar que, alguns dos pontos levantados pela Srta. Carla vão ao encontro dos pontos de gestão levantados pela gestão da própria Durval Paiva, e ainda, dos pontos observados durante a aplicação do <i>framework</i> proposto neste trabalho.</p>	<p>Comentários do pesquisador: Durante toda a entrevista pode-se perceber que a assistente social tem uma admiração muito grande pelos trabalhos realizados pela Casa. Ela reconhece que a Casa exerce um papel fundamental junto a população e que além de suprir as carências deixadas pelo estado, acaba fazendo muito mais, indo ao encontro da afirmação de Drucker, (1997) quando diz que um dos resultados do 3º setor é a transformação da sociedade. Mencionou aspectos de melhoria como o sistema que está sendo aperfeiçoado e a centralização das autorizações. Prestes a finalizar a entrevista, a mesma citou sua experiência no serviço público, em unidades do CRAS - Centro de Referência da Assist. Social. Disse que, por muitas vezes não tinha recursos mínimos para atender a população, pois, por falta de uma boa gestão, estas unidades não tinham materiais básicos, como itens de higiene ou remédios para fornecer. Uma das diferenças entre estes locais e a Casa Durval Paiva é que, por conta da boa gestão dos recursos, a Casa sempre consegue atender a demanda daqueles que lhes procuram. Frente a esta situação, pode-se observar a relevância de uma boa gestão e de quanto os controles internos podem contribuir para a boa execução das tarefas.</p>	<p>Comentários do pesquisador: A entrevista com a mãe do assistido, semelhante a entrevista com a assistente social, foi carregada em emoção e pode ser retratada por 2 palavras: Tranquilidade e gratidão. Tranquilidade, pois depois de tempos de sofrimento, a mãe pode sentir-se amparada e ajudada no amparo e cuidados com seu filho. Seja nos diagnósticos, compra de remédios, ou auxílio na fala e nos primeiros passos do garoto. Gratidão, pois, a cada sinal de melhora, a cada evolução no desenvolvimento do jovem Iago, é uma vitória para mãe, e não só para ela, mas por todos da Casa. Da mesma forma, a transformação em sua própria vida. Onde ela pode conquistar a independência de aprender novas formas de auferimento de renda, da possibilidade de iniciar um próprio negócio, de aprender a cozinhar e a costurar, para uma pessoa que, como ela mesmo relatou, "não sabia colocar uma linha no buraco da agulha". A transformação da sociedade, mais uma vez, se faz presente.</p>

4.2 2ª Etapa - Aplicação da pesquisa intervencionista

Neste capítulo, serão descritas as quatro etapas da aplicação da pesquisa intervencionista, conforme apresentado no capítulo 3.2.

4.2.1 Diagnóstico da situação

4.2.1.1 Análise inicial do ambiente

Durante os meses de junho e julho/2018 foram realizadas reuniões por telefone, com a gerente geral da Casa Durval Paiva, Srta. Neide Filha, para dar início aos procedimentos de intervenção. Na oportunidade a gestora foi informada acerca dos procedimentos a serem efetuados e as etapas para sua aplicação. Também nesta oportunidade, informou o pesquisador acerca da estrutura e das atividades realizadas na Casa.

Dentre as informações obtidas nessa etapa, observou-se quais as principais atividades e áreas da Casa. Então foi alinhado, junto a gestora da Casa que as áreas a serem verificadas seriam: Compras, Contas a pagar e a receber (financeiro), Tecnologia da Informação – TI, Telemarketing, RH, folha e voluntariado, Projetos, Atendimento, Contabilidade, Doações, Estoques, Imobilizado e aspectos gerais.

4.2.1.2 Diagnóstico dos problemas

Também no mês de julho/2018, foi pedido para a gestora que informasse quais os principais problemas de gestão enfrentados pela Casa atualmente, informação que nos foi passada dia 23/07/2018, onde foram listados quinze (15) problemas de gestão.

Estes problemas foram listados no capítulo 2.6.6. deste trabalho e evidenciados no **Apêndice C**.

4.2.1.3 Pesquisadores e profissionais envolvidos

Conforme previamente formalizado no capítulo 3.2.3, não foi necessária a utilização de especialistas para o levantamento das informações, bastando apenas o envolvimento do pesquisador e, quando necessário, a obtenção de orientações por parte do orientador e coordenador do programa de mestrado da FECAP.

4.2.1.4 Elaboração do Framework para pesquisa intervencionista

Com base nestas discussões, bem como, nos achados encontrados nos estudos realizados anteriormente, e ainda legislação e normas pertinentes ao setor, elaborou-se uma proposta de

framework para implementação de controles internos, a ser utilizado pela Casa Durval Paiva. Esta proposta foi apresentada e discutida com a gestora, e no dia 20/07/2018 a mesma se posicionou favorável a proposta do pesquisador, afirmando entender como pertinentes aos objetivos propostos, conforme segue:

- a) Conformidade (leis e normas)
- b) Operacional / Atendimento social
- c) Divulgação
- d) Prestação de contas

Em seu retorno, a gestora sugeriu a inclusão de *accountability* como um dos objetivos para o *framework*, todavia, ao conversar com o pesquisador acerca da possibilidade, entendeu-se que esta não seria um objetivo, e sim uma consequência da prestação de contas, já mencionada como objetivo na proposta inicial.

Ainda sobre a proposta do *framework*, decidiu-se por apresentar o operacional juntamente com o atendimento social, uma vez que, as operações da Casa têm como principal objetivo o atendimento social, realizado diariamente aos assistidos.

A aplicação da proposta de *framework* de controles internos para o 3º setor pode ser visualizada, conforme capítulo 2.7. deste trabalho.

4.2.2 Planejamento e nível da intervenção

4.2.2.1 Planejamento (agenda de datas para intervenção) disponibilidade pesquisador e organização

Parte significativa deste trabalho foi realizada à distância, uma vez que a Casa Durval Paiva localiza-se na cidade de Natal-RN e o pesquisador reside em São Paulo-SP. Os contatos foram feitos via telefone e videoconferências (Skype e vídeo-chamadas do Whatsapp), tendo como intermediadora, a gestora geral da Casa, Srta. Neide Filha.

As conversas com a gestora foram realizadas, de acordo com sua disponibilidade, tendo em vista, as múltiplas demandas que atende na Casa, diariamente.

Para realização das entrevistas e elaboração dos descritivos e entendimento das áreas (*Walkthroughs*) das áreas, foi combinado com a gestora da Casa, datas nas duas últimas semanas de outubro, conforme, **Apêndice D**.

Na **tabela nº 15** foram apresentadas as datas dos principais contatos e atividades realizadas junto a gestão da Casa. Vale lembrar que foram feitos outros contatos com a gestora, em datas intermediárias, não apresentadas na tabela 15, tendo em vista, que foram discutidos aspectos específicos dos itens relacionados anteriormente.

Tabela 15
Principais datas das atividades de intervenção

Data	Semana	Descrição
20/07/2018	Sexta-feira	Após análise do conteúdo técnico, teórico e discussões realizadas com a gestão da Casa, foi apresentado à gestora, um draft do <i>framework</i> a ser utilizado para implementação dos controles internos, o qual foi aprovado. Na mesma oportunidade, solicitou-se que ela informasse acerca dos principais problemas de gestão enfrentados pela Casa.
23/07/2018	Segunda-feira	Através de e-mail, a gestora informou ao pesquisador acerca dos problemas de gestão enfrentados pela Casa atualmente, sendo 15 problemas.
23/08/2018	Quinta-feira	Após solicitação, a gestora teceu comentários acerca dos problemas de gestão listados por ela.
01/10/2018	Segunda-feira	Qualificação Mestrado - Aprovação
12/10/2018	Sexta-feira	Reunião início do Entity Level (feita via telefone)
13/10/2018	Sábado	Reunião finalização Entity Level Definição do cronograma prévio para as entrevistas (de 19/10 à 02/11)
19/10/2018	Sexta-feira	Reunião finalização Quest. Risk Assessment / Discussão cronograma
22/10/2018	Segunda-feira	Reunião Srta. Swyslayne - Descritivo compras
23/10/2018	Terça-feira	Reunião Srta. Selma – Descritivo de compras
24/10/2018	Quarta-feira	Reunião Srta. Neide – Projetos Controle
25/10/2018	Quinta-feira	Reunião Srta. Telma e Srta. Anne Contabilidade / RH controle Voluntários
26/10/2018	Sexta-feira	Reunião Doações recebimento / Atendimento entrada / Entrevista Carle Lettieri - IRM
29/10/2018	Segunda-feira	Reunião Ctas a pagar e contabilidade - Telma
30/10/2018	Terça-feira	Reunião Finalização projetos - Neide
31/10/2018	Quarta-feira	Mapeamento de riscos
01/11/2018	Quinta-feira	Reunião com Assist social Reunião com Mãe do Iago (assistido da Casa) (assistido da Casa) Reunião Srta. Neide – Entradas assistidos
02/11/ à 07/11/2018	Sexta-feira	Mapeamento de riscos
08/11 à 14/11/2018	Quinta-feira	Mapeamento e resposta aos riscos
15/11 à 20/11/2018	Quinta-feira	Reunião Srta. Neide (Estoques e Imobilizado)
16/11 à 18/11/2018	Sexta-feira	Mapeamento e resposta aos riscos
21/11 à 22/11/2018	Quarta-feira	Elaboração relatório CONTROLES PROPOSTOS
23/11/2018	Sexta-feira	Revisão do draft do relatório com gerente da Casa
27/11/2018	Terça-feira	Reunião com diretoria e gestores da Casa Durval
28/11 à 30/11/2018	Quarta-feira	Início da elaboração dos formulários para Casa Durval Paiva para resolução dos pontos
03/12/2018	Segunda-feira	Presencial - Reunião com gestora da Casa. Discussão das decisões acerca do relatório
04/12/2018	Terça-feira	Presencial - Elaboração dos formulários para eliminação dos pontos levantados
05/12/2018	Quarta-feira	Presencial - Reunião com TI da Casa, observação dos módulos do sistema e sugestões para melhoria (Imobilizado, compras, projetos, entre outros)
06/12/2018	Quinta-feira	Presencial - Participação na festa de encerramento da Casa. Reunião com os gestores do Financeiro / RH / TI e gerente geral
07/12/2018	Sexta-feira	Presencial - Elaboração dos formulários para eliminação dos pontos levantados

Já a **tabela 16** representa a evolução da pesquisa no 2º semestre/2018.

Tabela 16

Evolução da aplicação da pesquisa intervencionista – 2º semestre/2018

Etapa intervenção	Ação da intervenção	2018					
		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Diagnóstico da situação	Análise inicial do ambiente						
	Diagnóstico dos problemas						
	Pesquisadores profissionais envolvidos						
	Elaboração do <i>Framework</i> para a intervenção, conforme estudos prévios						
Planejamento e nível da intervenção	Planejamento (agenda p/ intervenção) disponibilidade pesquisador e organização						
	Determinar nível de intervenção e participação do pesquisador (êmic e Étíc)						
Coleta, análise e execução	Aplicação do <i>framework</i> , sendo as etapas: Ambiente de controle						
	Aval. de riscos (análise e resposta)						
	Atividades de controle (elaboração)						
	Implementar a solução						
Avaliação de resultados	Acompanhar monitoramento dos controles						
	Avaliar aceitação dos colaboradores						
	Avaliar visão do gestor sobre implantação						
	Avaliar contribuições percebidas a curto prazo						
	Avaliar possibilidade de melhorias a médio e longo prazo						
	Avaliar existência de aspectos negativos						

4.2.2.2 Determinar nível de intervenção e participação do pesquisador (êmic e Étíc)

Tendo como base a escala de níveis de intervenção elaborada por Suomala e Lyly-Yrjänäinen, (2010) apresentada neste trabalho, conforme **tabela 17**, nesta pesquisa, realizou-se a intervenção de nível 5, considerando que, após a apresentação dos pontos identificados, o pesquisador auxiliou a equipe da Casa na eliminação dos pontos, orientando sobre as melhores práticas a serem adotadas e, quando necessário, elaborou ferramentas de controle, relatórios para orientação de boas práticas e atividades que os auxiliassem neste processo de adequação, atuando assim, como um membro da equipe da Casa.

Tabela 17
Escala de níveis de intervenção

Nível	Ponto Focal (de Acesso)	Intensidade
5	Intervenção exclusivamente em Contab. Gerencial / práticas / ferramentas	Colaboração forte, papel nativo 'um de nós'
4	Intervenção principalmente no Contab. Gerencial e em parte	Participação ativa e versátil, quase familiar
3	Igual enfoque em Contab. Gerencial e outros	Participação rica, mas de acesso interno limitado
2	Foco principal em outras disciplinas, também Contab. Gerencial	Especialista externo, participação limitada
1	Foco exclusivo em outros assuntos	Intervenção através da presença, participação muito limitada no processo

Nota: De “Interventionist management accounting research: Lessons learned” de P. Suomala e J Lyly-Yrjänäinen, 2010 *Research Executive Summaries Series*, 6(1), 1-9. Recuperado de: http://testsecure.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Organisational%20management/cid_ressum_interventionist_management_accounting_research_apr2010.pdf

Durante todas as etapas da intervenção o pesquisador teve amplo acesso aos departamentos da organização. Este acesso foi de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa como um todo.

Fazendo-se valer dos aspectos êmicos e éticos éticos, conforme capítulo 3.3.2. teve-se uma percepção muito próxima com as atividades da organização.

No que diz respeito aos aspectos éticos, todas as etapas da intervenção foram executadas, com base no *framework* desenvolvido, o qual teve como base pronunciamentos técnicos e a própria legislação vigente.

Com relação aos aspectos êmicos, dada ao protocolo de respeito e cordialidade aplicado pelo pesquisador, todos os entrevistados tiveram uma postura altamente colaborativa, durante todas as etapas do trabalho, desde as entrevistas realizadas por telefone e chamadas de vídeo, até a visita presencial realizada na organização pelo próprio pesquisador.

Este se sentiu totalmente acolhido e necessário, principalmente durante a visita, onde foi-lhe solicitado auxílio na elaboração de diversos procedimentos, dentre eles a elaboração de formulários diversos para os processos internos do departamento de Recursos Humanos, Imobilizado e Compras.

Conforme mencionado no capítulo 4.2.1, em julho de 2018, a gerente da Casa informou ao pesquisador acerca dos quinze (15) problemas de gestão

4.2.3 Coleta, análise e execução

Conforme mencionado no capítulo 4.2.1, em julho de 2018, a gerente da Casa informou ao pesquisador acerca dos quinze (15) problemas de gestão enfrentados atualmente.

Ciente destes problemas aplicou-se então, a proposta de *framework* de controles internos, apresentada no capítulo 2.7 deste trabalho.

Acerca dos problemas de gestão, salienta-se que foram confrontados com o resultado do levantamento dos riscos, a fim de observar a possível relação entre eles e propor soluções adequadas.

A seguir, foram elencadas as etapas da aplicação do novo *framework* proposto, baseando-se nos objetivos adequados as necessidades da Casa Durval Paiva:

4.2.3.1 Ambiente de controle

Entendimento da Entidade - Apêndice F - Nas reuniões realizadas com a gestora da Casa, com base nas Resolução n.º 2016/NBCTA240(R1), (2016), Resolução n.º 2016/NBCTA300(R1), (2016), Resolução n.º 2016/NBCTA315(R1) (2016) e NBC TA 402 (*Resolução n.º 2009/001215*, 2009), realizou-se o entendimento da organização, obtendo informações acerca da sua estrutura organizacional, departamentos, quadro de diretores e conselheiros, entre outras.

Observou-se também, acerca dos possíveis controles que a Casa já possui, a utilização de serviços de terceiros, forma de elaboração das demonstrações contábeis, sistemas utilizados pela organização, ciência de ocorrência de fraude, e outros assuntos como, resumo das ações da Casa, seus principais concorrentes, público atendido, início das atividades e seguimento.

Estes aspectos foram devidamente evidenciados através do formulário preenchido pela gestora, denominado **Entendimento da Entidade, ou *Entity level***.

Gerenciamento de riscos (Apêndice G): Após obter estas informações, foi solicitado a gestora que preenchesse um formulário, baseado nos tópicos listados pelo COSO III (2017), acerca do gerenciamento de riscos, ilustrado na **figura 10** deste trabalho. Após explicações, a gestora preencheu o questionário elaborado para a realização deste trabalho, com base no disposto pela publicação da COSO III, (2017), contendo 20 questões e dividido em 5 partes, sendo elas: 1) Governança e cultura; 2) Estratégia e definição de objetivos; 3) Performance; 4) Revisão e acompanhamento, e; 5) Informação, comunicação e reporting. A este formulário deu-se o nome de **Gerenciamento de riscos ou *Risk Assessment***.

Descritivo e *Walkthrough* (Apêndice H): Em posse das informações acerca da estrutura da organização e de suas tratativas frente à gestão de riscos, iniciou-se então a elaboração dos descritivos e o entendimento das áreas (*Walkthourgh*). As reuniões iniciaram-se em 22 de outubro de 2018 e findaram-se em 01 de novembro de 2018. Posteriormente, foram realizados novos contatos. Entretanto, apenas para o esclarecimento de dúvidas pontuais acerca dos processos da Casa.

Para definição das áreas a serem investigadas nas entrevistas, foram estabelecidos diálogos com a gestora, bem como, observação da sua estrutura, e ao final definiu-se como relevantes, as seguintes áreas: Compras; Contas a pagar; Contas a receber; Tecnologia da informação – TI; Telemarketing; Recursos humanos/Folha de pagamento/ voluntariado; Projetos; Atendimento social; Contabilidade; Doações; Imobilizado; Estoques; Aspectos gerais. (Vide **Apêndice I**)

Para realização das entrevistas, realizou-se agendamento prévio com a gestora da Casa, que intermediou todos os contatos, assegurando que os colaboradores participantes tivessem ciência das atividades a serem realizadas e da importância das informações prestadas.

Para obtenção das informações de forma adequada, foram adotados os métodos de indagação e procedimentos analíticos, de acordo com a Resolução n. 2016/NBCTA315(R1), (2016).

Em todas as abordagens, utilizou-se técnica semelhante, onde a partir do início do diálogo, eram passadas as seguintes informações:

- a) Apresentação inicial do pesquisador
- b) Objetivos da entrevista
- c) Importância das informações prestadas

Após isso, o pesquisador pedia que o entrevistado passasse a falar do cotidiano de suas atividades, informando suas rotinas e o passo-a-passo para a realização de suas atividades.

Com base nas informações obtidas nas entrevistas foram elaborados descritivos onde foi possível conhecer as rotinas diárias de cada departamento e os procedimentos realizados em cada uma das atividades. A partir destas informações, fez-se então o levantamento dos riscos dentro de cada atividade, riscos estes que também foram denominados como pontos de controle. Os descritivos elaborados a partir das informações prestadas estão evidenciados no **Apêndice H** deste trabalho e serviram de base para a elaboração do mapeamento dos riscos, também denominado neste trabalho como matriz de riscos.

4.2.3.2 Aval. de riscos (análise e resposta)

Conforme mencionado na COSO (2013) e apresentado no capítulo 2.3.2.2. B, para que a avaliação de riscos seja realizada, se faz necessário que os objetivos estejam definidos. Assim, uma vez definidos estes objetivos conforme *framework* proposto e, baseando-se nos descritivos formalizados no entendimento das áreas (*walkthroughs*), desenvolveu-se a planilha para avaliação de riscos, denominada como Matriz de riscos.

Esta matriz tem por objetivos: I) Evidenciar possíveis riscos inerentes da organização, baseando-se em suas atividades; II) Evidenciar os riscos identificados através dos descritivos, e; III) Evidenciar as respostas aos riscos identificados, a fim de mitigá-los.

Para uma apresentação mais adequada, a matriz de riscos foi subdividida em três etapas, semelhante as etapas de avaliação dos riscos, conforme COSO II (2007).

Estas etapas são:

a) **Levantamento de riscos inerentes:** Nesta primeira parte, foram listados os principais riscos inerentes de cada uma das áreas analisadas em nosso estudo, tomando como base aspectos observados na etapa de entendimento da entidade, bem como outras conversas estabelecidas com a gestão.

b) **Levantamento e avaliação aos riscos:** Na segunda parte, foram listados os riscos identificados em cada uma das áreas, através das entrevistas com os responsáveis de cada área. Para corroborar a existência da situação descrita, foram realizadas reuniões com a gestora da Casa, apresentando as informações obtidas, e quando cabível, fazendo as adequações pertinentes.

c) **Resposta aos riscos:** Baseando-se na Resolução n.º 2016/NBCTA330(R1) (2016), e nos objetivos da Casa, foram elaborados procedimentos de respostas aos riscos identificados, a fim de saná-los ou ao menos reduzir a sua possibilidade de ocorrência a um nível razoavelmente aceitável.

Essa matriz de riscos pode ser observada no **Apêndice I**.

Após a finalização do mapeamento de riscos, evidenciado na Matriz, elaborou-se o cruzamento dos pontos identificados com os problemas de gestão, previamente levantados junto a gestora da Casa. **Apêndice K**.

4.2.3.3 Atividade de controle

Após realizar a identificação e o mapeamento dos riscos e posterior elaboração das respostas a estes riscos para mitigação conforme normas aplicáveis, elaborou-se então o relatório de pontos de controle e recomendações, para que este fosse apresentado aos gestores e a diretoria da Casa Durval Paiva. Este relatório consta no **Apêndice J** deste trabalho.

No dia 27 de novembro de 2018, foi realizada reunião com a vice-presidente, Srta. Daniella Paiva, a gerente financeira, Srta. Telma Araújo e a Gerente geral da Casa, Srta. Neide Filha.

Na oportunidade, foi apresentado a elas o relatório final de levantamento de controles internos, riscos e pontos de recomendação.

Uma via do relatório, em formato PDF foi enviada a cada uma das gestoras, bem como à vice-presidente da Casa, para análise e acompanhamento das explicações, durante a reunião.

Após esclarecimentos iniciais sobre os procedimentos, foi realizada em conjunto, a leitura dos principais pontos e aspectos observados durante os trabalhos, bem como a apresentação das recomendações para solucionar cada ponto identificado.

Após a leitura dos pontos levantados e esclarecimento das dúvidas dos representantes da Casa, estando estes de acordo com as sugestões propostas, deu-se por encerrada a reunião.

Logo em seguida, foi enviado um arquivo em formato Excel (.xlsx) conforme **Apêndice K** contendo o cruzamento entre os problemas de gestão identificados na primeira etapa da pesquisa intervencionista, e os pontos e riscos identificados durante os procedimentos de análise dos controles internos realizados. Vale ressaltar que, foi acertado com as representantes da Casa que, considerando o prazo de finalização deste trabalho e, visando não interferir de forma negativa nas atividades da Casa Durval Paiva, para este trabalho, será priorizada a implementação dos controles e procedimentos sugeridos para os pontos e riscos que tenham ligação com os problemas de gestão, conforme evidenciado no **Apêndice K**.

A fim de evidenciar a reunião supramencionada, elaborou-se uma ata da reunião, que foi assinada posteriormente por todos, no dia 03/12/2018. **Apêndice L**.

No dia 29/11/2018 em nova reunião realizada, foi recebida a confirmação do aceite dos pontos do relatório. Durante a reunião, fomos informados pela gestora da Casa que, todos concordaram com a relevância dos pontos elencados, inclusive, alguns deles já tendo sido mencionados em relatórios de auditorias e consultorias.

4.2.3.4 Implementar a solução

Entre os dias 03/12/2018 e 07/12/2018 o pesquisador realizou a visita na organização Casa Durval Paiva, localizada na cidade de Natal, no estado do Rio Grande do Norte.

Durante esta visita foram realizados os seguintes procedimentos:

- a) Discussão final do relatório apresentado e ouvidoria do posicionamento da Casa
- b) Observação acerca dos pontos levantados
- c) Constatação do aceite dos pontos de recomendação
- d) Proposições para solução dos problemas levantados no trabalho

Conforme discutido com os gestores da Casa, tendo em vista o prazo para finalização das atividades, bem como, para não interferir no andamento normal das atividades da Casa, far-se-á o auxílio na implementação e resolução dos pontos identificados no relatório, os quais tem

ligação direta com os principais problemas de gestão mencionados pela gestão da Casa, apresentados neste trabalho no capítulo 2.6.6.

A fim de evidenciar os pontos identificados os quais estão diretamente ligados aos problemas de gestão, fez-se uso da tabela 17, enviada aos gestores e a vice-presidente da Casa, conforme **Apêndice K**.

A tabela 17, que contém o cruzamento dos problemas de gestão com os pontos identificados possui 4 colunas, sendo elas:

Item: Número do item listado;

Problema de gestão: título do problema identificado;

Comentários gestão Casa: Espaço para Casa manifestar sua opinião sobre seus problemas de gestão;

Identificado nos descritivos: Nesta coluna foi indicado o cruzamento dos problemas de gestão com o mapeamento de riscos elaborado para este trabalho, conforme **Apêndice I**.

Tabela 18

Relação: Problemas de gestão Vs. Pontos identificados

Problemas de gestão (Informações obtidas junto a gestão da Casa)			MAPEAMENTO
Item	Problema de gestão	Comentários Gestão Casa	Identificado nos descritivos?
Aspectos gerais da Casa			
1	Sustentabilidade (auto suficiência)	Ponto preocupante uma vez que as organizações do 3º setor são mantidas por doações. A Casa se diferencia das demais. Entretanto, precisa otimizar seus gastos e diversificar sua obtenção de recursos para custeio das atividades.	PC-TMK-01
2	Diversidade de fontes de captação	A maior fonte de captação da Instituição é a Central de doação; (risco de continuidade).	PC-TMK-01
3	Ausência de sistema de automação eficaz	O atual sistema da Instituição, deixa a desejar para atender o porte da Instituição, conforme parecer da auditoria externa contratada pela Instituição.	PC-COM-04 / PC-PGF-01 PC-TI-01 / PC-TI-02 PC-TI-04 / PC-TMK-04 PC-CNT-01
4	Planejamento estratégico com metas definidas e claras (gastos, investimentos e despesas fixas) para facilitar as decisões;	Casa possui planejamento mas não o formaliza. Não há um budget para determinação de objetivos, metas de gastos ou receitas.	PC-GER-04
5	Discussões mensais para acompanhamento dos resultados;	Não existe essa prática de forma sistematizada, com a equipe Direção da Instituição. As discussões são isoladas com os setores especialmente, financeiro/central de doações/marketing/gerencia.	PC-GER-04

Continua

Conclusão

Problemas específicos, ligados ao orçamento			
6	Ausência de orçamento: dificuldade para planejar e acompanhar resultados	A instituição não tem essa peça elaborada formalmente, apenas um relatório de despesas/plano de contas.	PC-GER-04
Problemas específicos, ligados ao contábil			
7	Ausência de integração entre sistemas, RH, financeiro, patrimonial e contábil	Não há interface dos sistemas de gestão da Casa com a contabilidade. Aumentando o risco de perda ou distorção de informações.	PC-TI-04
8	Controle de estoque	Ausência de sistema integrando estoque/compras/financeiro	PC-EST-01
9	Ausência de controle patrimonial/imobilizado	Casa não possui setor de imobilizado, contrariando orientações da equipe de auditoria.	PC-IMO-01
Problemas específicos, ligados aos convênios			
10	Procedimentos inconsistentes em relação ao registro contábil nos resultados refletidos	A escrituração contábil precisa ser alinhada e atualizada com as normas e solicitações de financiadores da Instituição;	PC-PRO-08 PC-CNT-02
11	Contabilidade com expertise	A prestadora de serviços contábeis atual não está alinhada com a legislação vigente para o 3º setor. Não orienta adequadamente a equipe da Casa.	PC-PRO-08 PC-CNT-02
Problemas específicos, ligados ao financeiro			
12	Manual de procedimentos	Não existe.	PC-GER-01
13	Fluxo de caixa	O fluxo de caixa é feito manualmente com planilhas do Excel.	PC-GER-04
14	Pessoal capacitado	Pessoal do setor com pouca capacitação, especialmente relacionado a questão de procedimentos necessários para um controle mais eficaz.	PC-GER-01
Problemas específicos, ligados ao operacional			
15	(Não há segregação de função) mesma pessoa planeja, operacionaliza, monitora e presta contas;	Pelo fato de um grande numero de empregados impactarem na folha de pagamento, os profissionais acumulam funções de planejamento/execução/prestação de contas; O que apresenta riscos no item controle.	PC-PRO-09 PC-GER-07

Os pontos identificados que possuem ligação com os problemas de gestão da Casa, foram listados no capítulo 4.2.3.4.1. Estes pontos estão descritos, bem como suas respectivas recomendações, conforme apresentado no relatório de pontos, apresentado à instituição, o qual consta no **Apêndice J**.

Para facilitar a leitura e entendimento das tratativas adotadas à cada um dos pontos, estes foram apresentados, divididos em cinco parágrafos, sendo eles:

1º Descritivo do ponto

2º Implicações pela existência do ponto

3º Vínculo com o *framework* proposto

4º Proposição do pesquisador, para melhoria da situação ou resolução do ponto e;

5º Resolução concluída na visita realizada entre os dias 03 e 07 de dezembro de 2018.

6º Ao final de cada ponto, foi apresentado uma figura linear, dividida em 4 situações, a qual representa, de forma simplificada, o status da tratativa dada à cada ponto levantado.

4.2.3.4.1 Itens ligados aos problemas de gestão (adicionais)

PC-CNT-01 – Envio das informações por e-mail. – Risco de corromper informações

Descritivo: Em conversa com a Srta. Telma foi informado que os serviços de contabilidade são terceirizados pelo escritório de contabilidade Celta. Para elaboração dos lançamentos contábeis a Srta. Telma envia mensalmente, os relatórios das movimentações para a contabilidade por e-mail, pois não existe interface entre os sistemas.

Implicações: Entende-se que esta falta de interface (comunicação entre os sistemas) pode ocasionar a perda de dados, causando falhas nas demonstrações contábeis.

Vínculo com o *framework*: Estas falhas, por sua vez, impactam diretamente no atendimento dos objetivos, divulgação, prestação de contas e, conseqüentemente, conformidade, de acordo com o *framework* proposto.

Proposição para melhoria: Recomenda-se que a Casa discuta internamente a possibilidade de aperfeiçoamento dos sistemas para viabilizar a interface entre o sistema de gestão da Casa e o sistema da contabilidade, ou ao menos, a possibilidade do envio do arquivo, através do próprio sistema, a fim de diminuir o risco de perda de informações, gerando relatórios com maior grau de fidedignidade (Araújo, 2000).

As Demonstrações contábeis são fonte fundamental de dados para a prestação de contas (Slomski et al., 2012). Desta forma, a prestação de contas é fundamental para garantir a transparência e legitimidade das ações da organização e, conseqüentemente, garantir sua credibilidade para continuar a receber recursos, viabilizando assim, a continuidade de suas ações. (Piza et al., 2013; Portulhak et al., 2017; Soldi et al., 2007).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante a visita, o pesquisador foi informado que a Casa contratou atualmente, um consultor (Sr. Maykon) que está desenvolvendo o novo Software para gestão da Durval Paiva, em parceria com o Sr. Fábio, atual responsável de TI. A partir dos pontos apresentados em relatório de considerações sobre os riscos e das orientações dadas aos gestores, os profissionais estão trabalhando no desenvolvimento de mecanismos para solucionar os pontos levantados.

Acerca deste ponto específico, o Sr. Fabio (responsável pelo TI) informou que trabalha-se no desenvolvimento de relatórios em XML do sistema da Casa para exportar as informações do fechamento mensal para a Contabilidade. Entretanto, ainda está em fase de desenvolvimento.

Ao final da visita, não foi possível avaliar se os procedimentos adotados pela Casa deram resultados positivos, tendo em vista que a melhoria ainda está sendo desenvolvida.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-CNT-02 – Ausência de conciliação entre saldo contábil e relatórios financeiros enviados à contabilidade

Descritivo: Foi relatado que a contabilidade realiza uma reunião mensal para apresentação dos saldos contábeis. Nesta reunião são repassados os pontos de atenção observados. Entretanto, não há formalização desta reunião, tampouco um relatório de distorções ou pontos identificados e conciliados.

Implicações: A ausência de conciliação pode gerar retrabalho e dificuldade na identificação e solução de distorções dos saldos contábeis.

Vínculo com o *framework*: Estas implicações podem impactar no atendimento dos objetivos, divulgação, prestação de contas e, conseqüentemente, conformidade.

Proposição para melhoria: Foi recomendado à Casa que adote a prática de elaboração e formalização das conciliações contábeis entre os relatórios contábeis e os relatórios financeiros, para possibilitar uma visão mais fidedigna e adequada da organização, através destas demonstrações, (Attie, 2007), além de proporcionar maior transparência acerca dos números apresentados. (Atan et al., 2012; Barragan et al., 2006; Portulhak et al., 2017).

A Casa deverá discutir ainda, a viabilidade de que os trabalhos de conciliações, caso realizados pela equipe terceirizada, sejam revisados por colaborador da própria Casa Durval Paiva.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Face às orientações, a gestora da Casa discutirá com o representante da contabilidade (Celta Contabilidade) sobre a elaboração das conciliações contábeis. Sobre a revisão destas conciliações, segundo a gestora, a Casa não possui colaborador com expertise para este procedimento. Entretanto, para certificar-se acerca da adequacidade dos números apresentados, contrata anualmente serviços de auditoria externa. Conforme relatório apresentado. **Anexo A.**

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-COM-04 – Ausência de formalização sistêmica de requisição de compra

Descritivo: Durante nossas entrevistas, foi informado que a requisição de compras inerente aos materiais de limpeza não possui formalização manual ou sistêmica.

Implicações: Esta falta de formalização fragiliza os procedimentos de controles internos inerentes a solicitação, pois não produz rastreabilidade para a solicitação, não evidenciando o que, efetivamente foi solicitado.

Vínculo com o *framework*: Este ponto dificulta o atendimento do objetivo prestação de contas, uma vez que não há clareza nas solicitações realizadas.

Proposição para melhoria:

Recomendou-se que a gestão do departamento crie a rotina de formalizar sistemicamente, a requisição de compras, realizada pelos diversos setores da Casa, em linha com o que Attie (2007) apresenta acerca dos manuais internos.

Adicionalmente, recomendou-se que esta requisição seja feita apenas através do usuário do coordenador ou gestor da área. Esta requisição poderá ficar com status de “pré-aprovação”, aguardando aprovação da diretoria ou da gestão da Casa para que possam ser realizadas as cotações e futura compra, seguindo os tramites necessários, muitos deles já adotados pela Casa.

Vale lembrar que a evidenciação dos procedimentos ligados a utilização dos recursos está diretamente ligada a credibilidade e legitimação das ações da casa. (Piza, et al., 2013; Soldi, et al., 2007).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante a visita, o pesquisador observou, junto ao TI que o sistema da Casa já possui, no módulo de Compras, ferramentas que possibilitam a formalização da requisição de compra, bem como, do pedido de compra para envio ao fornecedor. Após orientações do pesquisador, o responsável do TI (Sr. Fábio) iniciou seus trabalhos, junto ao departamento e ao consultor contratado, a mudança nos processos e no sistema, para que a requisição de compras seja preenchida para todos os casos e o pedido de compras seja preenchido, automaticamente, através das informações da requisição de compra aprovada.

A fim de auxiliar as alterações, orientou-se ao TI que os procedimentos de compras deveriam ter a seguinte ordem:

1. O colaborador de cada departamento deverá preencher uma requisição de compra de forma sistêmica/impressa.
2. Esta requisição deverá ser, obrigatoriamente autorizada pelo gestor da área.
3. Após esta aprovação, ela será disponibilizada ao diretor que fará análise e aprovação.
4. Após aprovação, esta será direcionada ao departamento de compras.

5. O depto. de compras fará as cotações e encaminhará para o diretor para aprovação final.

6. Após nova aprovação da cotação pelo diretor, esta é redirecionada ao setor de compras

7. Em posse desta autorização, o compras formalizará o pedido de compras, através das informações aprovadas da requisição e cotação, e a direcionará eletronicamente.

8. Este direcionamento poderá ser realizado via sistema ou e-mail, gerando um PDF com o pedido de compras, que estará, automaticamente, ligado a requisição aprovada pelo diretor. Vale lembrar que não deverá ser possível preencher pedidos de compra sem a vinculação da respectiva requisição aprovada e sua cotação, também com aprovação.

Esta recomendação está evidenciada no **Apêndice M**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-EST-01 - Falta de inventário total de estoques

Descritivo: Durante a visita, foi informado ao pesquisador que a Casa não realiza inventário anual dos estoques, tampouco, possui controle que assegure que todos os itens dos estoques foram contados, ao menos uma vez, durante o ano, com a utilização de procedimentos como inventários cíclicos.

Implicações: A ausência de inventário total dos estoques pode potencializar a ocorrência de distorções relevantes nos números apresentados nos relatórios contábeis, em detrimento dos estoques existentes fisicamente, o que interfere de forma direta na acuracidade das demonstrações contábeis.

Vínculo com o framework: Estas implicações trazem conseqüências para a divulgação, e conseqüentemente, para prestação de contas da organização.

Proposição para melhoria:

Foi recomendado à organização que estabeleça regras para realização de inventário anual ou, no caso da inviabilidade, determine e homologue critérios para garantir que, ao final de cada exercício, todos os itens dos estoques tenham sido contados, ao menos uma vez, para assim, garantir maior adequacidade dos saldos contábeis, inerentes a este item do patrimônio (Attie, 2007; Peleias, 1999; Ribeiro & Timoteo, 2012).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante a visita observou-se que os estoques da Casa são devidamente contados antes do envio das informações para a contabilidade. Foi informado que a Casa tinha como prática emitir os relatórios da posição final do mês dos estoques e, após assinatura da vice-diretora

(Srta. Daniella Paiva) enviá-los à equipe contábil para contabilização. Entretanto, por orientação da própria Celta Contabilidade, o procedimento foi interrompido. A Casa, não manteve o procedimento de verificação dos estoques e assim, não possui evidência de verificação da contagem.

Para resolver a ausência de formalização, recomendou-se que o procedimento supra-descrito volte a ser realizado, para formalizar a validade das informações enviadas à contabilidade. Foi orientado também que a diretoria faça a contagem de alguns itens (inventário cíclico), de acordo com uma ordem a ser estabelecida, para garantir que 100% dos estoques estarão contados até a finalização do exercício.

Por fim, foi recomendada a elaboração de um manual de procedimentos de inventário.

Adicionalmente, com relação aos estoques de projetos, recomendou-se o desenvolvimento de um módulo no sistema para a gestão dos itens adquiridos através destes. Observou-se que a Casa possui um módulo para a gestão dos projetos (dentro do módulo financeiro).. Entretanto precisa de adequações, inclusive, podendo ser utilizado para o controle das prestações de contas.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-GER-01 - Ausência de um manual de procedimentos internos

Descritivo: Durante as entrevistas, foi possível observar que a organização não possui um manual de procedimentos e controles internos. Observou-se também que a organização possui alguns controles que são praticados durante as suas atividades. Contudo, não existem políticas de controles internos, disseminadas em todos os departamentos. Da mesma forma, a ausência de uma política de controles internos, dificulta a manutenção destes controles.

Adicionalmente, observou-se na entrevista realizada com a Srta. Carla Lettieri do IRM, a crença de que a Casa possui bons controles de processos internos. Vide **Linha 78** da entrevista.

Implicações: A ausência deste manual aumenta a probabilidade da ocorrência de uma série de implicações negativas aos processos da organização, dentre os quais destacam-se, a falta de padrão nos procedimentos, dificuldade na gestão e cobrança dos procedimentos, problemas na substituição de colaboradores, entre outras.

Vínculo com o framework:

A ocorrência deste ponto potencializa a probabilidade da não observância do objetivo conformidade, que por sua vez, pode impactar na divulgação e na prestação de contas da organização.

Proposição para melhoria

Recomenda-se que a organização discuta internamente a fim de desenvolver um manual de procedimentos, contemplando, se possível, controles internos, a fim de determinar padrões para as atividades de cada um dos departamentos da Casa. Esta recomendação também encontra-se em linha com a orientação de Attie (2007) acerca dos manuais internos.

Foi salientado para a gestão da Casa, a importância do desenvolvimento deste manual de procedimentos, a fim de viabilizar a eficiência das atividades de todos os departamentos. (Barragan, 2005; Carvalho, 2003).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante a visita foi informado que, em reunião realizada entre as gestoras e a vice-presidente da Casa, foi unânime o consenso sobre a necessidade da elaboração de um manual de procedimentos internos para toda a Casa.

O assunto será levado para discussão final junto ao presidente da Casa para possível contratação de uma consultoria para desenvolvimento deste manual, baseado nas necessidades de cada departamento, bem como, nos objetivos da Casa, alinhados com os objetivos apresentados no *framework* proposto neste estudo.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-GER-04- Ausência de orçamento anual (Budget anual) e reuniões de acompanhamento

Descritivo: Em conversa com a gestora, observou-se que a Casa não elabora budget anual, tampouco realiza reuniões de planejamento anual, ou de acompanhamento de metas, no decorrer do ano.

Implicações: Entende-se que esta ausência de reuniões de planejamento deixa a Casa sujeita a ocorrência de problemas de ingerência, bem como, pode dificultar o seu crescimento, face a ausência de metas claramente definidas e disseminadas à todos os setores e níveis de colaboradores envolvidos.

Vínculo com o *framework*:

As implicações deste ponto podem dificultar o atendimento de todos os objetivos, uma vez que problemas de ingerência podem acarretar consequências para o atendimento realizado

pela Casa, na conformidade com leis, regras e normas, a divulgação e, conseqüentemente, a prestação de contas.

Proposição para melhoria

Foi recomendado à gestão da Casa que, ao elaborar um manual de procedimentos internos, desenvolva um capítulo para versar acerca de reuniões de Budget anual, sendo uma reunião para definição das metas financeiras e operacionais para o ano seguinte e reuniões periódicas (trimestrais, bimestrais, etc) para o acompanhamento da evolução. Deverá também, trabalhar na elaboração de um orçamento anual. Entende-se que, através destes procedimentos a organização conseguirá se aproximar cada vez mais da eficiência operacional (Carvalho, 2003), sendo o orçamento, uma importante ferramenta para a gestão dos recursos da organização (Mário, et al., 2013).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante reunião interna, realizada entre os gestores financeiro e geral, com a vice-presidente da Casa, definiu-se a necessidade da elaboração de um budget anual. Seguindo as orientações do pesquisador, será realizada uma nova reunião com a presidência para definição da estrutura do budget para ser aplicado, já a partir do próximo ano.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--	----------------------------	---

PC-GER-07- Segregação de função

Descritivo: Foi observado que nos departamentos de Compras, RH, Projetos, entre outros, uma única pessoa realiza diversas atividades, tais como fazer uma requisição e respectivo pedido de compras.

Implicações: Mesmo que haja revisão das cotações realizadas, a ausência de segregação de funções pode gerar questionamentos acerca da validade das atividades e a sugestão de falhas de conduta como favorecimentos, compras indevidas, entre outros.

Vínculo com o *framework*:

Esta ausência de segregação poderá implicar no não atendimento dos objetivos conformidade e prestação de contas.

Proposição para melhoria

Foi recomendado que a Casa discuta internamente e avalie a possibilidade de uma segregação de funções departamental, para que haja maior clareza, transparência e fluidez nos processos. (Attie, 2007).

Ainda com relação a segregação de funções, deve-se observar que esta interfere diretamente na execução das atividades da organização, e prejuízos na qualidade das informações impactam de forma direta na prestação de contas e conseqüentemente, na obtenção de recursos. (Pertile et al., 2013; Portulhak et al., 2017).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante visita, foi informado ao pesquisador que, atualmente, a Casa vem reduzindo o quadro de colaboradores, assim, o acúmulo de funções vem ocorrendo em algumas situações.

Foi orientado à gestora da Casa que elabore uma análise estrutural dos departamentos, para viabilizar a redistribuição de atribuições, a fim de se resolver este ponto.

A gestora se comprometeu a discutir junto à diretoria e os demais gestores, a viabilidade de análise das atribuições de cada colaborador, a fim de promover adequações para promover maior segregação de funções.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-IMO-01 Falta de formalização de autorização para baixas

Descritivo: Foi informado que para baixa de qualquer item, é necessária autorização prévia do presidente. Contudo, esta autorização não é formalizada em 100% dos casos.

Implicações: Esta ausência de formalização para as baixas pode facilitar a ocorrência de baixas sem o devido registro nos controles sistêmicos da organização.

Vínculo com o *framework*:

Esta deficiência pode prejudicar o atendimento do objetivo divulgação, que impactaria, conseqüentemente, na prestação de contas e na conformidade, principalmente no que diz respeito às regras para obtenção e manutenção de recursos.

Proposição para melhoria

Foi recomendado que a organização passasse a formalizar todas as adições e baixas do imobilizado. No caso de formalizações manuais, estas deverão ser armazenadas, caso haja necessidade de verificações posteriores. Estas autorizações, também deverão ser formalizadas de forma sistêmica, assim, as operações serão evidenciadas de forma mais transparente. Uma vez que a transparência da destinação dos recursos está diretamente ligada a obtenção de recursos e esta, com a continuidade da organização, faz-se mister que a gestão da Casa viabilize a formalização destas movimentações de imobilizado. (Portulhak et al., 2017).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Foi realizada reunião com o Sr. Fábio, responsável pelo TI da Casa. Na oportunidade, foi apresentada ao pesquisador, a estrutura atual do módulo sistêmico do imobilizado.

O módulo atual possui algumas funcionalidades, uma delas, um relatório de movimentações. Entretanto, não há ferramenta para controle e aprovação para baixas do imobilizado.

Frente a situação observada, foi orientada a necessidade da funcionalidade de autorização prévia para as baixas do imobilizado. Da mesma forma, foi listada uma série de informações a serem apresentadas, para que haja a devida aprovação, sendo elas:

- a) identificação do item (ID);
- b) data da aquisição;
- c) data da movimentação;
- d) origem (em caso de movimentação dentro da Casa);
- e) valor (custo de aquisição);
- f) destino (em caso de movimentação dentro da Casa);
- g) motivo da movimentação;
- h) autorização gestor;
- i) autorização diretor.

Vide orientações à equipe do imobilizado no **Apêndice P**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-PRO-08 – Falta de procedimento para verificação de cumprimento das regras do convênio com o IRM

Descritivo: Não há um procedimento formalizado de verificação do cumprimento das cláusulas do convênio firmado junto ao IRM.

Implicações: Esta ausência de verificação dificulta a identificação de problemas no atendimento das regras impostas pelo convênio, podendo tornar tardia a correção de problemas.

Vínculo com o *framework*:

Este ponto conflita com o objetivo da prestação de contas e da conformidade.

Proposição para melhoria

Recomendou-se que a organização adote como prática a revisão periódica dos projetos e confronto com os convênios celebrados, junto ao IRM, a fim de observar o possível não

atendimento das cláusulas. A prática de revisão é um dos meios utilizados para garantir a aderência às regras e políticas aplicáveis a organização. (Barragan 2005; COSO, 2013).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

A gestora da Casa informou ao pesquisador que será realizada uma reunião com os demais envolvidos no desenvolvimento e controle dos projetos, a fim de desenvolver um checklist ou prática formalizada da revisão do cumprimento das regras estabelecidas para os convênios com o IRM. Atualmente, existem revisões para a elaboração dos projetos, mas não para o acompanhamento do atendimento às regras dos convênios firmados.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-PRO-09 – Acumulo de funções na gestão do projeto diagnóstico precoce.

Descritivo: Através da elaboração dos descritivos, observou-se um acumulo de atividades por parte do gestor dos projetos "diagnóstico precoce" e "Projeto Vida"

Observou-se que a gestora do projeto faz, entre outras atividades:

- a) as cotações,
- b) o levantamento dos materiais necessários;
- c) as compras dos materiais;
- d) o acompanhamento das obras realizadas
- e) a contratação dos colaboradores;
- f) a gestão dos gastos realizados com os projetos, etc
- g) o acumulo de tarefas, ocasionado pela ausência de segregação de funções, foi mencionado também pela gestão do IRM, conforme **linha 56** da entrevista com a Srta. Carla.

Implicações: Entende-se que este acúmulo de atribuições pode facilitar a ocorrência de falhas no andamento e controle dos projetos. Com a delegação de algumas destas tarefas, as informações prestadas poderiam ser mais qualitativas, aumentando o nível de transparência bem como facilitando a identificação de possíveis problemas, de maneira prévia.

Vínculo com o framework:

Entende-se que esta falha pode trazer implicações negativas ao atendimento da prestação de contas, e ao controle das operações, no que diz respeito a gestão eficiente destes projetos.

Proposição para melhoria

Foi recomendada a discussão interna para avaliar a possível contratação de um analista para a descentralização de atividades e responsabilidades do departamento de projetos, a fim de prezar pela qualidade das atividades realizadas.

Esta medida poderá auxiliar em questões como:

- a) segregação de funções;
- b) possibilidade de revisão dos convênios;
- c) controle do andamento das obras;
- d) aumento da visão gerencial da gestão.

(Attie, 2007).

Ressalta-as ainda que o acúmulo de funções é um dos problemas enfrentados pelo terceiro setor, tendo em vista aspectos como a escassez de recursos e de mão de obra especializada. (Barragan, 2006; Mário, et al., 2013; Portulhak et al., 2017).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Em conversa com a gestora da Casa, foi informado ao pesquisador que conforme esclarecido em oportunidade anterior, a Casa não possui, atualmente, condições de contratar colaboradores para auxiliar na resolução do ponto ligado a segregação de funções. Todavia, a fim de mitigar o respectivo problema, no controle de projetos, a Srta. Patrícia Silva, uma colaboradora da Casa, foi realocada para auxiliar nesta função, conforme observado através de cópia da ficha de registro do colaborador, devidamente atualizada. (**Anexo B**)

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--	----------------------------	---

PC-TI-01 – Compartilhamento de usuário por departamento

Descritivo: Através das entrevistas, observou-se que cada departamento compartilha um usuário/senha de acesso ao sistema da Casa, não existindo um usuário individualizado para cada colaborador.

Implicações: Esta situação implica em uma série de questões, tais como:

Dificuldade na identificação do responsável por cada operação;

Dificuldade na limitação de ações de usuários por atribuição ou nível hierárquico.

Vínculo com o *framework*:

Por se tratar de um ponto ligado a possibilidade de fraude, sua ocorrência impactará no atendimento de todos os objetivos definidos no *framework* proposto.

Proposição para melhoria

Foi recomendada a criação de um usuário para cada colaborador atuante na instituição, a fim de viabilizar a evidenciação das ações de cada usuário, proporcionando maior transparência das ações de todos e viabilizando maior poder de gerenciamento. (Attie, 2007; Portulhak et al., 2017). Vale ressaltar que cada usuário deverá possuir uma limitação de acesso,

de acordo com as suas atribuições e nível hierárquico dentro da organização. Reforçou-se também, que no caso de desligamento, o perfil do usuário deve ser desativado, impossibilitando utilizações indevidas por outros colaboradores.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante reunião com o responsável pelo TI, foi informado que a Casa já tinha a intenção de segregar o acesso ao sistema, fornecendo um usuário por colaborador. A partir do resultado apresentado no relatório de pontos deste trabalho, a segregação foi intensificada e, atualmente, os únicos departamentos que ainda não foram segregados são os de compras e administrativo.

Adicionalmente, observou-se, junto ao TI, o relatório de todos os usuários que foram criados. Foi observado que existem usuários genéricos antigos que ainda não foram baixados. Orientou-se a baixa destes itens do sistema, para que estes não sejam utilizados indevidamente.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolução iniciada pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--	-------------------------------------	---

PC-TI-02 Falta de rastreabilidade das ações dos usuários no sistema (Ausência de relatório de histórico de log)

Descritivo: Foi informado pelo responsável pelo TI que, atualmente a Casa não possui para todos os departamentos, um relatório de log, que permita visualização do histórico de acesso por usuário.

Implicações: Entende-se que a ausência deste relatório dificulta a identificação e controle de ações inadequadas dentro do sistema, da mesma forma que dificulta a identificação dos responsáveis.

Vínculo com o framework:

Este problema está ligado também à possibilidade de ocorrência de fraude, destarte, impacta em todos os objetivos, de forma negativa.

Proposição para melhoria

Foi recomendado o aperfeiçoamento do arquivo de log existente na organização, conforme relatado pelo responsável da área de TI da Casa.

Dentre as informações acessáveis neste relatório, se faz mister que estejam contempladas:

- a) Usuário “logado”
- b) Data e horário de acesso (entrada e saída)
- c) Transações efetuadas
- d) Departamento

e) Computador utilizado

Outras informações também poderão ser parametrizadas, para facilitar o entendimento e análise por parte da gestão da Casa (Attie, 2007).

Convém salientar ainda que, a ausência de certos controles facilita a ocorrência de fraudes, erros e desperdício de recursos financeiros. (Ribeiro & Timoteo, 2012). Tendo em vista a escassez de recursos, (Mário, et al., 2013), é primordial à continuidade da organização que controles como este passem a ser utilizados.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Em conversa com o TI foi informado que eles desenvolveram o relatório de log conforme indicado pelo pesquisador. A única recomendação não atendida foi a necessidade de apresentar o endereço eletrônico do computador no qual a alteração foi feita.

Em face deste cenário, foi informado sobre a importância desta informação, pois sem ela não seria possível identificar uma possível atividade suspeita de um colaborador, utilizando o sistema fora da organização, tendo em vista que o sistema é online.

Após estes esclarecimentos, o responsável pelo TI fará nova discussão com a gestão da Casa para apresentar mais esta melhoria ao desenvolvedor do sistema.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--	----------------------------	---

PC-TI-04 Ausência de interface entre os sistemas da Casa.

Descritivo: Foi informado que atualmente, a Casa conta com 3 sistemas a saber:

- a) Ponto eletrônico (hora certa)
- b) Telemarketing (ECOSOFT)
- c) SISTEMA ECOGESTÃO

Observou-se. Contudo, que estes sistemas não possuem integração alguma entre si.

Implicações: Entende-se que esta ausência de interface entre os sistemas da Casa pode trazer problemas como a perda de informações e a morosidade na comunicação entre os departamentos.

Vínculo com o *framework*:

Este problema implica na não observância da divulgação adequada, conseqüentemente, da prestação de contas.

Proposição para melhoria

Foi recomendado à organização que avalie, junto ao seu departamento de TI, a viabilidade de promover a integração entre os sistemas hoje existentes na Casa, bem como a

integração entre o sistema de gestão principal da Casa e o sistema da contabilidade, para que as informações sejam enviadas através de interface, a fim de minimizar os riscos de perda de informações. Tendo em vista que é com base nestas informações que as demonstrações contábeis e as prestações de contas são elaboradas, é de grande relevância para a organização que estas informações estejam o mais livre de erros possível. (Ribeiro & Timoteo, 2012)

Deve-se ainda lembrar que, as falhas nas informações, interferem diretamente na prestação de contas e, conseqüentemente, na transparência e legitimidade da Casa, causando impacto também, nas doações recebidas. (Piza, et al., 2013; Soldi et al., 2007).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Foi informado pelo responsável do TI da Casa que, a gestão acatou a orientação realizada através do relatório de pontos e já solicitou ao desenvolvedor do novo sistema, as respectivas alterações.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC-TMK-01 - Ausência de variedade de fontes de recursos (continuidade)

Descritivo: O fato de que mais de 90% dos recursos obtidos para o custeio das atividades diárias da Casa é oriundo das atividades do Telemarketing, chamou a atenção. Em conversa com a gestão da Casa, observou-se que este é um ponto de atenção deles também, uma vez que, atualmente, não existem outras fontes de renda significativas dentro da Casa, como eventos comemorativos de arrecadação de recursos.

Implicações: Este fato tem como principais conseqüências a dependência da atividade mencionada para obtenção de recursos. Esta concentração pode acarretar problemas como o risco de descontinuidade das atividades, no caso de falhas nos processos de telemarketing.

Vínculo com o *framework*:

Este ponto impacta diretamente no atendimento social da Casa.

Proposição para melhoria: As organizações do setor vêm procurando diversificar suas fontes de recursos, dada a volatilidade do montante obtido a cada período. Essa volatilidade tem impacto significativo no planejamento e nas atividades destas organizações. (Froelich, 1999).

Tendo em vista essa volatilidade e o conseqüente risco de continuidade, recomendou-se a organização que trabalhe no desenvolvimento de novas frentes de arrecadação de recursos, (Liston-Heyes & Liu, 2013), a fim de diversificar sua origem de arrecadações.

Dentre as atividades mais usuais, observadas no Brasil, estão:

- a) Realização de festas em datas comemorativas e bailes
- b) Lançamento de produtos com a marca da Casa para comercialização
- c) Serviços prestados à comunidade, mediante pagamento.
- d) Serviços escolares particulares (escolinha infantil paga)
- e) Sublocação de espaços da Casa para realização de eventos

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante a visita, o pesquisador foi informado pelos gestores que a Casa contratou recentemente, uma empresa especializada em mídias digitais, a fim de auxiliá-los na obtenção de recursos, trabalhando novas mídias. Vide informações deste contrato no **Anexo C**.

A gestora da Casa informou que, após a apresentação do relatório de pontos, inerente a este trabalho, será solicitado a equipe de consultoria contratada, uma atenção especial aos aspectos inerentes ao desenvolvimento de novas formas de obtenção de recursos.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

PC- TMK -04 - Ausência de sistema que grave as ligações

Descritivo: Foi informado que todas as ligações são monitoradas por um encarregado do departamento.. Entretanto, não há um sistema de gravação destas ligações.

Implicações: Entende-se que esta ausência de gravação:

- a) limita a defesa da Casa acerca de possíveis reclamações;
- b) limita a evidenciação de possíveis problemas que podem ocorrer em um departamento tão importante para a organização;
- c) pode incitar implicitamente o mau atendimento por parte dos atendentes, uma vez que não há formalização dos atendimentos realizados;
- d) dificulta também o treinamento dos colaboradores que não conseguem ter uma ideia da forma que eles mesmos atendem.

Vínculo com o *framework*:

O ponto supra descrito impacta no atendimento do objetivo operações e atendimento social.

Proposição para melhoria

Face aos riscos inerentes ao departamento, recomendou-se que a organização aplique recursos para aquisição ou desenvolvimento de mecanismo de gravação para telemarketing, a fim de evidenciar os procedimentos adotados durante os atendimentos. Visto que, a ausência de alguns controles pode facilitar a ocorrência de fraudes, erros e desperdício de recursos

financeiros, recomenda-se que procedimentos de controle como o supramencionado sejam adotados. (Ribeiro & Timoteo, 2012).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante a visita, foi informado que, este assunto foi discutido em reunião realizada entre as gestoras, Srtas. Neide Filha e Telma, em conjunto com a vice-presidente, Srta. Daniella Paiva. Entretanto, definiu-se que, por falta de verbas, o assunto não será resolvido no atual momento. Todavia, salientou-se que a Casa continuará procurando formas alternativas para resolver esta questão.

Resolvido pelo pesquisador	Solução proposta pelo pesquisador	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--	----------------------------	---

4.2.3.4.2 Itens não ligados aos problemas de gestão (adicionais)

Conforme apresentado no capítulo anterior, face da escassez de tempo e de recursos pela organização, optou-se por trabalhar na implementação da solução dos pontos levantados, ligados diretamente aos problemas de gestão apresentados no capítulo 2 deste trabalho.

Contudo, alguns pontos mesmo não atrelados diretamente aos problemas listados, ligam-se a estes de forma indireta, e ainda, são motivo de queixas frequentes dos gestores. Face a esta situação, foi possível fazer a proposição de melhoria e a sua respectiva resolução, conforme segue:

Ausência de manual de práticas de compras

Descritivo: Foi informado que o departamento de compras convencionou a realização da quantidade mínima de três (03) cotações, assim como, também é prática da Casa que, todas as respostas às cotações sejam enviadas em papel timbrado do fornecedor, todavia, atualmente não existe, um manual de procedimentos formalizado, que descreva tal obrigatoriedade.

Implicações: Entende-se que não havendo um manual de práticas, caso haja a troca de pessoal ou contratação de novos colaboradores no departamento, situação esperada para uma organização do porte e importância da Casa Durval Paiva a nível nacional, tornar-se-á mais difícil a homogeneidade das práticas e a aderência aos procedimentos.

Vínculo com o *framework*: Este ponto interfere de forma direta no objetivo conformidade, e pode gerar reflexos na prestação de contas.

Proposição para melhoria: Foi recomendado que a Casa desenvolva um manual de práticas para o departamento de compras, tendo em vista os procedimentos que já existem e as ferramentas sistêmicas que estão sendo desenvolvidas. Desta forma trará mais transparência ao

departamento, pois evidenciará todos os procedimentos a serem realizados pelos seus colaboradores, facilitando assim o monitoramento e a eficiência das operações. (Barragan, 2005; Carvalho, 2003; Attie, 2007).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018: Durante visita, em conversa com os gestores da Casa, constatou-se que realmente não há nenhum texto descrevendo as etapas as quais deverão ser seguidas para a formalização de todo o processo de compras.

Face a situação observada, elaborou-se uma ordem básica de etapas e formulários que deverão ser cumpridas/preenchidas, para adequada formalização dos procedimentos deste departamento, conforme apresentado no **Apêndice M**. No entanto, vale ressaltar que estas etapas não substituem a necessidade da elaboração posterior de uma política de compras.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Preenchimento tardio da ordem de compra no sistema (após entrega do material)

Descritivo: Observou-se durante as entrevistas que a ordem de compra só é preenchida no sistema de gestão da Casa após o recebimento da mercadoria adquirida e entrega da respectiva nota fiscal.

Implicações: Este procedimento tardio impede que a nota seja preenchida com informações que possibilitem o seu rastreamento e amarração com o restante do processo.

Também evidencia que as ordens de compra são formalizadas fora do sistema, o que, por si só, podem gerar questionamentos acerca da validade do processo e das informações nele constantes.

Vínculo com o *framework*: Este ponto interfere de forma direta no objetivo conformidade, e pode gerar reflexos na prestação de contas.

Proposição para melhoria: Foi recomendado que a gestão do departamento crie, dentre as rotinas do departamento, a prática de preencher a ordem de compra de forma sistêmica, após a aprovação da cotação e que este pedido de compra preenchido no sistema seja direcionado ao fornecedor para que seu número de referência seja atrelado a nota fiscal respectiva. (Attie, 2007).

Vale ressaltar que o presente ponto e sua respectiva orientação, estão em linha com as recomendações feitas em pontos anteriores, acerca da necessidade de um manual de procedimentos. Vale lembrar que, enquanto a sua utilização é importante para a eficiência das atividades e da utilização adequada dos recursos, (Barragan, 2005; Carvalho, 2003) a sua ausência pode potencializar a ocorrência de falhas nos processos, decorrentes de erro ou fraude (Ribeiro & Timoteo, 2012).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018: Durante a visita, observou-se, junto ao responsável pelo TI, que o sistema da Casa já possui um módulo de compras, no qual existe a possibilidade de formalizar o pedido de compra, para envio ao fornecedor. O TI (Sr Fábio) irá trabalhar, junto ao departamento, a mudança no processo e no sistema para que o pedido de compras seja preenchido através das informações da requisição de compra aprovada, e ainda, que esta seja preenchida e seja a base para o pedido de compras enviado ao fornecedor. Adicionalmente, o mesmo considerou de grande relevância, os passos básicos para o departamento de compras, apresentado a eles, evidenciado no **Apêndice M**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Requisição de nova contratação não formalizada

Descritivo: Através das entrevistas observou-se que as requisições para novas contratações são aprovadas pelo diretor geral, Sr. Rilder campos, todavia, estas aprovações, bem como as requisições não são formalizadas, através de formulários próprios ou eletronicamente.

Implicações: Entende-se que esta ausência de formalização pode gerar/potencializar o risco de eventuais contratações indevidas, bem como, fora dos padrões pré-determinados pela Casa. Tendo em vista o constante crescimento e desenvolvimento estrutural da Casa, havendo mudanças expressivas em cargos de confiança, a incoerência de situações adversas como as supramencionadas podem se tornar mais recorrentes.

Vínculo com o framework: Este ponto pode impactar de forma negativa o atendimento das operações da Casa.

Proposição para melhoria: Recomendou-se que as requisições para novas contratações sejam formalizadas. Para isso, sugere-se que, seja desenvolvido um formulário de requisição de nova contratação, para que o gestor possa formalizar suas justificativas. Em seguida, este documento deverá ser direcionado pelo gestor, ao diretor para avaliação. Em aprovando, esta deverá ser devidamente formalizada neste formulário.

Após aprovação, este formulário deverá ser direcionado ao RH para que possa providenciar o processo de recrutamento, realizando as formalizações e evidenciações adequadas, a fim de mitigar a possibilidade de falhas ocasionadas por erro ou fraude (Attie, 2007; Barragan, 2005; Carvalho, 2003; Ribeiro & Timoteo, 2012).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Em visita realizada, foram realizadas reuniões com a gestora do RH da Casa, onde além de observar as necessidades do setor, foi possível observar também os formulários que a Casa já possuía. Através destas informações, o pesquisador elaborou um formulário para formalização da requisição de nova contratação e quais deveriam ser os passos a serem seguidos por todos os departamentos para efetuar tal solicitação.

Ainda em nossa visita, recebeu-se a confirmação do aceite de nossa proposta pelo RH.

Adicionalmente, o pesquisador elaborou uma relação de procedimentos básicos a serem seguidos para a requisição de novos colaboradores, bem como a forma adequada de evidenciação. Vide orientações ao departamento e formulário elaborado pelo pesquisador para o departamento no **Apêndice N**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Ausência de aprovação pela diretoria (para novas contratações)

Descritivo: Através de indagação, constatou-se que as aprovações para novas contratações não são formalizadas.

Implicações: Entende-se que, assim como a ausência da formalização da requisição, a ausência da formalização de aprovação pela diretoria pode gerar potencializar eventuais contratações indevidas, bem como, fora dos padrões pré-determinados pela Casa.

Vínculo com o *framework*: Esta ausência pode implicar no não atendimento do objetivo da Casa, vinculado a conformidade.

Proposição para melhoria: Ainda em linha com os pontos anteriores, inerentes a contratação, recomenda-se que as aprovações para novas contratações sejam formalizadas. Para isso, sugeriu-se que, seja desenvolvido um formulário de requisição de nova contratação, para que o gestor possa formalizar suas justificativas. Em seguida, este documento deverá ser direcionado pelo gestor, ao diretor para avaliação. Em aprovando, esta deverá ser devidamente formalizada neste formulário. (Attie, 2007; Barragan, 2005; Carvalho, 2003; Ribeiro & Timoteo, 2012).

Após aprovação, este formulário deverá ser direcionado ao RH para que possa providenciar o processo de recrutamento.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Através do formulário para formalização da requisição de novo colaborador, mencionado na resolução do ponto anterior, foi aberto espaço para formalização das aprovações

do setor requisitante, bem como da presidência. Vide orientações ao departamento e formulário elaborado pelo pesquisador para o departamento no **Apêndice N**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------	---

Ausência de formalização dos requisitos do novo colaborador

Descritivo: Em nossas entrevistas junto ao gestor da área, observamos que o gestor solicitante, após aprovação da diretoria, informa ao RH sobre os requisitos necessários para contratação, todavia, estas informações não são formalizadas.

Implicações: Entendeu-se que esta falta de formalização pode gerar problemas durante o processo, fazendo com que pessoas de perfil inadequado possam ser selecionadas indevidamente. E mesmo que o problema seja identificado nas fases de entrevista, haverá uma perda de tempo desnecessária no processo.

Vínculo com o framework: Esta ausência pode implicar no não atendimento do objetivo da Casa, vinculado a conformidade, conforme os procedimentos a serem aplicados pelo setor de RH.

Proposição para melhoria: Recomendamos que, aproveitando o formulário inicial de requisição para nova contratação, seja criado também um campo para a descrição das características mínimas necessárias para a contratação. (Attie, 2007; Barragan, 2005; Carvalho, 2003).

Na impossibilidade de utilização do mesmo formulário, desenvolver outro arquivo para a formalização de tais requisitos.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Para eliminar este ponto inerente aos requisitos para contratação de novo colaborador, aproveitamos o mesmo formulário de requisição para que os solicitantes pudessem formalizar os requisitos mínimos para a nova contratação. Vide **Apêndice N**

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------	---

Falta de formalização de seleção da primeira fase pelo RH

Descritivo: Conforme fomos informados em reunião, após a 1ª triagem são selecionados os currículos a serem enviados para o gestor da área solicitante. Segundo a gestora do RH, não existe nenhum preenchimento de formulário com os candidatos selecionados na primeira fase.

Implicações: Entendeu-se que esta ausência de informação de seleção prévia dos currículos em primeira fase pode gerar problemas como a perda das informações inerentes ao processo seletivo, bem como, dificultar o possível remanejamento dos candidatos pré-selecionados na primeira fase, caso não sejam aproveitados na oportunidade atual.

Vínculo com o framework: Esta ausência pode implicar no não atendimento do objetivo da Casa, vinculado a conformidade, conforme os procedimentos a serem aplicados pelo setor de RH.

Proposição para melhoria:

Recomendamos a elaboração de um formulário de cadastro de candidatos, e através dele todas as etapas do processo seletivo sejam registradas, a fim de manter o histórico de todos os candidatos, otimizando o tempo, em caso de reaproveitamento de processo seletivo e de candidatos já selecionados em processos anteriores. (Attie, 2007; Barragan, 2005; Carvalho, 2003).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Conforme recomendação elaborou-se também, um formulário para cadastro dos candidatos que participarem do processo seletivo da Casa. Este formulário é dividido em 5 partes sendo elas:

1ª: Preenchimento dos dados do candidato

2ª. Avaliação inicial do RH;

3ª. Avaliação do gestor solicitante;

4ª. Avaliação da diretoria;

5ª. Espaço para discussão entre gestores e diretoria para definir a contratação;

Vide orientações ao departamento e formulário elaborado pelo pesquisador para o departamento no **Apêndice N**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------	---

Falta de independência para seleção de candidatos

Descritivo: Conforme fomos informados, após entrevista com gestor, a diretora (Srta. Rilma) faz uma segunda entrevista com os candidatos mais bem colocados, a fim de dar seu parecer final. Ainda segundo a Srta. Anne, é a diretoria que dá a decisão final acerca das contratações, não sendo necessário levar em consideração a opinião do gestor da área

Implicações: Entende-se que esta situação pode gerar questionamentos acerca da validade do processo seletivo, tanto pelo gestor da área, como pelos candidatos que participam

do processo. Também corre-se um maior risco da não adaptação do novo colaborador ao trabalhar com um gestor que, eventualmente não o escolheu.

Vínculo com o framework: Esta ausência pode implicar no não atendimento do objetivo da Casa, vinculado a conformidade, bem como nas operações e atendimento da Casa.

Proposição para melhoria: A fim de suprir esta necessidade da organização, o pesquisador elaborou um formulário de cadastro dos candidatos para acompanhá-lo durante todo o processo seletivo. Desta forma, a evidenciação de todos os passos do processo seletivo poderá ser realizada de forma simples e objetiva, garantindo a rastreabilidade dos procedimentos efetuados. (Attie, 2007).

Nesta última etapa, após a avaliação final da diretoria, acerca do candidato, esta deverá ser formalizada no formulário e discutida com o gestor da área, a fim de chegar num consenso. Este acordo deverá também ser formalizado na ficha.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018: Para resolução deste ponto, foi elaborado pelo pesquisador, um formulário para evidencia do processo seletivo. Através dele, dever-se-ão ser formalizadas as discussões entre os envolvidos no processo (RH, gestor da área e diretoria).

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Ausência de procedimentos para seleção

Descritivo: Durante as entrevistas, observou-se que dependendo da função a ser exercida as entrevistas são realizadas em etapas ou quantidades diferentes, configurando falta de padrão para os procedimentos de seleção.

Implicações: Entende-se que esta situação pode gerar questionamentos acerca da validade do processo seletivo, tanto pelo gestor da área, como pelos candidatos que participam do processo. As diferenças sem justificativa formal dentro da empresa pode configurar favorecimento e dar margem a questionamentos no âmbito administrativo e judicial.

Vínculo com o framework: Esta ausência de procedimentos dificulta o atendimento dos objetivos Conformidade, e conseqüentemente, pode impactar na divulgação, na prestação de contas e nas operações da Casa.

Proposição para melhoria: Recomenda-se à Casa que desenvolva um protocolo (manual) de procedimentos de seleção que deverá ser homologado para adoção dentro da Casa.

Conforme visto anteriormente, a elaboração e aplicação destes procedimentos viabilizará a realização das atividades do departamento de forma adequada, conferindo-a maior

eficiência e mitigando a chance de falhas, oriundas de erros ou fraude (Attie, 2007; Barragan, 2005; Carvalho, 2003; Ribeiro & Timoteo, 2012).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Face a situação observada durante a visita, bem como, através das indagações realizadas, elaborou-se para a Casa Durval Paiva, além dos formulários acima mencionados, um passo a passo resumido das principais etapas para solicitação de novo colaborador e para o processo de seleção, conforme evidenciado no **Apêndice N**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Falta de evidencia do acompanhamento das obras do projeto

Descritivo: Fomos informados pela gestora do projeto que não há formalização realizada para acompanhamento das etapas do trabalho de reforma/construção, além das fotos tiradas para o relatório final.

Implicações: Esta ausência de formalização do controle das obras dificulta a prestação de contas, pois não gera evidência da evolução dos trabalhos, tampouco são gerados relatórios acerca desta evolução.

Vínculo com o framework: Esta ausência pode causar impactos ligados ao objetivo da Prestação de contas, conforme o *framework* proposto.

Proposição para melhoria: A Casa deverá criar cronogramas de visita para o acompanhamento das obras. Para estes, deverão ser criadas planilhas para formalizar o acompanhamento da evolução das obras. Adicionalmente, este acompanhamento poderá ser complementado com fotos. (COSO, 2013)

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante nossa visita, realizamos reunião com a responsável pelo controle do projeto vida, Srta. Neide Filha. Entendendo a real necessidade deste controle ela pediu ajuda para a elaboração de um controle efetivo. Ao final de nossa visita, foi apresentado um arquivo no formato Excel (.xls) através do qual ela poderá realizar o controle de todas as obras do ano, documentando as datas das visitas, os endereços, o tipo de obra, o andamento de cada uma delas e evidenciar com até duas (02) fotos para cada andamento de cada obra. Arquivo apresentado no **Apêndice O**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Falta de cronograma para acompanhamento das obras

Descritivo: As obras são acompanhadas semanalmente, porém não existe uma regra para estas visitas.

Implicações: Entende-se que esta ausência de cronograma dificulta que este controle possa ser observado por outras pessoas, quando solicitado.

Vínculo com o framework: Esta ausência pode causar impactos ligados ao objetivo da Prestação de contas, conforme o *framework* proposto.

Proposição para melhoria: Para atender a este ponto dever-se-á observar a recomendação do ponto anterior.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Para a resolução deste ponto, recomendou-se à Srta. Neide Filha que fizesse uso do controle de obras, mencionado no tópico anterior.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Ausência de política de adições e baixas do imobilizado

Descritivo: Ao que foi possível observar, a ausência de uma política de adições e baixas do imobilizado potencializa a ocorrência de problemas nas operações do imobilizado.

Implicações: Esta ausência de políticas dificulta o controle e a gestão das atividades inerentes ao imobilizado, uma vez que não há parâmetros formalizados para cobrança.

Vínculo com o framework: Esta ausência pode causar impactos ligados ao objetivo da Conformidade.

Proposição para melhoria: Face a situação observada, recomenda-se que se desenvolva uma política de práticas para a gestão do imobilizado, abordando adições, baixas, a gestão e o controle do imobilizado.

Acerca da importância desta política, deve-se destacar a necessidade de uma correta gestão do imobilizado, a fim de salvaguardar o patrimônio da organização. (Attie, 2007; Barragan, 2005; Carvalho, 2003; Peleias, 1999; Peleias, 2002; Ribeiro & Timoteo, 2012).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Em reunião realizada junto ao responsável pelo TI, Sr. Fábio visualizamos a estrutura atual do módulo do imobilizado que a Casa vem utilizando.

Fomos informados que este módulo está passando por atualizações e está sendo aperfeiçoado diariamente. Todavia, havendo certa dificuldade em atender a todos os aspectos

que, por ventura, venham a ser questionados pelo RH, fomos solicitados a auxiliar, acerca dos principais aspectos a serem observados na elaboração da política de gestão do imobilizado, ao que orientamos da seguinte forma:

1. Descrição do que é considerado imobilizado
 - 1.1. Valor mínimo
 - 1.2. Características do imobilizado da Casa
 - 1.3. Tempo mínimo
 - 1.4. Condições
2. Definição de política de adições
 - 2.1. Como identificar a necessidade
 - 2.2. Procedimentos para solicitação
 - 2.3. Aprovações
3. Definição de política de transferências
 - 3.1. Como identificar a necessidade
 - 3.2. Procedimentos para solicitação
 - 3.3. Aprovações
4. Definição de política de baixas
 - 4.1. Como identificar a necessidade
 - 4.2. Procedimentos para solicitação
 - 4.3. Aprovações

(Attie, 2007, p.193).

Vide **Apêndice P**.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------------------

Ausência de controle sistêmico efetivo do imobilizado

Descritivo: Fomos informados que um levantamento do imobilizado foi realizado recentemente, e as informações levantadas foram registradas em um sistema que se encontra em uso.. Entretanto, o sistema apresenta falhas como duplicação de itens e ausência de baixas de itens já fora de uso.

Implicações: Estas falhas tornam o sistema parcialmente ineficaz, uma vez que as informações nele constantes, estão incorretas.

Vínculo com o framework: Esta ausência pode causar impactos ligados ao objetivo da Divulgação, e conseqüentemente, da prestação de contas.

Proposição para melhoria: Recomendamos a organização que solicite uma revisão sistêmica para solucionar problemas como duplicação de itens e outros possíveis problemas não identificados neste levantamento. A partir destas melhorias, os dados poderão ser atualizados e o sistema passará a ser efetivo.

Deve-se ressaltar neste ponto, a importância da qualidade das informações utilizadas para a elaboração das demonstrações contábeis e das prestações de contas, uma vez que esta qualidade está diretamente ligada com o recebimento das doações de pessoas físicas e a participação em programas de fomento. (Portulhak et al., 2017) Outrossim, esta qualidade nas informações dos sistemas está diretamente ligada a gestão e salvaguarda do patrimônio da organização (Attie, 2007; Barragan, 2005; Carvalho, 2003; Peleias, 1999; Peleias, 2002; Ribeiro & Timoteo, 2012).

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante nossas análises acerca do atual módulo de imobilizado utilizado pela Casa, observamos, dentre outros pontos, que a estrutura atual que este apresenta, não fornecem informações de uma forma a facilitar a leitura do relatório. Desta forma, durante nossa conversa com o responsável pelo TI (Sr. Fábio) listamos as informações básicas que o relatório de Imobilizado precisará apresentar. Da mesma forma, apresentamos uma estrutura básica para apresentação dos itens, o que facilitará a leitura destas, pelos usuários internos e externos das informações contábeis.

No **Apêndice P** foram sugeridas as informações mínimas que o relatório de imobilizado deverá apresentar e ainda, um modelo básico de estrutura para apresentação das informações.

Resolvido pelo pesquisador	Solução do pesquisador aceita	Resolvido pela Casa	Casa iniciou/discutirá a resolução
-----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------	---

4.3 3ª Etapa – Avaliação dos resultados

Após a finalização dos procedimentos de levantamento de informações, mapeamento de riscos, desenvolvimento de soluções para os riscos identificados, cruzamento dos riscos identificados com os problemas de gestão e a implementação das soluções propostas, realizou-se então a 3ª e última fase da pesquisa intervencionista que é o acompanhamento dos controles e a opinião dos gestores acerca dos procedimentos efetuados na pesquisa.

Para a coleta das informações para esta última etapa utilizou-se como instrumento, um questionário com quinze questões, apresentadas em 3 tipos, conforme apresentados a seguir:

1º tipo - Questões fechadas dicotômicas

1. Os procedimentos para análise do ambiente levaram em consideração os objetivos da organização?
2. Os riscos identificados levaram em consideração os objetivos da organização?
3. As respostas aos riscos levaram em consideração os objetivos da organização?

2º tipo – Questões fechadas com escala tipo Likert

4. Os procedimentos de resposta propostos, são de fácil compreensão?
5. Os procedimentos de resposta propostos são de fácil monitoramento?
6. Os procedimentos de resposta propostos respeitam a estrutura da Casa?
7. A estrutura de trabalho (*framework*) de controles internos adotada pelo pesquisador foi atendida de forma fácil pela organização?
8. Os colaboradores da Casa aceitaram de forma adequada, os novos controles e procedimentos?

3º tipo - Perguntas abertas e mistas

9. As atividades geraram algum problema ou atraso no curso normal das atividades da organização? Se sim, comente.
10. Em algum momento, surgiram dúvidas, sobre os objetivos do trabalho? Se sim, comente.
11. Os pontos apresentados no relatório, bem como as propostas para melhoria, foram satisfatórios, considerando os objetivos da organização? Se sim, comente.
12. Quais foram os aspectos positivos acerca da forma de aplicação do *framework* proposto? (Curto prazo e longo prazo)
13. Quais são os pontos de melhoria acerca da forma de aplicação do *framework* proposto?
14. Quais foram os benefícios trazidos pelos trabalhos realizados com a aplicação deste *framework*?
15. Dê sua opinião geral acerca dos procedimentos efetuados:

O questionário com as 15 questões supra descritas, foi aplicado à 5 gestores da Casa, sendo:

- 1º gerente geral da Casa
- 2º gerente financeiro da Casa
- 3º coordenador de TI
- 4º gerente da central de doações (telemarketing)
- 5º gerente de Recursos Humanos

A seguir, foram relacionados os resultados obtidos com o questionário:

1) Os procedimentos para análise do ambiente levaram em consideração os objetivos da organização?

Objetivos	R	%	R	%
Atend. Social	Sim	100%	Não	0%
Compliance	Sim	100%	Não	0%
Divulgação	Sim	100%	Não	0%
Prest Ctas	Sim	100%	Não	0%

Figura 14. Análise Vs. Objetivos do cubo

2) Os riscos identificados levaram em consideração os objetivos da organização?

Objetivos	R	%	R	%
Atend. Social	Sim	100%	Não	0%
Compliance	Sim	100%	Não	0%
Divulgação	Sim	100%	Não	0%
Prest Ctas	Sim	100%	Não	0%

Figura 15. Riscos Vs. Objetivos do cubo

3) As respostas aos riscos levaram em consideração os objetivos da organização?

Objetivos	R	%	R	%
Atend. Social	Sim	100%	Não	0%
Compliance	Sim	100%	Não	0%
Divulgação	Sim	100%	Não	0%
Prest Ctas	Sim	100%	Não	0%

Figura 16. Respostas aos riscos Vs. Objetivos do cubo

Comentários do pesquisador: Conforme constatado em conversa com os gestores, bem como, evidenciado através deste questionário, na visão dos gestores, tanto a tratativa utilizada na análise do ambiente, quanto a identificação dos riscos e ainda, as respectivas respostas a estes riscos levaram em consideração os objetivos da Casa. Objetivos estes, apresentados na proposta de *framework* do capítulo 2.7.

Considerando que os objetivos representam aquilo que a organização busca alcançar, (COSO, 2013) é fundamental que a identificação destes riscos e as medidas para reduzir o risco a um nível razoável Resolução n.º 2016/NBCTA315(R1), (2016) sejam elaboradas com tal finalidade.

Outro aspecto relevante a ser observado é a importância de que ferramentas de gestão e objetivos da organização se comuniquem, uma vez que pode-se observar em estudos anteriores a falta de diálogo entre ferramenta e a realidade da organização, dificulta sua utilização, causando conseqüente distanciamento. (Mário, et al., 2013; Pace, 2009).

4) Os procedimentos de resposta propostos, são de fácil compreensão

Nº.	Descrição	%
5	Concordo totalmente	80%
4	Concordo parcialmente	20%
3	Não consigo opinar	0%
2	Concordo parcialmente	0%
1	Discordo totalmente	0%

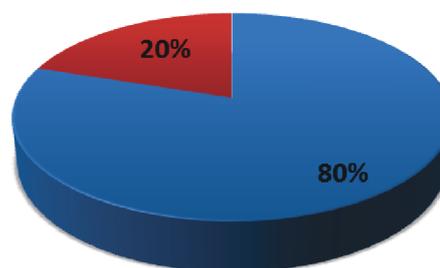


Figura 17. – Opinião da gestão sobre a fácil compreensão das respostas

5) Os procedimentos de resposta propostos são de fácil monitoramento

Nº.	Descrição	%
5	Concordo totalmente	80%
4	Concordo parcialmente	20%
3	Não consigo opinar	0%
2	Concordo parcialmente	0%
1	Discordo totalmente	0%

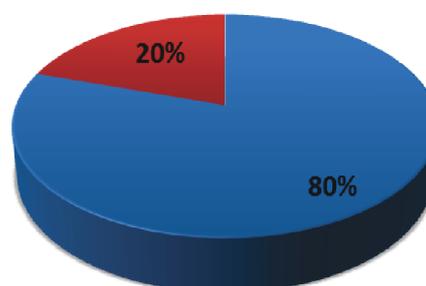


Figura 18. Opinião da gestão sobre o fácil monitoramento das respostas

6) Os procedimentos de resposta propostos respeitam a estrutura da Casa

Nº.	Descrição	%
5	Concordo totalmente	100%
4	Concordo parcialmente	0%
3	Não consigo opinar	0%
2	Concordo parcialmente	0%
1	Discordo totalmente	0%

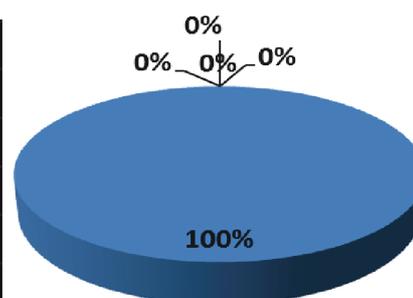


Figura 19. Opinião da gestão: Procedimentos face a estrutura da Casa

7) A estrutura de trabalho (*framework*) de controlos internos adotada pelo pesquisador foi atendida de forma fácil pela organização

Nº.	Descrição	%
5	Concordo totalmente	100%
4	Concordo parcialmente	0%
3	Não consigo opinar	0%
2	Concordo parcialmente	0%
1	Discordo totalmente	0%

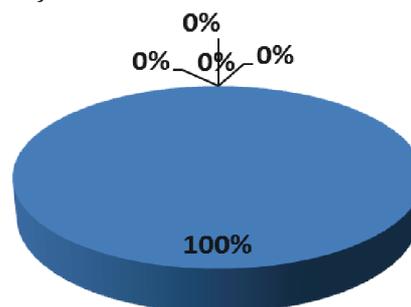


Figura 20. Afirmativa: *Framework* é de fácil atendimento

8) Os colaboradores da Casa aceitaram de forma adequada os novos controlos e procedimentos

Nº.	Descrição	%
5	Concordo totalmente	60%
4	Concordo parcialmente	40%
3	Não consigo opinar	0%
2	Concordo parcialmente	0%
1	Discordo totalmente	0%

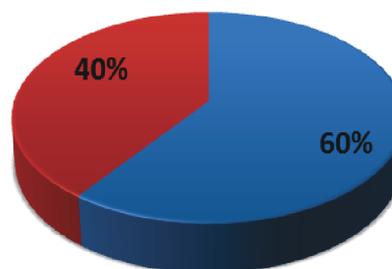


Figura 21. Opinião sobre a fácil aceitação dos controlos pelos funcionários

Comentários do pesquisador: Com estas questões objetivou-se observar a percepção dos gestores acerca do andamento da aplicação do *framework* proposto.

Dentre as conclusões obtidas com as respostas desta 2ª parte do questionário, destacamos a percepção positiva dos gestores acerca da facilidade na aplicação do *framework* junto aos colaboradores, bem como a adequacidade dos procedimentos propostos, à estrutura da Casa Durval Paiva, e ainda, a facilidade de utilização e monitoramento.

Em contrapartida, estes gestores não enxergaram uma aceitação totalmente uniforme, por parte dos colaboradores. Em atenção a este aspecto, foi alertado aos gestores a necessidade da participação e comprometimento de todos os colaboradores para o funcionamento adequado dos controlos internos (COSO 2007; INTOSAI 2004; Peleias, 2002). Face este ponto, os gestores manifestaram o interesse em promover um treinamento para todos os colaboradores da Casa, a fim de promover esta conscientização, e em paralelo, já estão conversando com seus respectivos colaboradores, para que os novos procedimentos sejam adotados e praticados por todos.

9) As atividades geraram algum problema ou atraso no curso normal das atividades da organização?

Resposta	%
Não	100%
Sim. Comente:	0%

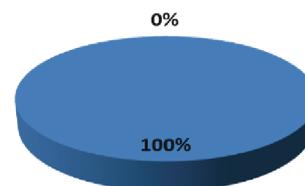


Figura 22. A implementação do *framework* gerou atraso dos trabalhos da Casa?

10) Em algum momento, surgiu dúvidas, sobre os objetivos do trabalho?

Resposta	%
Não	100%
Sim. Comente:	0%

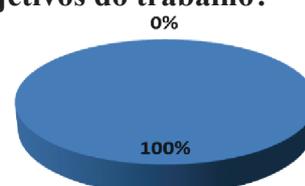


Figura 23. Surgiram dúvidas sobre os objetivos do trabalho?

11) Os pontos apresentados no relatório, bem como as propostas para melhoria, foram satisfatórias, considerando os objetivos da organização?

Tabela 19

Comparativo respostas. Questão 11

Nº	Respostas
1	A Instituição já havia observado a necessidade de otimizar alguns processos, a proposta apresentada foi de grande relevância ao que se refere essa questão.
2	Vários apontamentos já eram de nosso conhecimento e estão sendo implantados /implementados, e que pôde ser constatado na visita técnica.
3	Os pontos apresentados bem como as respostas vem ao encontro dos objetivos da Instituição em apresentar uma gestão transparente, otimizar os processos existentes, melhorando cada vez mais a eficiência e eficácia da atuação da Instituição em consonância com regulamentos e normas vigentes.
4	São coerentes com as necessidades.
5	Para otimizar o tempo e simplificar a execução das rotinas burocráticas.

12) Quais foram os aspectos positivos acerca da forma de aplicação do *framework* proposto? (curto prazo e longo prazo)

Tabela 20

Comparativo respostas. Questão 12

Nº	Respostas
1	Otimização de processos, maior controle, diminuição de riscos operacionais, adequações operacionais levando em consideração as normas fiscais e contábeis dentro da realidade da organização.
2	Em curto prazo: A evidenciação dos pontos a serem corrigidos, no que diz respeito a controles internos. Em longo prazo: A resolução completa de todos os pontos elencados.
3	Em curto prazo: apresentado através de relatório um mapa de risco evidenciando para a Instituição as distorções/falhas apresentadas no processo, bem como apresentação de soluções para os pontos elencados. A médio e longo prazo: A eliminação dos pontos identificados; A implementação de uma política definida de controles internos, otimizando e formalizando procedimentos e processo em busca de mais transparência e eficácia; consolidação da gestão e melhor atuação da Instituição.

4	A partir do levantamento dos riscos, pode ser evidenciado algumas questões que precisam ser corrigidas.
5	Auxiliar no desenvolvimento de aplicações e processos

13) Quais são os pontos de melhoria acerca da forma de aplicação do *framework* proposto?

Tabela 21

Comparativo respostas. Questão 13

Nº	Respostas
1	Não que seja um obstáculo na aplicação do <i>framework</i> , mas um ponto poderia ser observado, o aumento do período para o levantamento das etapas dos processos, o que acarretaria um melhor conhecimento da realidade da instituição alvo.
2	Reforçar uma política efetiva de controles internos.
3	Dizemos no que pese, a questão do curto prazo e alguns procedimentos serem realizados a distância, o trabalho realizado cumpriu seu objetivo e foi de grande valia por apresentar um diagnóstico formal da situação atual, referente as práticas de controle interno da Instituição, os quais, a partir de então, estão sendo implementados.
4	Na hora que são identificados os riscos e apontados para a direção, evidencia uma desconformidade com o que é necessário e as melhorias vem para somar.
5	(Não se manifestou)

14) Quais foram os benefícios trazidos pelos trabalhos realizados com a aplicação deste *framework*?

Tabela 22

Comparativo respostas. Questão 14

Nº	Respostas
1	Otimização de processos, adequações do software de gestão (Eco gestão), aplicação de métodos que possibilitam um maior controle nas operações.
2	A implantação dessa política, proporcionará a instituição uma melhor organização, diminuindo riscos e vulnerabilidade, apresentando mais transparência na gestão.
3	Proporcionou a evidenciação de questões importantes sobre controle interno, algumas desconhecidas pela Instituição; Possibilitou a solução de alguns pontos identificados como riscos de forma mais imediata, enquanto outros estão sendo viabilizados; Elaboração de relatório/diagnostico que norteará as implementações seguintes.
4	O conhecimento de questões apontadas através de testes e análise do especialista, que evidencia pontos frágeis em relação ao controle interno. Possibilitando a devida correção e alinhamento.
5	Possibilitou a coleta de informações mais assertivas para a Instituição.

15) Dê sua opinião geral acerca dos procedimentos efetuados:

Tabela 23

Comparativo respostas. Questão 15

Nº	Respostas
1	Os procedimentos realizados na abordagem para aplicação do <i>framework</i> , ocorreu de forma fluida, objetiva e sem impacto para as atividades da Casa.
2	Foram de extrema importância para a instituição, principalmente no que se refere ao setor financeiro, onde foram evidenciados alguns pontos para correção apontados pela auditoria, e que foram corrigidos.
3	Todos os procedimentos foram de suma importância, tendo em vista que possibilitou evidenciar, através de coleta e análise de dados, um mapeamento de riscos e apresentar respostas/soluções a cada ponto elencado que apresentam riscos e vulnerabilidade a Instituição.
4	Contribuição para uma gestão transparente, viabilizando as distorções evidenciadas.
5	Usar <i>frameworks</i> deixa o processo de busca das melhores práticas mais coerente e estruturado.

16) Opinião pessoal - conteúdo livre

Tabela 24

Comparativo respostas. Questão 16

Nº	Respostas
1	Analisando os apontamentos e resoluções abordados pelo <i>framework</i> , verificamos inúmeras possibilidades de uso deste no âmbito do terceiro setor; e tendo em vista, a carência de modelos para melhorias das regras de negócios para instituições sem fins lucrativos; classificamos essa ferramenta como sendo bastante promissora e que atende de forma satisfatórias às necessidades inerentes ao referido setor.
2	Não se manifestou
3	Registramos ainda como contribuição do trabalho realizado: Um relatório /diagnostico que dará norte a implementações das boas praticas de controle interno da Instituição que seguirão durante o próximo ano de 2019; Otimização de recursos financeiros e humanos; Definição de fluxo e processos de trabalho; Toda orientação/esclarecimento realizada (in loco) por ocasião da visita técnica e acompanhamento da implementação dos procedimentos recomendados facilitando o entendimento e validando as implementações propostas, acatadas pela Direção da Instituição; Falamos ainda do empoderamento do pesquisador, acerca do assunto e da forma didática e esclarecedora como conduziu todo o processo.
4	Não se manifestou
5	Não se manifestou

Comentários do pesquisador: Baseando-se nas respostas obtidas na terceira parte do questionário, pode-se observar que a proposta e aplicação do *framework* de controles internos foi avaliada como positiva e proveitosa pela gestão da Casa Durval Paiva.

Esta observação está em linha com a proposta de Mário, et al., (2013), acerca de modelos adequados às necessidades destas organizações. Também corrobora o alinhamento com o objetivo geral do presente trabalho, sendo este, utilizar o *framework* proposto na implementação dos controles internos, de forma efetiva.

Os pontos identificados, bem como as soluções propostas, foram elaborados com base nos objetivos e limitações da organização. A coerência e o alinhamento destas propostas com as expectativas da Casa pode ser evidenciada em itens como a necessidade da diversificação de fontes de renda. Neste caso, tanto a deficiência quanto a solução proposta já estavam sendo providenciadas pela organização, conforme contrato de consultoria da Casa, evidenciado no **Anexo C**.

Como pontos positivos, alguns gestores segregaram os pontos em curto e longo prazo. Dentre estes pontos, foram mencionadas, a inegável contribuição trazida com a apresentação e posterior do relatório de pontos, (Apêndice J). Este relatório, proporcionará uma base para acompanhamento destes pontos e, para os pontos que não puderam ser solucionados na atualidade, poderão ser monitorados para nova análise e eliminação em momento posterior.

Também foi mencionada a viabilização de parâmetros mínimos para a elaboração de manuais de procedimentos e controles internos para os diferentes departamentos da organização. Ainda como colaborações foram mencionadas as contribuições do pesquisador,

no desenvolvimento de soluções para os diferentes pontos identificados e documentados neste trabalho.

Como pontos de melhoria, foram mencionados apenas o curto prazo para a realização dos procedimentos de intervenção do pesquisador, e a realização de alguns procedimentos feitos a distância. Tendo em vista que estes pontos de melhoria não têm ligação direta com o *framework* proposto, mas como o prazo e condições nas quais o trabalho foi elaborado, considerou-se, ao menos num primeiro momento, não a ausência, mas a não identificação de pontos a serem corrigidos.

Acerca da opinião geral sobre os procedimentos adotados e do *framework* proposto, os gestores tiveram uma visão positiva. Foram feitas inclusive, referências diretas, com relação ao *framework* proposto, sendo avaliado como positivo e promissor, considerando o seu uso em organizações do terceiro setor, como o Caso da Casa Durval Paiva.

Da mesma forma, as contribuições deixadas para a Casa, pelo estudo, uma vez que o relatório de pontos e orientações trazem uma série de norteamentos para a melhora dos processos da Casa.

4.3.1 O Resultado da intervenção: Contribuições teóricas e práticas da pesquisa

Com base em todo material apresentado no capítulo 4 deste estudo, inclusive no questionário respondido pelos gestores e coordenadores da organização, pode-se concluir que a presente pesquisa intervencionista proporcionou contribuição empírica e teórica ao final de sua realização, satisfazendo assim a necessidade levantada por pesquisadores como Suomala e Lyly-Yrjänäinen, (2010), no que diz respeito ao papel deste tipo de pesquisa.

Como contribuição teórica, o sucesso da implementação do *framework* de controles internos, bem como o retorno positivo por parte dos gestores, evidencia que o embasamento teórico desenvolvido para propor a nova estrutura foi satisfatório.

Da mesma forma, o ineditismo da proposição de um *framework* específico para uma organização do 3º setor, abre um leque de possibilidades para novas pesquisas acadêmicas, seja na replicação do *framework* proposto, em sua melhoria ou na comparação com outros modelos já existentes.

Em paralelo, esta situação também satisfaz a proposta de autores como Mário, et al., (2013), no que diz respeito a necessidade de modelos adequados às necessidades destas organizações

Já como contribuição empírica, as diversas melhorias implementadas junto à Casa Durval Paiva, durante a realização do estudo, as contribuições deixadas como orientação para

que ela possa desenvolver no futuro, bem como o mesmo retorno positivo por parte dos gestores da Casa, com relação a intervenção realizada, satisfazem este aspecto, levantado por Suomala e Lyly-Yrjänäinen, (2010).

5 Considerações Finais

Esta produção acadêmica teve como objetivo propor um *framework* de controles internos a fim de auxiliar na solução dos problemas de gestão da Casa Durval Paiva, uma organização do terceiro setor, utilizando, para isso, o método de pesquisa intervencionista.

Com o uso da revisão da literatura, buscou-se entender mais sobre a estrutura das organizações do terceiro setor e seus objetivos, frente a sociedade. Da mesma forma, compreender sobre a gestão dessas organizações, governança corporativa, controles internos, COSO e seus *frameworks* de controles internos e de gestão de riscos e Intosai, também com seu *framework* de controles internos. Baseado em todo conteúdo investigado, através desta revisão, constatou-se a inexistência de um *framework* de controles internos voltado para o setor. Assim, desenvolveu-se a proposta do *framework* que atendesse às necessidades da Casa.

Após a revisão de literatura foram definidas as etapas para aplicação da metodologia de pesquisa intervencionista, baseadas no trabalho de Danniballe, (2017). A pesquisa intervencionista foi executada em 4 etapas, sendo elas: Diagnóstico da situação; planejamento e nível da intervenção; coleta, análise e execução e; avaliação de resultados.

A revisão de literatura também deu embasamento para o início da 1ª etapa da pesquisa intervencionista, sendo esta, o levantamento de maiores informações acerca da organização objeto de estudo, tais como, estrutura, objetivos, serviços oferecidos e as suas principais conquistas. Na mesma oportunidade também foi possível levantar os problemas de gestão enfrentados pela Casa Durval Paiva, sendo eles, a ausência de: diversificação de fontes de recursos, de orçamento anual, estudos de fluxos de caixa, formalização de planejamento e discussões mensais para acompanhamento, sistema de gestão eficiente, e interface entre os sistemas da Casa, controle de estoques e de imobilizado, revisão das informações contábeis, manual de procedimentos, segregação de função e capacitação de pessoal na área contábil e de gestão.

Em posse de todas estas informações, foi elaborada então uma proposta de *framework* de controles internos para a Casa Durval Paiva, objetivando auxiliar a Casa na solução dos seus problemas de gestão, e finalizando assim esta 1º etapa.

Para início da 2ª etapa, realizaram-se reuniões via *conference call*, para determinar os procedimentos a serem realizados, bem como, acordar as datas para realização. Na oportunidade, definiu-se as datas e os procedimentos realizados na etapa seguinte da pesquisa intervencionista.

Para realização da 3ª etapa, deu-se início a aplicação do *framework* de controles internos, objetivo deste trabalho. Para isso, foram realizadas as seguintes atividades:

I) Entrevistas junto aos diferentes stakeholders (assistente social da Casa, mãe de uma criança atendida e gerente de projetos do Instituto Ronald McDonald – IRM-RJ).

Nestas entrevistas, pode-se observar a boa reputação da gestão da Casa, frente aos stakeholders, sempre se referindo a esta como qualificada, transparente e inclusive mencionando os prêmios que a Casa vem ganhando nos últimos anos, por excelência na gestão.

Observou-se também o impacto dos trabalhos realizados e a mudança provocada junto a sociedade, em especial, nos depoimentos da gestora do IRM e da mãe de um dos assistidos pela Casa.

Foram mencionados alguns problemas enfrentados pela gestão da Casa, os quais foram identificados no levantamento prévio, junto à organização e posteriormente, no mapeamento dos riscos, sendo eles a centralização de responsabilidades pela diretoria e o acúmulo de funções, o que acarreta na diminuição da qualidade de alguns procedimentos, como é o caso da prestação de contas.

II) Reuniões com colaboradores e responsáveis pelas áreas de: Compras, Contas a pagar, Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos, Telemarketing, Imobilizado, Estoques e Projetos. Com as informações obtidas nestas reuniões, foram elaborados os descritivos (Walkthroughs) das atividades de cada uma das áreas.

III) Com base nestes descritivos, o pesquisador desenvolveu o mapeamento dos riscos da organização, identificando e avaliando os riscos relevantes, de acordo com os objetivos e a estrutura que a Casa apresenta.

IV) Após identificação e avaliação dos riscos mapeados, definiu-se então as respostas aos riscos identificados.

V) Estes riscos identificados e devidamente respondidos foram também confrontados com os problemas de gestão, previamente identificados, junto à gestão da Casa Durval Paiva. Este procedimento foi realizado, a fim de observar quanto a coerência dos problemas relatados pela gestão. Todas estas informações foram apresentadas à gestão e a diretoria da Casa Durval Paiva, através de relatório, devidamente entregue e apresentado em reunião realizada no dia 27 de novembro de 2018. VI) Depois da reunião e aceite dos pontos levantados, bem como das propostas feitas, deu-se início a implementação dos controles e procedimentos sugeridos. Para auxiliar a gestão da Casa na implementação destas novas atividades, foi realizada visita pelo pesquisador à Casa Durval Paiva, entre os dias 03 e 07 de dezembro de 2018. Na oportunidade foram esclarecidos diversos pontos acerca das sugestões apresentadas no relatório, bem como,

foi dado auxílio na elaboração de uma série de procedimentos e formulários para utilização nas atividades diárias da Casa.

Duas semanas após a visita, deu-se início a 4^o e última etapa dos procedimentos da pesquisa intervencionista, a avaliação de resultados. Para tal, aplicou-se um questionário com 16 questões, divididas entre abertas, mistas e fechadas, a fim de observar a percepção dos gestores acerca da efetividade do *framework* proposto.

Dentre as principais constatações extraídas do questionário final, estão a recepção positiva do *framework* de controles internos, onde destaca-se a facilidade na sua implementação, a não interferência nas atividades diárias da Casa e a facilidade na compreensão dos procedimentos e das propostas realizadas. Também houve recepção positiva acerca dos objetivos definidos na proposta de *framework*, onde pode-se observar que estes estão realmente em linha com os objetivos da organização. Todavia, deve-se atentar ao fato de que foi percebido pela gestão o fato de que não houve uma recepção integral destes novos procedimentos de controle, por parte de todos os colaboradores.

Outro aspecto de grande relevância para os estudos voltados a gestão do terceiro setor é a observação do impacto destes trabalhos na transformação da sociedade. Com base nas entrevistas realizadas junto a mãe de uma criança assistida pela casa, à uma assistente social e a gestora do IRM, pode-se notar a relevância dos trabalhos de amparo e qualificação na vida da mãe da criança em tratamento contra o câncer. Por conta desta relevância social, evidenciada nas entrevistas, recomenda-se para estudos futuros, avaliar a viabilidade da proposição da estrutura de auxílio adotada pela Casa, aos órgãos públicos, transformando-as em políticas públicas, face aos benefícios sociais e econômicos trazidos, considerando, inclusive, os aspectos abordados pela Lei, 13.800/2019, não abordada no presente estudo dada sua publicação posterior a finalização da intervenção.

No que diz respeito aos riscos e o seu gerenciamento, recomenda-se a abordagem de questões mais voltadas ao risco dos doadores, como é o caso da filantropia de risco, ou *Venture Philantropy*, onde, além da captação para o custeio das atividades fim da organização, pode-se obter recursos para o desenvolvimento de novos programas.

Considerando a importância da sinergia de todos os colaboradores para o funcionamento efetivo dos controles, e, conseqüentemente, da organização, faz-se necessário que os gestores da Casa trabalhem a comunicação com todos os colaboradores, a fim de tornar de conhecimento geral a importância destes controles, para que, assim, a Casa Durval Paiva possa continuar realizando suas atividades, diminuindo o sofrimento de milhares de crianças e adolescentes com

câncer e de seus familiares, e da mesma forma, possa ajudar, a cada dia, a diminuir os níveis de óbitos, decorrentes de câncer infanto/juvenil no nordeste e no Brasil.

Vale ressaltar também que, diante de todo o trabalho e empenho observado pelo pesquisador durante todo o período, o mesmo firmou compromisso de auxiliar a Casa Durval Paiva na implementação das demais recomendações formalizadas através do relatório de recomendações, evidenciado no Apêndice J desta pesquisa, as quais não houve tempo hábil para implementação e que não estavam ligadas diretamente aos problemas de gestão, levantados no início do trabalho.

Face à relevância e ineditismo do estudo ora desenvolvido, sugere-se o aperfeiçoamento dos critérios e esclarecimentos acerca dos objetivos das organizações do terceiro setor. Outrossim, que o presente *framework* proposto possa ser replicado em outras organizações, a fim de observar sua efetividade e constatar possíveis adequações necessárias, para um melhor atendimento das organizações deste setor que vem crescendo, a cada dia, não só em território nacional, mas em todo o mundo.

Referências

- Almeida, M. C., (2003). *Auditoria: Um curso moderno e completo*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Alves, M. A. (2002, julho). Terceiro setor: as origens do conceito. *Anais do encontro da Associação nacional de pós graduação e pesquisa em administração*, Salvador, BA, Brasil, 26. Recuperado de http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf
- Araújo, F. J. (2000). Implantação de uma estrutura de controles Internos. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 5(2), 32-37. Recuperado de [file:///C:/Users/15030312.GLOBAL/Downloads/1652-3709-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/15030312.GLOBAL/Downloads/1652-3709-1-PB%20(1).pdf)
- Araújo, O. C. (2005). *Contabilidade para organizações do terceiro setor*. São Paulo: Atlas.
- Assaf, A., Neto, Araújo, A. M. P., & Fregonesi, M. S. F. A. (2006). Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(spe), 105-118. Recuperado de <http://www.journals.usp.br/rcf/article/view/34199>
- Atan, R., Zainon, S., & Wah, Y. B. (2012, janeiro). Quality information by charity organizations and its relationship with donations. In *Proceedings of the 6th WSEAS International Conference on Business Administration (ICBA'12)*, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos da América, 12. <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2012/CambridgeUSA/BUSINESS/BUSINESS-18.pdf>
- Atkinson, A. A., & Shaffir, W. (1998). Standards for field research in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 41-68. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/73c66407eb0fbc52c11072ca9f12c0e8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31820>
- Attie, W. (2007). *Auditoria interna* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Ávila, L. A. C., Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 125-144. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/21390/S1806-48922016000100125.pdf>
- Baldvinsdottir, G., Mitchell, F., & Nørreklit, H. (2010). Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21(2), 79-82. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/bf84/cfe4d727f94c2838c5c6d8eec9e6a4f00c60.pdf>
- Barragan, L. G. (2005). *Controle interno: Diagnostico e adaptação das técnicas existentes para as entidades do terceiro setor* (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de http://tede.fecap.br:8080/jspui/bitstream/tede/639/1/Luciana_Gavazzi_Barragan.pdf
- Barragan, L. G., Weffort, E. F. J., & Aranha, M. P. S. (2006, novembro). O processo de gestão de riscos e controles internos nas entidades sem fins lucrativos como uma ferramenta para redução de custos. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, Belo Horizonte, MG,

- Brasil, 13. Recuperado de: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1742/1742>
- Beattie, V., Goodacre, A., Pratt, K., & Stevenson, J. (2001). The determinants of audit fees— Evidence from the voluntary sector. *Accounting and Business Research*, 31(4), 243-274. Recuperado de <http://eprints.gla.ac.uk/776/1/beattieaccbusres31.pdf>
- Becker, I. (1980). *Pequena história da civilização ocidental* (11a ed.). São Paulo: Cia. ed. Nacional.
- Bergamini, S., Jr. (2015). Ética Empresarial e Contabilidade: o Caso Enron. *Pensar Contábil*, 5(16). Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/2390/2069>
- Berstein, P. L. (1997). *Desafio aos deuses: A fascinante história do risco* (16a ed.). São Paulo: Editora Campos. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wmOcgFWCWpMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Desafio+dos+Deuses+-+a+Fascinante+Hist%C3%B3ria+do+Risco&ots=kNt8M0eUDw&sig=8ywriW7kNjcWuWyqurG2BCJtAlk#v=onepage&q=Desafio%20dos%20Deuses%20-%20a%20Fascinante%20Hist%C3%B3ria%20do%20Risco&f=false>
- Bose, M., Fedato, C., & Mendonça, L. R. D. (2003). Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós graduação em Administração ENANPAD2003*. Atibaia, SP, Brasil, 27. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Monica_Bose/publication/261437461_Monitoramento_de_Projetos_Sociais_um_Desafio_para_as_Aliancas_Interseitoriais/links/0c96053443d0795565000000/Monitoramento-de-Projetos-Sociais-um-Desafio-para-as-Aliancas-Interseitoriais.pdf
- Cannavina, V. C., & Parisi, C. (2015). Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO / INTOSAI. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 06-26.
- Carneiro, A. F., Oliveira, D. L., & Torres, L. C. (2011). Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6(2), 90-105. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/viewFile/1206/1142>
- Carvalho, R. F., (2003). *Um estudo sobre os conceitos, aplicações e responsabilidades dos controles internos*. (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://pergamum.fecap.br/biblioteca/imagens/000004/0000044C.pdf>
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo, Pearson Prentice Hall
- Comissão de Valores Mobiliários, (2002). *Recomendações da CVM sobre Governança corporativa*. Rio de Janeiro: CVM. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2007). *Enterprise Risk Management: Integrating Framework*. (PWC, trad) Recuperado de

<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
(Obra original publicada em 2004)

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2013). *Internal Control — Integrated Framework* (PWC, trad). Recuperado de http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. (Obra original publicada em 1992)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. (PWC, trad) Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Costa, D. P. (2005) Prestação de contas. In: Szazi, E. (Org.). *Terceiro setor: temas polêmicos*. São Paulo: 2005. p. 13-44
- Crepaldi, S. A., Crepaldi, G. S., (2014) *Contabilidade Gerencial: Teoria e prática*. (7a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Cruz, J. A. Westarb, Quandt, C. O., Martins, T. S., & Silva, W. V. (2010). Performance no terceiro setor-uma abordagem de Accountability: Estudo de caso em uma Organização Não Governamental Brasileira. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 3(1), 58-75. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2238/1366>
- Cunha, J. H. C, & Matias, P. J. (2012). Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(18), 83-102. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n18p83>
- Daniballe, Rosana González. (2017). *Modelo conceitual e funcional de identificação e acumulação de resultados para a mensuração de rentabilidade por cliente: uma proposta para empresa de saúde ocupacional*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Davis, M. D., & Blaschek, J. R. D. S. (2005). Deficiências dos sistemas de controle interno governamentais atuais em função da evolução da economia. *Congresso USP Controladoria e Contabilidade* São Paulo, SP, Brasil, 6. Recuperado de http://cont.aedb.br/seget/artigos05/340_artigoSEGET.pdf
- Decreto n. 2.416, de 17 de julho de 1940*. Aprova a codificação das normas financeiras para os Estados e os Municípios. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del2416.htm
- Decreto n. 2.627, de 26 de setembro de 1940*. Dispõe sobre as sociedades por ações. (Revogado parcialmente pela Lei nº 6.404, de 1976) Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2627.htm
- Decreto n. 8.242, de 23 de maio de 2014*. Regulamenta a Lei no 12.101, de 27 de novembro de 2009, para dispor sobre o processo de certificação das entidades beneficentes de assistência social e sobre procedimentos de isenção das contribuições para a seguridade social. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8242.htm#art70

- Drucker, P. F. (1997). *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. (4a.ed.). São Paulo: Livraria Pioneira.
- Etzioni, A. (1972). The untapped potential of the 'Third Sector'. *Business and society review*, 1(1), 39-44. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8e674773-2660-4e4d-b49e-3b78b16508c9%40pdc-v-sessmgr05>
- Falconer, A. P., Lucas, A., & Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor—uma revolução associativa global. *Revista de administração*, 33(1), 5-11. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18152/a-emergencia-do-terceiro-setor-----uma-revolucao-associativa-global>
- Farah, T. (2014). Entidades sociais respondem por 1,5% do PIB, diz estudo. *Jornal O Globo*. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/brasil/entidades-sociais-respondem-por-15-do-pib-diz-estudo-11887256>
- Fernandes, A. M., e Galvão, P. R. (2016). A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 5(1). Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41352/a-controladoria-como-ferramenta-de-gestao-nas-m--->
- Fiori, C. M. C. M., Rosa, A. C., Kich, S. C. B., Beal, R., & Porfirio D. (2018) Programa diagnóstico precoce em 10 anos de atividade, reduz o tempo entre o início de sintomas ao diagnóstico e aumenta a chance de cura de crianças e adolescentes com câncer no Paraná. *Anais do XVI Congresso Nacional de Oncologia Pediátrica – CONIACC*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 16. Recuperado de <https://www.soboep2018.com.br/?menu=pagina&CODPAG INA=197>
- Fisher, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3), 246-268. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764099283002>
- Garcia, A. S., Carvalho, R. F. (2001) O controle interno como ferramenta da gestão para o alcance dos objetivos organizacionais. *Revista Álvares Penteado*. 3(6), 25-36. Recuperado de <http://pergamum.fecap.br/biblioteca/index.php>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Global E. U., (2017, maio 21). *Crise econômica afeta entidades sociais no Brasil*. Recuperado de <https://www.uniaoglobalbr.org/single-post/2016/1/13/A-crise-Econ%C3%B4mica-afeta-as-doa%C3%A7%C3%B5es-para-entidades-Sociais>
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do Terceiro setor: O desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron books
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2017). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: Autor. Disponível de:

<<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigoCodigodasMelhoresPraticasdeGC5aEdicao.pdf>> Acesso em: 01 ago. 2018.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações*. São Paulo: Autor. Recuperado de http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/GUIA_3SETOR_WEB.pdf

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2018). *Mapa das organizações da Sociedade Civil: Número de empregos formais nas OSCs por região, Brasil - 2015*. Recuperado de <https://mapaosc.ipea.gov.br/dados-indicadores.html>

International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI, (2004). *ISSAI GOV 9100 – Guidelines for internal Control Standards for the Public Sector*. Aprovado no XVIII INCOSAI. Budapest, Hungria. Recuperado de http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/INTOSAI-gov.htm

International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI, (2004) Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – ISSAI 1900. Recuperado de <http://www.INTOSAI.org/issai-executive-summaries/view/article/INTOSAI-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standardsfor-the-public-sector.html>> Acesso em: 10 fev. 2018.

Jönsson, S., & Lukka, K. (2005). Doing interventionist research in management accounting University of Gothenburg, *Gothenburg Research Institute GRI*. Recuperado de https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2987/1/2005-6_for_web.pdf

Jordão, R. V. D, Souza, A. A., & Teddo, A. C. (2012). Governança Corporativa e Ética de Negócios: Uma análise nos principais modelos internacionais de controle interno. *Sistemas & Gestão*, 7(1), 76-92. Recuperado de <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N1A5/V7N1A5>

Kassem, R. & Higson, A.W., (2012). The new fraud triangle model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3 (3), p. 191 – 195. Recuperado de file:///G:/The_New_Fraud_Triangle_Model_2.pdf

Laffin, M., & Ebsen, K. S. (2004). Terceiro Setor e Contabilidade: compilações de uma pesquisa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(1), 11-28. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/699/557>

Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. (2002). Institui o Código Civil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm#art2045

Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. (2007) Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm

Lei n. 12.101, de 27 de novembro de 2009. (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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2009/lei/112101.htm

Lei n. 3.171, de 01 de janeiro de 1916. (1916) Código Civil dos Estados Unidos do Brasil. (Revogada pela Lei nº 10.406/2002). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L3071.htm

Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (1976) Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0091.htm

Lei n. 6.790, de 23 de março de 1999. (1999). Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm

Lei n. 91, de 28 de agosto de 1935. (1935) Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade pública. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0091.htm

Letelier, L. (2013, junho 13). Carreira no Terceiro Setor. *Revista Exame*. Carreira-Você S/A. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/carreira/carreira-no-terceiro-setor/>

Lins, L. D. S. (2011). *Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa (4ª ed.)*. São Paulo: Atlas.

Liston-Heyes, C., & Liu, G. (2013). A study of non-profit organisations in cause-related marketing: Stakeholder concerns and safeguarding strategies. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1954-1974. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com.ez344.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/EJM-03-2012-0142>

Lopes de Sá, A. L. (2002) *Curso de Auditoria*. (10a. ed.). São Paulo: Atlas.

Lugoboni, L. F., Zittei, M. V. M., Araújo, J. A. O., & D'Áuria F. S. (2016). Governança corporativa nas empresas familiares: as possibilidades de erros estratégicos devido à concentração de poder. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (219), 22-35. Recuperado de <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/1395/1000>

Mañas, A. V., & de Medeiros, E. E. (2012). Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 15-29. Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/12664/8472>

Mário, P. C., Alves, A. D. F., Carmo, J. P. S., Silva, A. P. B. & Jupetipe, F. K. N. (2013). A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(1). Recuperado de <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/viewFile/1645/1466>

Marques, B. A., Rody, P. H. A., Reina, D., & Campos, G. M. (2015). Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 71-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3071/307141014005.pdf>

- Martins, G. A. & Theophilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). São Paulo: ed. Atlas.
- Milani, M. A., Fº. (2004). *A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo-FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Milani, M. A., Fº. (2009). Resultado econômico em organizações do Terceiro Setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 1(1), 35-44. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/14710/10238>
- Milani, M. A., Fº., & Milani, A. M. M. (2011). Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10(1), 32-46. Recuperado de <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/701/537>
- Morgan, L. M., & de Benedicto, G. C. (2009). Um estudo sobre a controladoria em organizações do terceiro setor na Região Metropolitana de Campinas. *Revista de Administração*, 7(3), 111-133. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720558003.pdf>
- Murcia, F. D. R., & Carvalho, L. N. (2009). Conjecturas acerca do gerenciamento de lucros, republicação das demonstrações contábeis e fraude contábil. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(4), 61-82. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014737004>
- Nascimento, A. M., Ott, E., Silva, L. M., & Reginato, L. (2013). Sistemas de Controles Internos. In A. M. Nascimento & L. Reginato (Eds.), *Controladoria - um enfoque na eficácia organizacional* (3a ed.). p. 108-116. São Paulo: Ed Atlas
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. (2006) *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos* (Terceiro setor). (1a ed.). São Paulo: Atlas
- Olak, P. A., Slomski, V. & Cruz, C. V. O. A. (2008). As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no Brasil, no âmbito das organizações do terceiro setor. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 2(1). 24-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/4416/441642763003/>
- Oliveira, M. C., & Linhares, J. S., (2007). A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras - Um estudo de caso. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 4(2). p.160-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3372/337228632007/>
- Oyadomari, J. C. T., Assis, W. A., Simãozinho, S. M., Mendonça, O. R., Neto. (2012). Pesquisa intervencionista: análise dos estudos empíricos internacionais em Gestão Estratégica de Custos. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(2). Recuperado de <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/16117/9523>
- Pace, E. S. U. (2009). *Metodologias de avaliação de desempenho com a criação de valor como contribuição ao planejamento das organizações sem fins lucrativos*. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09092009-144054/en.php>

- Pace, E. S. U., Basso, L. C., & Silva, R. D. (2004). O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. *Encontro de estudos organizacionais*, 3. Recuperado de http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/o_uso_de_indicadores.pdf
- Parisi, C. & Megliorini, E., (2011). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Ed. Atlas
- Peleias, I R, (2002) – Falando sobre Controle Interno – IOB – Temática Contábil e Balanços, São Paulo: IOB Thomson
- Peleias, I. R., Caetano, G., Parisi, C., & Pereira, A. C. (2013). Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no EnANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 29-49. Recuperado de <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3323/2527>
- Peleias, I. R., Ehrentreich, H. P., Silva, A. F., & Fernandes, F. C. (2017). Pesquisa sobre a percepção dos gestores de uma rede de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 06-28. Recuperado de <http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/viewFile/2570/2024>
- Peleias, I. R., Segreti, J. B., & Costa, C. A., (2009). Comitê de auditoria ou órgãos equivalentes no contexto da Lei Sarbanes-Oxley: estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emittentes de American Depositary Receipts – ADRs. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(1), 41-65. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1970/197015470003/>
- Perez, J. H. Jr., (2012) *Auditoria de Demonstrações Contábeis: normas e procedimentos*. (5a Ed.). São Paulo, Atlas.
- Pértle, R. T. N., Dedonato, O., Mazzioni, S., Kruger, S. D., & Zanin, A. (2013). Aplicação do modelo COSO ERM no gerenciamento dos controles internos em uma universidade comunitária. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*. 13(24), 53-71. Recuperado de <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/8746/7627>
- Peters, M. R. S., (2004). *Controladoria internacional, incluindo Sarbanes Oxley Act e USGAAP*. São Paulo, DVS Editora
- Petrovits, C., Shakespeare, C., e Shih, A. (2011). The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. *The Accounting Review*, 86(1), 325-357. Recuperado de <http://aaapubs.org/doi/abs/10.2308/accr.00000012?code=aaan-site>
- Piza, S. C. T. (2010). *A contabilidade no terceiro setor e as necessidades das organizações sociais civis: Um estudo de caso múltiplo de organizações localizadas na cidade de São Paulo. (Dissertação de Mestrado)*. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de http://tede.fecap.br:8080/jspui/bitstream/tede/501/1/Silvio_Calazans_de_Toledo_Piza.pdf
- Piza, S. C. T., Parisi, C., Megliorini, E. & Gallo, M. F. (2013). A aderência das práticas contábeis das entidades do terceiro setor às normas brasileiras de contabilidade: um estudo multicase de entidades do município de São Paulo-SP. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(3), 78-97. Recuperado de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5346/3951>

- Ponte, V. M. R., & Oliveira, M. C. (2004). A prática da evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(36), 7-20. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n36/v15n36a01.pdf>
- Portulhak, H., Vaz, P. V. C., Delay, A. J., & Pacheco, V. (2017). A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: Uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais. *Enfoque Reflexão Contábil*, 36(1). 45-63. Recuperado de <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/31273/pdf>
- Presse, F. (2002, julho 22). - *Acompanhe a cronologia recente do caso WorldCom*: São Paulo: Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u51742.shtml>
- Ramos, F. M., & Klann, R. C. (2015). Qualidade da informação contábil das entidades do terceiro setor brasileiras. *Future studies research journal*, 7(1). 03-32. Recuperado de <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/03/291>
- Resolução n.º 2009/001215, de 03 de dezembro de 2009. Aprova a NBC TA 402 - Considerações de Auditoria para a Entidade que Utiliza Organização Prestadora de Serviços. Recuperado de http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001215
- Resolução n.º 2015/ITG2002(R1), de 02 de setembro de 2015. Altera ITG 2002 que trata de entidades sem finalidade de lucros. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/ITG2002\(R1\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/ITG2002(R1))
- Resolução n.º 2016/NBCTA200(R1), de 05 de setembro de 2016. Altera NBC TA 200. dispõe sobre os objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com normas de auditoria. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA200\(R1\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA200(R1))
- Resolução n.º 2016/NBCTA240(R1), de 05 de setembro de 2016. Altera NBC TA 240. Dispõe sobre a responsabilidade do auditor em relação a fraude, no contexto da auditoria de demonstrações contábeis. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA240\(R1\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA240(R1))
- Resolução n.º 2016/NBCTA300(R1), de 05 de setembro de 2016. Altera NBC TA 300. Dispõe sobre o planejamento da auditoria de demonstrações contábeis [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA300\(R1\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA300(R1))
- Resolução n.º 2016/NBCTA315(R1), de 05 de setembro de 2016. Altera NBC TA 315. Dispõe sobre a identificação e avaliação dos riscos de distorção relevante por meio do entendimento da entidade e do seu ambiente. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA315\(R1\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA315(R1))
- Resolução n.º 2016/NBCTA330(R1), de 05 de setembro de 2016. Altera NBC TA 330. Dispõe sobre a resposta do auditor aos riscos avaliados. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA330\(R1\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA330(R1))
- Resolução n.º 2017/NBCTG07(R2), de 22 de dezembro de 2017. Altera NBC TG 07 (R1). Dispõe sobre subvenção e assistência governamentais. Recuperado de

[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2017/NBCTG07\(R2\)&arquivo=NBCTG07\(R2\).doc](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2017/NBCTG07(R2)&arquivo=NBCTG07(R2).doc)

- Ribeiro, L. M. P., & Timóteo, A. C. (2012). A Adoção dos controles internos em uma organização do terceiro setor como sustentabilidade econômica: um estudo de caso em uma associação de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(17), 61-82. Recuperado de [https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article /viewFile/2175-8069.2012v9n17p61/22269](https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/viewFile/2175-8069.2012v9n17p61/22269)
- Rosa, M., & Orey, D. C. (2012). O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagensêmica, ética e dialética. *Educação e Pesquisa*, 38(4), 865-879. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ep/v38n4/06.pdf>
- Russo, P. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Almeida, C. B. (2012). Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra "A estratégia em ação": um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58), 7-18. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rcf/v23n58/pt_a01v23n58.pdf
- Salimon, M. I., & Siqueira, M. V. S. (2013). Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. *Revista de Administração*, 48(4), 643-657. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/02.pdf>
- Santos, E. S. (2012). Análise dos impactos dos CPCs da primeira fase de transição para o IFRS no Brasil: um exame dos ajustes aos resultados nas DFPs de 2008. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(15), 23-43. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/52655/56539>
- Santos, R. A., (2016). *Modelo preditivo de fraude ocupacional nas organizações privadas*. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09092009-144054/en.php>
- Sarbanes-Oxley Act*. Weekly Compilation of Presidential Documents. Presidential remarks and Statement, v. 38, 30 July 2002. Recuperado de https://pcaobus.org/About/History/Documents/PDFs/Sarbanes_Oxley_Act_of_2002.pdf
- Seibel, W. (1990). Government/third-sector relationship in a comparative perspective: the cases of France and West Germany. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1(1), 42-60. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF01398491.pdf>
- Shier, M. L., e Graham, J. R. (2013). Identifying social service needs of Muslims living in a post 9/11 era: The role of community-based organizations. *Advances in Social Work*, 14(2), 395-415. Recuperado de <http://journals.iupui.edu/index.php/advancesinsocialwork/article/view/4180/16382>
- Silva, A. C. M. D. (2005). Práticas de contabilidade gerencial em organizações do terceiro setor: um estudo na região metropolitana do Recife-PE. XIV Congresso Brasileiro de Custos, João Pessoa, Paraíba, Brasil, 14. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/293824940_Praticas_de_contabilidade_gerencial_no_terceiro_setor_um_estudo_na_regiao_metropolitana_do_Recife

- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública-RAP*, 44(6). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a03v44n6.pdf>
- Silva, K. L., Oliveira, M. C., Mendes, M. M., & Araújo, O. C. (2009). A Implementação dos Controles Internos e do Comitê de Auditoria Segundo a Lei SOX: o Caso Petrobras. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 39-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1970/197014573003/>
- Silva, L., & Machado, S. D. B. Z. (2008). Um estudo sobre os impactos da lei Sarbanes–Oxley na área de auditoria interna de uma empresa brasileira com ações negociadas nos Estados Unidos. *18º Congresso Brasileiro de Contabilidade*, Gramado, Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Leticia_Medeiros_Da_Silva/publication/274254126_UM_ESTUDO_SOBRE_OS_IMPACTOS_DA_LEI_SARBANES_OXLEY_NA_AREA_DE_AUDITORIA_INTERNA_DE_UMA_EMPRESA_BRASILEIRA_COM_ACOES_NEGOCIADAS_NOS_ESTADOS_UNIDOS/links/551a0e830cf244e9a4585363.pdf
- Silva, P. K. F., Correia, J. J. A., Lima, A. C. S., Silva, F. E. A., & Miranda, L. C. (2017). Práticas Contábeis Adotadas por Entidades do Terceiro Setor: Uma Análise Junto a Templos Religiosos de Pernambuco à Luz da ITG 2002. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(3), 123-139. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321865885_PRATICAS_CONTABEIS_ADOTADAS_POR_ENTIDADES_DO_TERCEIRO_SETOR_UMA_ANALISE_JUNTO_A_TEMPLOS_RELIGIOSOS_DE_PERNAMBUCO_A_LUZ_DA_ITG_2002
- Slomski, V., Rezende, A. J., Cruz, C. V. O. A., Olak, P. A., (2012). *Contabilidade do terceiro setor* (1a. ed.). São Paulo: Ed. Atlas
- Soldi, A. R., Hatz, C. R., Santos, G. R., Silva, M. M., e Milani, M. A. F., (2007). Transparência no Terceiro Setor: um estudo sobre as organizações filantrópicas. *Jovens pesquisadores*, 4(1), 1-13.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(4), 711-728. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764004269146>
- Suomala, P., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2010). Interventionist management accounting research: Lessons learned. *CIMA, Research Executive Summaries Series*, 6(1), 1-9. Recuperado de http://testsecure.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Organisational%20management/cid_ressum_interventionist_management_accounting_research_apr2010.pdf
- Thiollent, M. (1998). *Metodologia da Pesquisa-Ação* (8a ed.). São Paulo: Cortez Editora
- UOL. (2006). Cronologia da quebra da Enron, a maior da história dos Estados Unidos. UOL Economia. Recuperado de <https://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2006/07/05/ult35u48298.jhtm>
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. (7a ed.). São Paulo: Ed. Atlas

- Verrecchia, R. E. (2001). Essays on disclosure. *Journal of accounting and economics*, 32(1), 181-235, Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.5598&rep=rep1&type=pdf>
- Wassally, L. P. M. P. (2008). *Controles internos no setor público: um estudo de caso na secretaria federal de controle interno com base em diretrizes emitidas pelo COSO e pela INTOSAI (Dissertação de mestrado)* Programa Multiinstitucional e inter-regional de pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Recuperado em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3767/1/2008_LorenaPinhoMorbachParedesWasally.pdf

Apêndice A - Autorização Vice-Presidente P/ O Trabalho

Casa Durval Paiva

DECLARAÇÃO

Eu, Daniella Fernandes Paiva, portadora do documento de identidade, RG nº 770.826, diretora da instituição de assistência a criança e adolescente com câncer, CASA DURVAL PAIVA, inscrita na Receita Federal do Brasil, sob o CNPJ nº 01.396.800.0001/36, localizada na Rua Clementino Câmara, 234 Bairro Barro Vermelho Natal-Rio Grande do Norte, autorizo, em nome da instituição, ao Sr. Allan de Aquino Pereira de Lima, portador do documento de identidade RG 44.278.941-5, contador e auditor independente, mestrando do programa de Mestrado da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado – FECAP, a realizar sua pesquisa nesta instituição do terceiro setor, a qual intitula-se “Controles internos no 3º setor: Uma proposta de Framework para a Casa Durval Paiva”, e que tem como metodologia a pesquisa intervencionista que, conforme esclarecido por ele, tem como objetivos, auxiliar na solução dos problemas de gestão da casa, além de contribuir com a área acadêmica, propondo um novo formato de aplicação de controles internos para as organizações do 3º setor, formato o qual existe apenas para as empresas privadas (2º setor) e para as instituições públicas (1º setor).

Outrossim, nos colocamos a disposição para o que for necessário à implantação dos procedimentos que se fizerem necessários na realização do estudo.

Atenciosamente.

Natal, 15 de agosto de 2018.


Daniella Paiva
Vice Presidente da Casa Durval Paiva

Daniella Fernandes Paiva

 R. Clementino Câmara, 234 - Barro Vermelho
Natal/RN - 59030-330
 Fone: +55 84 4006.1600
 www.casadurvalpaiva.org.br

CNPJ 01.396.800/0001-36 - Recuperação de Unidade Pública Federal Processo P/LA/ 19803/2014/00-70
Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social processo nº 24256/2017/91-2000-28

**Melhor ONG
do Nordeste**



Apêndice B – E-Mail de Aprovação - *Framework* Proposto

Re: levantamento/trabalho

Neide Maria Filha <neidefilha_rn@hotmail.com>

Sex 20/07/2018, 20:30

Para: Allan Lima <allan_contabil@hotmail.com>

Allan,

LISTA 03

Conformidade (leis e normas)

Atendimento social

Operacional

Divulgação

Prestação de contas

Accountability

Eu creio que é a lista 3 seria a mais apropriada, agora acho que acrescentaria accountability, pois a Casa já foi apresentada como um "case" nesse item .

Outra coisa, só pra esclarecer, os pontos que apontei, não é que todos não existam, entretanto, precisam ser otimizados e entendido como necessário para uma boa gestão financeira, o que legitima (palavra esquecida e depois lembrada, rrsr) a Instituição.

Não tem o que agradecer, estou aprendendo também.

bj

Neide

De: Allan Lima <allan_contabil@hotmail.com>

Enviado: sexta-feira, 20 de julho de 2018 19:04

Para: neidefilha_rn@hotmail.com

Assunto: Re: levantamento/trabalho

De: Allan Lima <allan_contabil@hotmail.com>

Enviado: sexta-feira, 20 de julho de 2018 18:32

Para: Neide Filha

Assunto: Re: levantamento/trabalho

Boa tarde Neide, tudo bem?

Ótimo! essa é a linha do que eu preciso!

Itens como elaboração de orçamento, ausência de sistema de automação e de manual de procedimentos são pontos importantíssimos para começarmos a falar sobre os controles e as carências da Casa Durval Paiva.

Falando sobre os objetivos da instituição, qual destas 3 listas de objetivos se adequaria melhor à casa?

LISTA 01

Operacional
Divulgação
Conformidade (leis e normas)

LISTA 02

Accountability
Conformidade (leis e normas)
Operacional
Salvaguarda dos recursos

LISTA 03

Conformidade (leis e normas)
Atendimento social
Operacional
Divulgação
Prestação de contas

Me dá um retorno sobre essa questão e posteriormente vamos conversando.

Abraços e obrigado pela ajuda até agora.

Allan Lima

Auditor Independente e Prof. de Contabilidade

Fone: (11) 9 5235-4875

De: Neide Filha <social@casadurvalpaiva.org.br>

Enviado: sexta-feira, 20 de julho de 2018 17:10

Para: Allan Lima

Assunto: levantamento/trabalho

Allan, boa tarde!

A Casa Durval Paiva tem 23 anos de atuação e se consolida como uma das 100 melhores ONGs do Brasil, avaliação baseada na gestão, organização, transparência e prestação de contas da Instituição. Atualmente, pelo seu porte se faz necessário melhorar alguns pontos para uma gestão financeira que atenda satisfatoriamente a atual conjuntura da Instituição, a saber:

- Necessidade de planejamento estratégico claro e definido;
- Elaboração de orçamento;
- Plano de receitas e despesas;
- departamento com responsável técnico especializado e capacitado;
- sistema de automação eficaz pra suprimir relatórios e planilhas manuais;
- elaboração de manual de procedimentos, inclusive de prestação de contas;
- Contabilidade com expertise e integrada ao setor financeiro;

Aguardo seu retorno se é nessa linha o levantamento que vc precisa...

Att.

Neide Filha

Coordenação Geral

(84) 99622 - 4600



casadurvalpaiva.org.br
Telefone: (84)4006-1600

[f](#) [t](#) [e](#) [v](#) /casadurvalpaiva

A melhor ONG do nordeste.

Apêndice C - E-Mail_Gerencia Relação_Problemas de Gestão

RES: levantamento/trabalho

Neide Filha <social@casadurvalpaiva.org.br>

Seg 23/07/2018, 19:03

Para: 'Allan Lima' <allan_contabil@hotmail.com>

Oi Allan, boa noite!

Segue o que me pediu....

Problemas de gestão, (visão geral)

- sustentabilidade;
- diversidade de fontes de captação;
- planejamento estratégico com metas definidas e claras (gastos, investimentos e despesas fixas) para facilitar as decisões;
- discussões mensais para acompanhamento dos resultados;
- ausência de sistema de automação eficaz;

Problemas específicos, ligados ao orçamento

- ausências de orçamento, dificultando planejamento e acompanhamento de resultados;

Problemas específicos, ligados ao contábil

- ausência de integração entre informações financeiras, de pessoal, de patrimônio com sistema contábil;
- controle de estoque;
- ausência de controle patrimonial/imobilizado;

Problemas específicos, ligados aos convênios

- procedimento inconsistentes em relação ao registro contábil nos resultados refletidos;
- contabilidade com expertise;

Problemas específicos, ligados ao financeiro

- fluxo de caixa
- manual de procedimentos;
- pessoal capacitado;

Problemas específicos, ligados ao operacional

- mesma pessoa planeja, operacionaliza, monitora e presta contas;

Aproveito pra lhe perguntar sobre o resumo do trabalho??? Daniela, diretora responsável pelas autorizações para trabalhos acadêmicos entre outros está apenas nas quintas feiras na Casa e preciso apresentar pra ela seu trabalho. Pois mesmo Rilder tendo autorizado previamente se faz necessário formalizar. Não precisa ser nada muito extenso apenas a explicação do que será feito? como? E os resultados esperados?

Fico aguardando seu retorno, se as informações estão ok e o envio do resumo.

Apêndice D - Agendamentos Entrevistas P/ O Descritivo

RES: Calendário prévio

Neide Filha <social@casadurvalpaiva.org.br>

Sex 19/10/2018, 14:53

Para: 'Allan Lima' <allan_contabil@hotmail.com>

Oi Allan,

Recebi. Estou aguardando você.

Neide

De: Allan Lima [mailto:allan_contabil@hotmail.com]

Enviada em: sexta-feira, 19 de outubro de 2018 13:53

Para: neidefilha_rm@hotmail.com; social@casadurvalpaiva.org.br

Assunto: Calendário prévio

Boa tarde Neide, tudo bem? Estou te enviando uma previa das datas para realizarmos as reuniões com os setores. Da uma olhada e daqui a pouco falamos, se você puder.

Abraço.

Allan Lima

Auditor Independente e Prof. de Contabilidade

Fone: (11) 9 5235-4875

RES: Agenda próxima semana

Neide Filha <social@casadurvalpaiva.org.br>

Seg 29/10/2018, 07:36

Para: 'Allan Lima' <allan_contabil@hotmail.com>

Bom dia Allan Lima

Em relação as datas, vou só confirmar o dia 01, pois preciso vê com as pessoas envolvidas. Vc num consegue me colocar pra depois das 18hs? Isso é caso vc tbem possa?

Aguardo seu retorno e mais tarde te confirmo o resto, ok?

Luz, vida e paz sempre! Gratidão!

Gentilmente

Neide Filha

De: Allan Lima [mailto:allan_contabil@hotmail.com]

Enviada em: sexta-feira, 26 de outubro de 2018 11:01

Para: neidefilha_m@hotmail.com; social@casadurvalpaiva.org.br

Assunto: Agenda próxima semana

Bom dia Neide,

Segue prévia para nossa agenda da próxima semana:

Se concordar ou tiverem datas a serem alteradas é só me dar um toque.

Grande abraço.

Descrição	Data	Respons.	Cargo	Horário	Obs.:
Reunião descritivo Cts a pg	29/10/2018	Telma Araujo	Coord Financ	14:00	15:30
Reunião Contabilidade	29/10/2018	Telma Araujo	Coord Financ	15:30	16:00
Reunião Doações avulsas em dinheiro	29/10/2018	Telma Araujo	Coord Financ	16:00	17:00
Reunião Controle Projetos pt. 2	30/10/2018	Neide	Gerente geral	14:00	17:00
Reunião Imobilizado / estoques - Controle	30/10/2018	Neide	Gerente geral	17:00	18:00
Reunião Atendimento entrada	01/11/2018	Neide	Gerente geral	14:00	16:00
Reunião mãe do Iago	01/11/2018	Mãe do Iago	Mãe	16:00	17:00
Reunião assistente social casa	01/11/2018		Assist. Social	17:00	18:00

Allan Lima

Auditor Independente e Prof. de Contabilidade

Fone: (11) 9 5235-8075

RES: Agenda próxima semana

Neide Filha <social@casadurvalpaiva.org.br>

Seg 29/10/2018, 07:38

Para: 'Allan Lima' <allan_contabil@hotmail.com>

Oi, de novo...

No caso de hoje está confirmado, caso haja algum imprevisto eu aviso, viu?

Neide

De: Allan Lima [mailto:allan_contabil@hotmail.com]**Enviada em:** sexta-feira, 26 de outubro de 2018 11:01**Para:** neidefilha_rn@hotmail.com; social@casadurvalpaiva.org.br**Assunto:** Agenda próxima semana

Bom dia Neide.

Segue prévia para nossa agenda da próxima semana:

Se concordar ou tiverem datas a serem alteradas é só me dar um toque.

Grande abraço.

Descrição	Data	Respons.	Cargo	Horário	Obs.:
Reunião descritivo Cts a pg	29/10/2018	Telma Araujo	Coord Financ	14:00	15:30
Reunião Contabilidade	29/10/2018	Telma Araujo	Coord Financ	15:30	16:00
Reunião Doações avulsas em dinheiro	29/10/2018	Telma Araujo	Coord Financ	16:00	17:00
Reunião Controle Projetos pt. 2	30/10/2018	Neide	Gerente geral	14:00	17:00
Reunião Imobilizado / estoques - Controle	30/10/2018	Neide	Gerente geral	17:00	18:00
Reunião Atendimento entrada	01/11/2018	Neide	Gerente geral	14:00	16:00
Reunião mãe do Iago	01/11/2018	Mãe do Iago	Mãe	16:00	17:00
	01/11/2018			17:00	18:00

Apêndice E – Transcr. - Entrevistas Com Stakeholders

Apêndice E.1	Formalização das entrevistas com stakeholders Carla Lettieri – Gerente IRM	Entrevista Nº 01
-------------------------------	---	-----------------------------------

DADOS DA ENTREVISTA	
Pesquisador:	Allan de A. P. de Lima
Entrevistados:	Carla Lettieri
	Viviane
Data:	26/10/2018
Local:	Pesquisador: Fecap Liberdade / IRM - RJ
Formato da entrevista:	Call conference
Resp. pela transcrição:	Allan de A. P. de Lima

Objetivo

O objetivo deste documento é evidenciar a entrevista realizada, conforme as informações especificadas acima.

Procedimentos:

No dia, conforme agendado previamente, fizemos contato telefônico com a Srta. Carla Lettieri onde deu-se início a nossa entrevista, conforme transcrito a seguir:

Observações:

Objetivando trazer maior veracidade ao texto, algumas palavras foram transcritas, da mesma forma que foram faladas, mesmo não respeitando as normas de escrita vigentes.

Alguns trechos não ficaram totalmente entendíveis e foram devidamente identificados. Todavia, não houve perda na qualidade do conteúdo apresentado.

Este conteúdo foi, posteriormente, apresentado em formato de tabela para viabilizar o cruzamento de informações com a pesquisa.

Entrevista 1: Srta Carla Lettieri – Instituto Ronald McDonald

00:00 Carla: Oi Allan

00:01 Allan: Oi Carla, tudo bem?

00:04 Carla: Oi Allan, Viviane, tudo bom?

00:05 Allan: Maravilha. Deixa só eu tirar o fone que eu consigo te ouvir melhor. Só um minuto...

00:20 Allan: Pronto Maravilha, você consegue me ouvir bem?

00:21 Carla: Agente atrasou um pouquinho, a gente tinha uma reunião de orçamento que foi atrasando e acabou dando uma bagunçada na agenda.

00:31 Allan: Não sem problema

00:35 Carla: Bom, deixa eu ver se eu entendi seu objetivo. Você tá fazendo um estudo sobre os controles internos da Casa Durval Paiva e você gostaria de conversar com a gente

sobre os controles do instituto para o projetos e ai entender como é a interface com a Durval Paiva, é isso?

00:57 Allan: Isso. A gente passou pela qualificação agora em outubro e tivemos como convidado externo da banca examinadora da Fecap, o professor Marcos Kisil que ele é professor e é do conselho de administração do IRM. Ele conversou comisso que seria interessante pra gente trazer mais robustez pro trabalho, pra essa pesquisa que a gente está desenvolvendo, conversar um pouco com alguns stakeholders da Casa. Então seria interessante a gente falar além dos gestores e da direção da própria Casa, falar com a gestão do IRM, com pais de assistidos de crianças que são atendidas lá e com os colaboradores que faz serviços de assistência social da própria Casa.

Então um dos nomes comentados foi o seu e como nós já tivemos alguns contatos previamente, em outras oportunidades, quando eu trabalhava na GAAP e conversando também com a gestora da Casa Durval Paiva que é a Neide Filha, e ai falando com ela ela disse, poxa, acho que a Carla vai gostar da ideia. Por isso a gente fez esse contato e eu agradeço de antemão por ter aceito e assim, a ideia do trabalho, o conceito principal do trabalho é trazer... porque dentro do 3 setor, a gente falando da área de gestão, agente tem aquele ambiente empresarial e as rotinas de controles internos, nos temos as orientações do COSO para as empresas, para o setor público nós temos o INTOSAI mas nós não temos nada para o terceiro setor.... **continuou-se a explicar os objetivos do trabalho (pouca relevância para a pesquisa)**

03:50 Carla: Ah... com certeza, bem interessante! |O Allan, eu convidei a Viviane não sei se você teve a oportunidade de conhece-la pessoalmente ,ela é líder do programa diagnóstico precoce, e ela também acompanha a Dirval Paiva à muito tempo então ela vai poder te ajudar em alguns controles, do diagnóstico, do atenção integral, enfim, pode ser que alguma coisa eu também não saiba.

(foram acordadas algumas regras com os entrevistados, forma de perguntas, gravação, etc.)

Início da entrevista:

05:45 Carla: Eu vou começar falando um pouco do instituto e da relação com a Durval Paiva.

É... o Instituto, ele tem como missão é melhorar a qualidade de vida, promover a saúde e melhorar a qualidade de vida das crianças e adolescentes com câncer no Brasil, e dentro dessa missão nós temos quatro programas: o diagnóstico precoce pra promover a capacitação de profissionais da Saúde básica; o atenção integral que atende a outras instituições e projetos que você conhece bem. Que são hospitais aí podem ser projetos tanto de reforma, compra de equipamentos a gente apoia também Casa de apoio, projetos psicossociais e etc além dos programas Casa Ronald McDonald's e espaço da família né esses dois últimos são programas ligados a nossa Matriz a *Ronald McDonald House Charities*. E eles são estão dentro de uma linha que nós chamamos de programas globais. Eles são muito focados em hospedar ou acolher a criança enquanto ela está precisando de tratamento então tem uma abordagem que é padronizada praticamente no mundo inteiro.

Já no Atenção integral é que a gente trabalha, junto com diagnóstico precoce o principal objetivo do Instituto Porque eles *estão ligados a elevação dos índices de cura* então assim tudo que a gente fez até hoje desde 99 vem fazendo, visa permitir que a criança chegue tratamento né, o mais rapidamente possível, seja tratada com qualidade e de preferência que durante esse percurso todo ela tenha o mínimo de sofrimento possível e depois do tratamento ela consiga se reinserir na sociedade sem sequelas, enfim, com uma vida produtiva o que depende muito do tipo de acolhimento que é dado também né, ai também tem o apoio (*trecho inaudível*)... dos hospitais, dos projetos sociais, enfim são essas questões que ajudam com que ela saia relativamente bem do processo de tratamento. E como que a gente faz isso? A gente faz isso em parceria com as instituições né. Nós temos parceiros estratégicos que são Inca a Sociedade Brasileira de oncopediatria e a CONIACC que é a Confederação Nacional de Instituições de Apoio a Crianças com Câncer né. Essa última Inclusive o presidente é o mesmo presidente da Casa Durval Paiva.

Além dessas parcerias estratégicas nós temos cerca de 70 parceiros no Brasil que são hospitais, Casas de apoio, instituições de apoio e tal, e uma delas, a única no Rio por enquanto, a não, a única não, uma das instituições do Rio Grande do Norte, é a Casa Durval Paiva que... que tem uma instituição em Mossoró também mas a Casa Durval Paiva está com agente desde o início do Instituto né. É uma instituição que nós temos um relacionamento muito próximo a gente conhece os trabalhos dela são excelentes, são muito importantes no Estado do Rio Grande do Norte e ela também participa do projeto atenção integral do diagnóstico precoce participou desde o primeiro mês né.

09:49 (Viviane) Na verdade Assim A Casa Durval Paiva já fazia campanhas de Diagnóstico precoce, não necessariamente uma capacitação no formato do programa que nós temos mas ele já atuavam em campanhas de Diagnóstico precoce também.

10:10 Carla: Bom, em linhas gerais é isso. Agora em relação aos controles que o que você quer saber né vou falar um pouquinho como é o nosso controle. Tanto na atenção integral quanto no diagnóstico precoce. Se bem que nós estamos fazendo algumas ações e na forma de trabalhar mas até hoje a gente tinha editais...

10:37 Allan: Quais são as ações, desculpa de cortar, mas quais são as ações tenho diagnóstico precoce e a outra?

10:46 Carla: É o atenção integral são dois programas né.

10:49 Allan: Ah, Daqueles quatro que você me falou

10:52 Carla: É então o atenção integral e o diagnóstico precoce a gente abriu uma carteira de projetos por meio de um edital do Instituto. Nesse edital agente divulgava e divulga ainda né quais são as linhas de apoio ao projeto e as instituições que são cadastradas no Instituto ou seja elas precisam estar com cadastro ativo e uma série de documentos que elas precisam apresentar para comprovar que estão em dia com as certificações e enfim, aí elas não apresentam riscos de origem para os projetos. Se depois se você quiser a gente ter para a gente passar essa lista e depois que a gente faz essa avaliação a gente libera o portal dos projetos para que elas possam formalizar a proposta de projetos e essa proposta passa por três instâncias de avaliação. A nossa de projetos né. A nossa equipe Analisa todos os pontos de inconsistência

verifica e pede mais informações até que o projeto esteja ok para enviar ao conselho científico também em cima dos conceitos mais técnicos né faz uma outra análise e por último na avaliação do comitê gestor que atribui notas de viabilidade Econômica financeira e de alinhamento com a estratégia do Instituto.

Caso a instituição passe por todas essas etapas e seja aprovada, ela está apta a receber recursos do Instituto seja pelo Mc dia feliz, ou seja, por outras fontes de captação. A Casa Durval Paiva é participante da campanha McDia Feliz desde 1999 a gente mantém esse histórico já vai fazer 30 anos mas é ela é parceira Então ela capta recursos da campanha E aí uma vez que a campanha seja apurada a gente fecha o valor arrecadado e libera o convênio para que o projeto seja executado

Em relação ao diagnóstico precoce, muitas vezes ocorrem que a gente pode ter um valor que não seja via McDia Feliz pode ser pela pelo Fundo Nacional Cofrinho ou outras ações né. E aí uma vez definida a fonte de recursos a gente assina esse convênio é o projeto entra em execução.

E nesse convênio também o Allan, também são estabelecidos, desembolsos que serão feitos para esses projetos.

Então como a Carla citou, sem tem uma outra fonte de recursos que não sejam McDia é que dia que é o valor que já está na conta da inscrição agente providencia um desembolso a partir do momento em que ela vai fazendo também a prestação de contas para indicar quando ela vai precisar do desembolso. E aí a parte do acompanhamento eu acho melhor você falar assim porque, eu posso entrar na parte de monitoramento dos projetos pode ser Allan?

14:30 Allan:: Pode, pode sim

14:32 Carla:: Então a partir do momento em que que a gente estabelece essa parceria através do convênio né, então a gente sempre tem assim tanto para o projeto que a gente tem que ter uma conta específica para o projeto e obviamente um convênio para o projeto né então se são dois projetos aprovados são dois convênios diferentes então assim, normalmente ultimamente com a Casa Durval Paiva, como eles tem convênios aprovados para o atenção integral para o diagnóstico precoce a gente tem dois convênios assinados com a instituição e a partir daí todo monitoramento é feito a partir dessas contas dos projetos e através dos relatórios técnicos e financeiros que são apresentados pela instituição de forma trimestral. Então esse acompanhamento é feito, tanto financeiramente quanto tecnicamente, para ver como projeto está se desenvolvendo e a gente também faz uma análise aqui desses relatórios dizendo eventualmente uma complementação do relatório, alguma dúvida então a gente interage bastante constituição durante a execução do projeto.

15:46 Allan: Entendi aí essa prestação de contas é feita trimestralmente com aquela prestação que é feita por intermédio da GAAP que ela ia passar a ser feita no sistema né?

16:00 Carla: É algumas instituições até já estão com acesso no portal aí agora no portal a prestação de contas passou de contas passou a ser mensal porque tem um detalhamento maior e tudo então a gente pede para que elas façam assim que faz a execução dos gastos e tal.

16:20 Allan: Mas aquela Casa Durval Paiva ainda faz a prestação de contas trimestralmente ou não?

16:27 Carla: Depende do ano do projeto *(Trecho inaudível)*...

17:00 Carla: Eu vou pegar aqui o link do portal para a gente acessar e a gente consegue ver se tem os projetos que esteja o no Portal sendo monitorados

17:13 Allan: Ah, bacana!

17:15 Carla: porque uma parte ainda está em papel a gente tem, sei lá, 20% sendo monitorado via Portal

17:30 Allan: Entendi

17:32 Carla: Aí talvez isso já tem algum projeto sendo monitorado pelo Portal

...(Intervalo em silêncio procurando acesso ao portal)

18:36 Carla: O Allan você disse que o objetivo final do trabalho é você tentar propor uma padronização de controles né. Você já tem alguma proposta de modelo, já chegou a indicar?

18:54 Allan: Na verdade a gente tem o que a gente já viu até agora com os estudos bibliográficos e o que a gente já conhece da Casa, e a gente já tem um modelo para implantação um modelo de *framework* para auxiliar na implementação desses controles e agora nas últimas semanas a gente tem feito o levantamento dos workflows, dos descritivos das atividades, elaborando também a parte do walkthrough para fazer o mapeamento dos riscos e aí a partir desse mapeamento de riscos, a gente vai fazer a sugestão dos controles para eliminar esses riscos ou pelo menos mitigar. Então a gente está agora numa fase de levantamento dessas informações, levantamento desses problemas, para fazer um mapeamento e aí, partir desse mapeamento, que é muito importante, principalmente até o mapeamento de riscos, que é o que a gente está fazendo agora, *adendo: eu estava conversando com a Neide a respeito disso ontem, porque ontem que ela conseguiu tem a dimensão melhor dessa questão.* A parte da parte do mapeamento de riscos é importante não só pra gente fazer a parte dos controles internos ai de uma equipe de auditoria interna pra, posteriormente ,se a Casa se interessar em fazer, quanto pra equipe de auditoria externa, por exemplo a gente tem um exemplo deles mesmo, e de outras tantas empresas instituições, as atividades de auditoria externa elas, em sua essência estão sempre baseadas em risco nós temos exemplos dentro dos principais escritórios de auditoria, tem a KPMG a Price Water House – PWC, o principal ponto na iniciação dos procedimentos de auditoria é a pergunta: O que pode dar errado, onde eles usam o termo em inglês: *What could go wrong*, ou seja o que pode dar errado dentro de cada uma das etapas, de cada um dos processos que você tem dentro e é o que a gente está tentando fazer junto com a Casa dentro da área de compras da parte de gestão de projetos que é onde vai impactar vocês ai num nível mais significativo ai no instituto Ronald, o que pode dar errado? E ai você tem desde uma compra de um material que foi feito indevido até enfim a perda de um valor que pode ser extraviado por algum motivo. Então, fazendo esse mapeamento do que pode dar errado dentro das áreas, a gente consegue enxergar o que a instituição está fazendo pra evitar que esse risco aconteça e se ela não faz, se ela não tem nenhum procedimento, pra mitigar esse risco, o que

ela pode vir a fazer. Então essa é a ideia principal do trabalho, essa é a contribuição maior que a gente vai deixar ai pra Casa.

21:52 Carla: A bacana é assim no ponto de vista de um parceiro que financia projetos né. Eu vou falar em geral não apenas para Durval Paiva, o que a gente gostaria de ver na gestão dos projetos. Primeiro que o projeto fosse executado dentro do prazo, ou pelo menos, como margem mínima de atraso né. Isso está muito aquém da realidade, ao passo dos projetos atrasarem muito na sua execução neh, então assim, esse é um ponto que com certeza individualmente as instituições tem que ser trabalhado, mais isso tem muito a ver com o planejamento do projeto né, é uma coisa que a gente fica em cima e mais muitas vezes não consegue acompanhar.

22:50 Allan: Dentro da Casa hoje, os trabalhos da Casa você consegue mensurar uma, vou falar, por exemplo, no caso do diagnóstico precoce quanto ele está atrasado na execução dos projetos?

23:03 Carla: Não, a gente teve no diagnóstico precoce essa última etapa por exemplo ela foi quase que praticamente cancelada. Porque eles não conseguiram, eles não tiveram problema lá com a gestão local para iniciar a capacitação. E aí acabou que a gente, por não ter sido um problema diretamente ligado a Casa e sim com a gestão local a gente colocou esse projeto como se fosse da Carteira de 2017 para querer pudesse compor incluir mais instituições porque ele era um projeto de 2016 e ele seria cancelado justamente porque não estava tendo execução do projeto essa é uma preocupação também que o Instituto tem umas instituições de controlar o tempo a gente não pode ficar o projeto mais de um ano com convênio assinado sem executar. Ou ele vai ser cancelado a gente tomou toda Providência construção nesse caso específico foi um problema de articulação local a gente já teve outros problemas em Natal, também relacionados a gestão local que impediu que o projeto fosse iniciado no tempo planejado né.

24:21 Allan: Quando você fala da gestão local nesse caso de 2016, qual foi exatamente o problema? você consegue mensurar?

24:30 Carla: Então, o que acontece o seguinte existe todo planejamento para fazer quando eu terminar de equipe de saúde da família que são os profissionais ligados atenção básica de saúde né, então o que pode acontecer lá, é mudanças de equipe equipes que são destituídos que deixam de existir de fato porque algumas deixam de existir e isso eu tenho quarto grande porque aí você a equipe que você tinha para alcançar determinados municípios você acaba não tendo mais essa equipe para dar conta desses municípios.

25:12 Allan: isso também acaba acontecendo por conta de mudança de uma prefeitura de uma cidade específica por exemplo?

25:18 Carla: É, lá em Natal já teve um problema muito sério com relação a isso né, profissionais que não faziam mais parte da Saúde da Família aí a gente então altera todo o escopo do que foi planejado para essa capacitação. E aí a gente tem que ir...ai é um ponto também que a Carla comentou de algumas dificuldades que a gente tem, uma delas sem dúvida é o prazo mas tem também a visão do controle de mudanças do projeto não só para que elas finalizarem presente que o projeto tá correndo certo risco de ser adiado ou seja modelado, às

vezes o instituto, através da prestação de contas que a tua proximamente que procura identificar o que tá acontecendo, como também o controle de mudanças dos projetos, alteração de projeto melhor dizendo às vezes esse projeto está sendo executado mas houve uma alteração por exemplo como houve na Casa Durval Paiva, uma alteração na coordenação científica do projeto, então isso tem que ser imediatamente comunicado ao Instituto pra que o instituto avalie esse novo currículo do novo coordenador científico então isso as vezes assim, existe no intervalo um momento em que isso ocorre dentro da instituição e o momento em que o Instituto reformado sobre a mudança.

26:53 Allan: Ai, isso no caso a gente pode encarar com um problema de gestão dos projetos né?

26:59 Carla: É esse Um dos pontos também que a gente tem no geral têm dificuldade porque assim, tem uma mudança cultural, e não tô falando especificamente da Casa Durval Paiva, assim, como seu trabalho pega uma para extrapolar pra outros, tô entendendo que você quer montar o modelo, porque a gente verifica é que o terceiro setor ainda está sofrendo uma mudança de paradigmas né, muitas dessas instituições começaram com pessoas que eram voluntários, foram contratando pessoas que não tinham experiência outro tipo de trabalho elas foram aprendendo na prática tudo, mas ao longo dos últimos anos a gente também tendo né, digamos assim, uma evolução muito grande em termos de qualificação profissional e o caso da Durval Paiva e um bom Case, mas ainda assim, ainda existe um certo digamos é uma certa flexibilização da utilização dos recursos entendeu entendeu. Tipo, estava previsto o valor para isso aí é instituição fala não mas, eu vou usar para isso aqui mas depois eu informo e isso é muito desconfortável o apoiador seja um instituto ou qualquer outro porque, como é feito um planejamento e nesse planejamento precisa ser refeito Eu acho que o parceiro que está precisando projeto ele precisa ser envolvido, é o que a gente pede. E hoje dentro do nosso Hall de instituições, a gente ainda tem muitas instituições que não tem essa prática tá

28:52 Allan: E isso acaba gerando um certo desconforto para vocês né?

28:56 Carla: É exato! E você que trabalhou na GAAP você sabe que isso acontece né. Um dos exemplos que eu posso citar né é próprio caso de Santos né (Santa Casa de Misericórdia de Santos)

29:06 Allan: Nossa, aquele foi um Case bem específico né Risos

29:11 Carla: É aquilo lá quase gerou uma crise você não tem noção do que aconteceu depois né a gente envolveu até diretor do McDonald's e tudo. A gente tava preparado pra uma guerra né! Nós fomos, em peso lá e tal, mas assim, porque... porque essa instituição especificamente eu entendi o seguinte Olha foi eu que captei, vendi o produto eu que vendi o produto, eram meus voluntários, o dinheiro está na minha conta então eu posso fazer como eu quiser neh. E aí se acha no direito “e nesse caso né não é o da Durval Paiva não, nem o das outras instituições, eu tô dizendo só o caso mais grave, E ai acham que podem usar os recursos da maneira que for mais útil, às vezes sim às vezes é até importante o que ela quer fazer mas não está alinhado com que foi aprovado tá.

Aí fere o princípio da Transparência do Instituto preza tanto, por que os projetos são aprovados por um conselho, a gente divulga para sociedade. E aí se o projeto não é executado

não está de acordo com que foi divulgado, a gente tem um problema nas mãos né. E é o que a gente sempre fala “a campanha Mcdia não é do instituto, nem é da instituição e da sociedade e a sociedade que confia na marca e ela faz de propósito porque sabe que aquele sanduíche vai ajudar as crianças com câncer” né. Então, do ponto de vista do Instituto, as alterações não aportadas previamente, elas são **muito desconfortáveis** porque deixa o Instituto uma situação vulnerável, a gente questionado, enfim, de uma maneira geral, como eu te disse, não sei te dar os detalhes porque eu não acompanho o território da Durval Paiva mas a gente acha que as instituições do terceiro setor ainda podem melhorar bastante no conhecimento de gestão de projetos.

Hoje a gente tem inúmeros cursos sobre isso até alguns especificamente por terceiro setor temos um curso muito bom, até tem um curso para o terceiro setor era até 0020 gratuito, mas assim, eu acho que ainda dá para profissionalizar mais entendeu?

32:05 Allan: Você acha que a gente deveria falar então que as instituições, principalmente essas maiores, elas deveriam focar na profissionalização da gestão?

32:19 Carla: Sim, sim, é importante investir na qualificação em gestão de projetos né. Eu acho que é o essencial a gente ver né, por exemplo, claro que problemas acontecem, né. Nem o no Instituto, a nossa equipe é qualificada em projetos mas a gente também tá errado, assim como em qualquer empresa no mundo inteiro é passível de erro, mas a gente vê que as instituições que têm equipes específicas de projetos elas conseguem uma contenção melhor dos controles e também um controle maior na execução dos projetos e dos estudos isso sem dúvida. Uma coisa que a gente vê muito também Allan, é assim, às vezes a gente tem aqui um exemplo de uma instituição que a pessoa que atua na área de captação também responde pela área de projetos, aí você vê que realmente assim ou a pessoa, de repente não vai responder muito bem para capacitação, para captação ou para projetos, porque ela acaba assumindo duas funções complexas, que realmente a pessoa para estar atuando na área de projetos precisa ter essa preocupação com monitoramento, com acompanhamento do projeto e de prestar contas ao financiador.

33:58 Allan: Então, talvez, esse acúmulo de funções, pode atrapalhar de alguma forma trazer algum tipo de problemas porque ela não consegue tocar 100% a gestão dos projetos né?

34:04 Carla: É, isso é uma das coisas né. O que a Carla falou também conta muito que a questão do da profissionalização, dificilmente você encontra por exemplo nos nossos relacionamentos com os coordenadores dos projetos dificilmente você encontra alguém que já tenha feito um curso básico de projetos, entendeu, como você elabora um escopo, uma justificativa, então realmente isso no momento da análise dos projetos principalmente aqui por nós a gente ver que realmente Falta muita informação mas não porque a pessoa quis submeter o projeto de qualquer jeito é porque realmente ela não tem o conhecimento para tal.

É verdade às vezes Às vezes o projeto maravilhoso a gente recebe um escopo de 3 linhas aí a gente tem que ligar para instituição para entender o que é o projeto e a gente ajuda a construir entendeu, porque se o profissional do lado de lá fizesse o curso de gestão de projetos ele saberia que tem um escopo que pudesse ser lido por qualquer financiador, qualquer parceiro. Um outro ponto específico que a Vivi comentou é a questão da avaliação dos resultados dos

projetos né. Não digo nem sem avaliação e isso percebi uma coisa muito mais elaborada mas muitas vezes, Na prestação de contas técnica, por que a parte não ser você conhece bem, mas a parte técnica a gente quer saber como o projeto ta caminhando e ao final do projeto o que se produziu o que ele agregou naquela comunidade naquela região, enfim e isso as instituições não registram. A gente tem uma dificuldade muito grande de registro de dessas informações que são muito importantes.

36:09 Carla: Por que por exemplo você realiza um projeto talvez vamos pensar no projeto psicossocial bem simples um projeto de oficinas para capacitar manhas para o mercado de trabalho tá para que elas Quando voltarem para suas regiões elas consigam gerar lucro para família um projeto psicossocial dentro do hall da Carteira de projetos Instituto projeto Como esse custaria, sei lá, no máximo R\$ 50.000 ano não ficaria um projeto muito caro. Mas às vezes, o impacto desse projeto na vida daquelas Mães é tão grande e não é documentada. E a gente poderia fazer um máximo uso, e quando eu digo a gente quero dizer a instituição e o Instituto, dando visibilidade aquele projeto né, de repente colocando uma matéria, alertando sobre a necessidade de capacitar as mães que estão com crianças em tratamento, tá entendendo? Assim, a gente às vezes perde oportunidade de divulgar o trabalho das instituições e da causa, porque como não tem essa prática de avaliar os resultados e experiências, a gente não tem informação entendeu? Isso acho que vale para todo tipo de projeto né, a dificuldade delas já começa na elaboração da proposta de projeto e a dificuldade em colocar por exemplo objetivo específico e ação e o resultado esperado.

Então nesse momento elas interagem até muito com Instituto para que a gente oriente mesmo porque a gente aqui também tá no papel de orientar e como fazer isso para poder justamente mensurar os resultados depois, ou seja, o que que eu vou querer a partir da intervenção desse projeto, porque eu vou querer como resultado né? E aí isso é fundamental, puxando um pouco agora para o diagnóstico precoce, quantas vezes a gente teve ciência de alguns resultados de algumas avaliações através dos Wokshops que a gente realiza porque relatório técnico não vem escrito que ela por exemplo, participou de uma discussão na Secretaria Municipal da Saúde sobre um plano de atenção oncológica e aí a gente encontra com coordenador pessoalmente e eles comentam não estive lá na Secretaria Estadual de Saúde, participei de uma reunião com deputado aí a gente fala

- *“nossa, mas os registros no relatório técnico?”*

- *“Não! isso não tá registrado!”*

Então com isso a gente perde muitas histórias assim sabe com essa do diagnóstico precoce que foi um exemplo de impacto a gente também perde com ação integrada. E aí acaba aqui com o sinal com final da execução desse projeto a gente não consegue observar de fato qual foi o impacto daquele projeto na região. E aí eu acho que assim, tem duas coisas as instituições hoje tem um voto de confiança. A sociedade que não tem noção desses controles ela confia nas instituições, acho que pelo histórico já que ela tem na comunidade ver os atendimentos ouvi falar, é uma coisa bem de percepção mesmo né mas isso está mudando e a gente tem visto que **o mercado do terceiro setor está ficando mais competitivo mas restrito porque muitos iniciadores saíram do país.** O Brasil não sei se você sabe mas apesar de todos os nossos problemas nosso país é um país considerado de renda média né. Já ultrapassou esse

patamar. E aí muitos financiadores deixaram de apoiar o Brasil. Então assim a gente disputa muito né os editais que existem e tal, então eu acho que é uma tendência que as instituições mais eficientes, elas permanecerão mais no mercado e elas vão acabar dominando o mercado e eu vejo né no médio e longo prazo, as instituições que não tiverem esses controles que não mostrarem essa capacidade de gerar transparência, de comprovar a confiança que a sociedade demonstra nelas, eu acho que **elas vão perder espaço né.** Até não sei também, você deve ter estar familiarizado nessa teoria do Joseph Schumpeter, da destruição criativa. Eu acho que é uma destruição criativa né a gente tem situações que são mais ágeis, que propõe projetos mais eficazes e novas formas de captar mas a gente também tem essa capacidade de transparência elas vão naturalmente, ampliar o seu mercado né, o espaço para as instituições amadoras, eu acho que ele está cada vez menor,

41:48 Allan: Essa evolução requer uma especialização maior das instituições né.

41:54 Carla: É. Outro ponto que lembrei aqui que é uma coisa que a gente fala muito com as Casas Rinald, que são os planos de cargos e salários e descrição de cargos, porque a gente tem inúmeras das Casas de apoio no Brasil. Muitas tem uma equipe que cada um sabe o que faz cada um no seu quadrado e tal. **Mas se não tiver uma descrição como ela sabe o que é pra fazer?**

Entendeu. **Então assim eu acho que é importante ter essa visão também.** Estruturar um plano, tem uma perspectiva de ter lá a delimitação do seu trabalho, para que não aconteça isso quer a Viviane falou. Por exemplo, a pessoa é de projetos ela foi contratada para os projetos. Aí ela tá no projeto, o projeto começa a aumentar e aí ela está realizando evento, ela está fazendo mil coisas aleatórias. E aí a instituição, parece que o planejamento estratégico dela, ele não impulsiona instituição para frente sabe, ele estaciona instituição, mas ao mesmo tempo ela se vê como lado de ações.

43:11 Allan: ela acaba fazendo várias coisas e no final acaba perdendo o foco daquilo que ela efetivamente deveria fazer.

43:16 Carla: Exatamente, ela faz as mesmas coisas, sempre, mas ela não sabe o que ela quer fazer exatamente e não sabe onde quer ir esse é um espaço muito importante para explorar no futuro né

43:32 Allan: senão ela acaba vivendo um dia de cada vez e ela não tem previsão de futuro

43:35 Carla: é exatamente e essa realidade de muitas né

43:40 Allan: uma pergunta Quem surgiu agora essa questão da dificuldade de mensurar os resultados dos projetos quando eles são efetuados a Durval Paiva tem essa dificuldade em fazer essa mensuração nos seus relatórios nos relatórios técnicos?

44:00 Carla: Existe um projeto que é o Projeto Vida ele é um projeto assim, vamos dizer assim com mais anos de execução. Eles têm uma certa experiência, uma certa bagagem, então assim o relatório vem bem completo, com relatório fotográfico, vem todas as informações vem até as imagens. Ele vem um relatório impresso cheio de fotos e tal mas, tem outro projeto por exemplo o registro de câncer que caiu naquele exemplo que a Carla: falou. Eles não

conseguiram traduzir no projeto o que era o resultado daquele projeto. A gente teve que ligar falar com a coordenadora científica e depois que ela conversou tudo comigo por telefone nas dizemos é isso que a gente precisa que ser escrito no projeto, porque do jeito que está no projeto... Então assim, existe essa dificuldade na elaboração da proposta e consequentemente na avaliação dos resultados. Nesse caso, quem sentou no projeto acho que foi a médica acho que ela não tinha nenhuma experiência e tal, como é um assunto muito técnico provavelmente nem equipe da Durval Paiva tinha condições de ajudar muito entendeu, mas assim acho que é uma questão também de tradução né. E às vezes às vezes a gente aqui, as vezes a gente não entende exatamente o assunto técnico mas como a gente já tem essa experiência em projetos a gente consegue fazer essa tradução mesmo que a gente não saiba exatamente o que o projeto significa

45:52 Allan: Nada que uma boa conversa não resolva também né

45:55 Carla: A sim né. Mas tem uma coisa no processo de Instituto que também eu acho que a gente está mudando aqui a nossa cabeça porque, ao longo de 20 anos de Instituto, 4.000 projetos.... (trecho com áudio não entendível).

46:23 Carla: A gente também aqui eu acho que foi a partir de 2005 a gente faz estruturando também para ser uma área de projetos. Até então a gente sabia que o projeto ia ser apoiado, no final tinha uma inauguração, uma conclusão do projeto, às vezes não era exatamente dentro daquele escopo que foi aprovado, o projeto modificava ao longo da execução e a partir de 2005 a gente foi implementando tudo isso né, um formulário mais estruturado no meio de apresentação de projeto de proposta de projeto, como também controles de alteração de projetos então isso a gente foi instituído ao longo do tempo, colocando esses documentos para que as instituições fossem também se acostumando, vamos dizer assim, com essa nova forma de monitor os projetos.

47:22 Allan: Você levantou uma questão agora o Instituto Roland ele tem um checklist para que as instituições possam fazer a elaboração, tanto dos projetos quanto a do relatório técnico ou a única base que ela tem seriam, além dos históricos, ela têm só o convênio para fazer esses relatórios?

47:42 Carla: Não a gente tem no edital a gente tem as regras né para submissão da proposta, e o nosso portal ele tem esse checklist. Dentro edital por exemplo, se você olhar eu posso até mandar para você. Tem lá um anexo que ele ajuda na parte da construção dos resultados, ou seja, objetivos as metas e tal. Isso já é uma boa parte e no portal tem os campos, assim, por exemplo, tem uma ajudinha, um íconezinho de ajuda. Aí quando a instituição tá lá no escopo ela tem que preencher o corpo aí tá lá: informe aqui todos os itens que serão adquiridos, realizados, os serviços contratados, não sei se é exatamente isso não, mas ajuda dizendo que ela precisa colocar em cada Campo Ele é bem Auto descritivo sabe. A instituição tendo as informações do projeto ela não tem dificuldade de colocar as informações ali. Mas é que junta muita coisa. Tem a parte da Cultura né, quem não tem essa formação profissional entendeu? Eu acho que nesse caso por exemplo. Aí eu vou falar especificamente da Neide que é a gerente da Casa. Não é o caso dela. A Neide é uma profissional excelente excelente! Tanto do ponto de vista da gestão dos projetos quanto do ponto de vista interpessoal, é uma pessoa

assim com uma capacidade de relacionamento na rede que só agrega e tal. Eu acredito, conhecendo Rilder que é o presidente da Casa que a Casa também tem bons controles de processos internos. Porque o Rilder é empresário também né. Ele tem essa experiência de gestão. Então não posso avaliar porque, realmente, pra falar a verdade eu nunca fui na Casa Durval Paiva, mas é o que eu imagino pelo seu histórico né, da Instituição. É... agora, o que acontece é que nem todas as instituições tem isso né.

50:15 Carla:: A gente está te enchendo de informação né

50:20 Allan:: Carla: eu estou adorando viu

50:30 Allan:: A gente não teve muita oportunidade de conversar mas a maior motivação para realização desse trabalho é uma motivação pessoal mesmo né Eu trabalho com isso desde criança eu participo de uma Casa só voltar de uma instituição um abrigo para terceira idade eu tenho muito carinho por esse tipo de trabalho então vendo esses trabalhos junto não só na GAAP e no terceiro setor mas em outras atividades tanto na KPMG na Ernst & Young e outras empresas pelas quais eu passei, onde eu pude atender instituições do terceiro setor Eu tenho um carinho muito grande pelo trabalho e dedicação que é exercida por esses profissionais e algo que encanta mesmo né e tanto é que a gente sabe exatamente isso que você falou no começo da nossa conversa. A gente sabe que a maioria dessas Casas elas são criadas de uma forma totalmente informal. As vezes a pessoa... A gente tem um exemplo lá no nordeste também de uma senhora que, ela começou a levar o filho dela pra fazer o tratamento de câncer, e tinha uma mulher que ela conheceu no hospital, (mãe de outra criança em tratamento). E ela acolheu essa mulher em Casa pois ela era de outra cidade, não tinha recursos pra voltar e ela hospedou essa mulher em Casa. E quando foi ver dentro de um ano já tinham 10 pessoas dentro de Casa sendo acolhidas, e os trabalhos são feitos dessa forma. Eles são sempre feitos com o coração né.

52:19 Carla:: a gente tem aqui números exemplos também até a carga que a gerente aqui do Instituto uma vez ela levou a gente no abrigo que ela ajudava como voluntária e foi uma história parecida com essa era uma senhora que ela havia casos de crianças que sofreram abuso eram abandonadas e ela levava para Casa dela. Só que a coisa foi crescendo tanto porque ela tem um coração enorme tudo e ela foi precisando de ajuda porque o Ministério de Ministério Público falou não! “você não pode fazer isso você tem que se profissionalizar tem que dar estrutura não sei o quê” e a Claudia acabou sendo voluntária para ajudar a Casa na gestão e na captação de recursos né que é um trabalho que demanda muitos recursos. E assim, nem todas as pessoas que começa o trabalho assim por amor consegue fazer o trabalho crescer, exatamente porque faltam ferramentas porque elas não têm acesso.

53:28 Allan: É nesses casos que ela acaba tem acesso de alguma forma de outra a gente consegue ver as vezes é uma pessoa da área financeira da digestão e seu bacana a gente precisa explorar isso né porque esse trabalho tenha continuidade.

53:48 Allan: Deixa eu ver aqui de informação a gente conseguiu bastante coisa mesmo. De antemão eu queria fazer um pedido para vocês, se for possível, a gente vai concluir aqui eu tenho algumas perguntinhas ainda para fazer a maioria delas foram respondidas já no bate-papo e vou fazer só algumas perguntas mais pontuais mais específicas e provavelmente a gente vai precisar fazer uma outra conversa mas para alinhamento dessas informações foram passadas e

a gente tira alguma dúvida para gente fazer a finalização dessa parte dessa entrevista você tem disponibilidade para a gente marcar uma outra data daqui algumas semanas?

54:38 Carla: Eu tenho que ver não estou com agenda aqui mas até posso acessar pelo celular mas é muito ruim de verificar Mas você pode passar uma outra proposta de outra data.

54:54 Carla: Maravilha o que que eu vou te perguntar aqui eu vou fazer alguma pergunta aí se vocês ficarem com alguma dúvida é só me falar tá bom vocês falaram aí sobre os projetos vocês falaram sobre um projeto que a Casa teve dificuldade em apresentar os resultados por que a médica não soube explicar. Qual o nome do projeto?

55:20 Carla: é o Projeto Registro de câncer. Esse projeto é um projeto para ser executado no hospital entendeu? O que acontece Allan, que muitas das vezes e a gente vê isso porque isso é perguntado no formulário da proposta do projeto no portal, é assim. O responsável pelo preenchimento normalmente é alguém da instituição não é a pessoa que sentou no projeto e que conhece o projeto, então nesse caso especificamente do registro de câncer Você tem uma médica que é ligada ao hospital também atua na Casa Durval Paiva, mas assim o projeto dela então assim surgiu de um pensamento dela e normalmente quem escreve é uma funcionária da instituição Então realmente às vezes fica difícil para essa pessoa traduzir o rico esse médico quer em uma proposta de projeto né então isso pode ocorrer. Então quem tá lá responsável pelo preenchimento do projeto no momento vem o nome de uma pessoa que é da instituição, mas na verdade projeto veio da cabeça de um médico que tá aprontando lá no hospital.

56:44 Allan: Entendi. E ai muitas das vezes ele tem dificuldade de colocar isso no papel.

56:52 Carla: Isso, é.

56:54 Allan: Maravilha, tá, perfeito, então esse ponto a gente esclareceu, deixa eu pegar aqui. Agora no final eu vou pegar alguns dados sobre vocês tá, um currículo breve pra gente colocar. Falem para mim por favor, a relação de vocês com a Casa Durval Paiva de forma bem simples.

57:18 Carla: Assim a relação é uma relação de parceria né, uma parceria muito antiga tão antiga quanto a existência de Instituto e nós vemos a relação de uma Casa Durval Paiva como um dos principais fatores para promover a organização da rede lá no Rio Grande do Norte. É uma organização que tem uma boa interlocução com o hospital, acho que ela também tem com a instituição de Mossoró. Eu acho que assim, ainda há espaço para ampliar essa rede no Rio Grande do Norte tá, eu acho que tem outras instituições que a gente sabe que existem mas que não trabalham juntas. Talvez seja esse o próximo passo, mas enfim é uma instituição que a gente tem certeza que faz um excelente trabalho.

58:52 Allan: Eu tenho aqui os 2 últimos itens, eu tenho: em poucas palavras quais são os principais aspectos positivos que vocês destacariam na Casa, isso falando inerente a gestão tá.

E se vocês enxergam algum ponto de melhoria ou alguns pontos de melhoria na Casa. Nos pontos vocês já falaram mas se vocês quiserem complementar alguma coisa, tanto nos pontos positivos como nos negativos.

59:18 Carla: Olha eu acho que ponto positivo *tem a questão da credibilidade* que a instituição tem que realmente a comunidade tem uma confiança muito grande no trabalho da Durval Paiva, *um atendimento humanizado*. Eu nunca fui à Casa mas a Vivi já foi, eu vi fotos, é uma Casa com uma uma estrutura muito boa, um acolhimento realmente diferenciado então assim, comparado a qualquer estado do Brasil é uma Casa que tem uma estrutura excelente, já falei dessa *questão da liderança da Casa e da equipe* para organizar a rede né. O Rilder, mesmo ele tá envolvido aí na CONIACC, que a Confederação Nacional, ou seja, uma Casa que ela tem um pé numa rede nacional ela não tá olhando só pro seu estado, ela tá olhando também outras regiões do país.

E eu acho que como pontos de melhoria sempre, investir mais na implementação de processos de controles os projetos, isso sempre dá para melhorar né e acho que essa questão da oportunidade de se trabalhar em conjunto com outras instituições do estado, pra organizar essa prevenção e controle do câncer. É o que a Vivi comentou né, da questão dos planos estaduais, a gente na área do câncer tem uma política nacional que pede que os gestores estaduais de saúde eles apresentem planos estaduais de prevenção e controle do câncer. Só que em muitas regiões isso não alcançou, para, o plano não atende a oncologia pediatra, enfim, inúmeras dificuldades néh. E agente enxerga isso até pela experiência nos fóruns estaduais de oncologia pediátrica, que a CONIACC também participa, que quando as instituições juntas, retornam os secretários de saúde, eles aprontam um pouco mais, então a gente ve as oportunidades ai na região.

1:01:45 Allan: Com relação a especificamente pontos de estão tem algum específico a ser tratado Pode até ser bom mas vocês acham que pode ser aperfeiçoado?

1:02:03 Carla: Eu acho que essa questão do cronograma do projeto né de repente o controle das informações do andamento do projeto isso é sempre importante assinalar porquê eu acho que as instituições geralmente informam o mínimo necessário E aí não estou dizendo a Durval Paiva mas muitas vezes o que a gente precisa mesmo que a gente formações chega no tempo certo de cheguei informações precisas para que a gente possa avaliar como poderiam ser usados para alcançar outras oportunidades no ponto daqui eu comentei né da qualidade dos relatórios técnicos então.

1:03:03 Allan: bacana perfeito. Tem algum outro comentário alguma opinião pessoal que vocês queriam colocar no texto ou alguma observação.

1:03:13 Carla: Nossa eu já falei tanto (risos) eu já nem sei mais é o que eu não tenho falado.

1:03:27 Allan: Maravilha! (Risos) Realmente foi uma tarde muito proveitosa, foram momentos proveitosos, a gente conseguiu colher bastante informação, e acredito que vai ser muito útil mesmo, para o desenvolvimento do trabalho. Até porque, tiver alguns pontos aqui que vocês observaram que eu estava sentindo falta da identificação deles no nosso mapeamento de riscos e vocês falam agora eu consegui identificar. Então são bons muito relevantes até para a gente fazer a proposição desses controles na etapa final de apresentação dos resultados, é muito bacana! E se a gente conseguir ter uma aprovação né, para a implementação desses controles, vai ser muito útil não só para Casa mas para o próprio IRM que faz a utilização das informações . Bacana!

1:04:22 Carla: Legal e quando que você terminar seu mestrado?

1:04:26 Allan: Os créditos eu já acabei o ano passado e esse ano a gente está desenvolvendo a dissertação, eu fiz a qualificação agora em primeiro de outubro, e a expectativa é fazer a defesa em fevereiro, mas aí depende da agenda da banca inclusive do professor Marcos Kisil também. Os professores daqui vão fazer o convite para ele e se puder comparecer em fevereiro, a gente faz em fevereiro.

1:04:58 Carla: A bacana! Éh, assim, é uma coisa que muito nos interessa, quando você defender né, Deus ajude, a gente pode fazer um convite para você apresentar num dos eventos que a gente realiza para todas as instituições né. Até é uma oportunidade única né para passar esse conhecimento e tal né.

1:05:26 Allan: A ideia desse trabalho é justamente essa. É conseguir levar pra essas instituições que já tem um trabalho tão difícil muitas vezes neh, por uma série de dificuldades que enfrentam, a gente conseguir facilitar um pouco a vida deles. Como eu tenho, graças a Deus, certa facilidade nessa parte de gestão em uma experiência aí de 15 anos, especificamente, nessa parte de auditoria e controles internos, eu acredito que seja muito válido o que a gente conseguir colocar para frente e mostrar para as instituições que não é tão complicado a gente consegue fazer de uma forma simples, de uma forma efetiva e que você consiga dar continuidade ao seu trabalho e ampliar, cada vez mais o atendimento. Acredito que essa é a função, não só desse trabalho mas de todo ser humano né na face da terra, se você consegue passar pra frente...

1:06:22 Carla: Com certeza Allan! É todo um processo né Allan, quando a gente olha para trás aqui no Instituto a gente vê como é que a gente recebia os projetos a 10 anos atrás e como a gente recebe hoje, apesar de sempre identificar que pode melhorar, mas, Nossa! Não tem nem comparação com os projetos que a gente vem recebendo nos últimos editais para os projetos que a gente recebeu a 10 anos atrás.

1:06:57 Allan: É, nas próprias auditorias que eu pude participar, nesses anos que eu estive na GAAP, a gente via dentro do descritivo dos projetos e dos convênios e até nos próprios materiais que eram apresentados para prestação de contas a evolução que o pessoal tem né. Muitas vezes eles têm boa vontade, mas não tenho qualificação.

Você pega em Natal como é um polo turístico, talvez ainda tenha um acesso um pouco mais facilitado. Mas se a gente pegar aí como por exemplo a instituição de João Pessoa na Paraíba, a instituição de Itabuna, você tem acesso muito limitado, de uma série de coisas, de treinamento, de capacitação...

1:07:46 Carla: são muitos brasis né

1:07:47 Allan: É realmente são muitos Brasis dentro de um só exatamente. Até que em São Paulo a gente tem histórico de instituições que mal sabem usar uma impressora para fazer impressão de um formulário.

1:08:03 Carla: É a gente sabe, você deve ter acompanhado Rio Claro a inscrição acabou sendo descadastrada do Instituto porque não conseguia prestar contas e tal era uma dificuldade enorme e a gente vê que eles faziam um bom trabalho mas eles realmente não conseguiam

manter um mínimo padrão nem com a nossa ajuda nem com ajuda da GAAP eles não conseguiram. E aí realmente fica inviável né. E agente explicou isso para eles, a gente foi bem transparente, explicando que a gente tem um compromisso muito grande de prestação de contas com a sociedade né, afinal de contas a gente vê aí todo dia escândalos envolvendo ONGs mas houve uma época que ações eram muito ruins.

Agora deu uma esfriada nisso mas basta uma, para acabar com a reputação de todas, então a gente tem esse desafio realmente de mostrar, muita transparência na utilização de recursos que afinal de contas, não são nossos, né.

1:09:21 Allan: É, com certeza. Mas maravilha. Ah, eu vou pedir para você e pra Daniele né?

1:09:29 Carla: Viviane.

1:09:32 Allan: Viviane, desculpa! Eu vou pedir pra vocês um mini currículo, se vocês quiserem me passar por e-mail também não tem problema tá. Seu nome a formação e as especializações que tiverem e o tempo que vocês estão na Casa e enfim, alguma outra informação que vocês acharem interessante colocar, tá?

1:09:51 Carla: Ta bom, ta ok.

1:09:54 Allan: Bom meninas, muito obrigado viu, mais uma vez, e me desculpem o incomodo e as perguntas, ta?

1:10:00 Carla: Nada! Imagina, foi um prazer eu e a Vivi também, a gente tem um pé na academia então a gente gosta de colaborar.

1:10:08 Allan: Poxa, bacana! E, provavelmente nas próximas semanas, acredito que dentro de duas semanas a gente entra em contato com vocês novamente, pra gente bater mais um papo tá ok Tá OK?

1:10:17 Carla: Ta bom Allan.

Allan: Obrigadão viu, Abraço tchau.

Carla: Outro! Tchau.

Conclusão:

Considerando o objetivo deste documento como sendo a formalização da entrevista realizada, o seu objetivo foi atingido.

TRANSCRIÇÃO TABELADA - CARLA LETTIERI			
L	Tempo	Quem?	Transcrição
1	00:00:00	Carla	Oi Allan
2	00:00:04	Carla	Oi Allan, Viviane, tudo bom?
3	00:00:05	Allan	Maravilha. Deixa só eu tirar o fone que eu consigo te ouvir melhor. Só um minuto...
4	00:00:20	Allan	Pronto Maravilha, você consegue me ouvir bem?
5	00:00:21	Carla	Agente atrasou um pouquinho, a gente tinha uma reunião de orçamento que foi atrasando e acabou dando uma bagunçada na agenda.
6	00:00:31	Allan	Não sem problema
7	00:00:35	Carla	Bom, deixa eu ver se eu entendi seu objetivo. Você tá fazendo um estudo sobre os controles internos da Casa Durval Paiva e você gostaria de conversar com a gente sobre os controles do instituto para o projetos e ai entender como é a interface com a Durval Paiva, é isso?
8	00:00:57	Allan	Isso. A gente passou pela qualificação agora em outubro e tivemos como convidado externo da banca examinadora da Fecap, o professor Marcos Kisil que ele é professor e é do conselho de administração do IRM. Ele conversou comisso que seria interessante pra gente trazer mais robustez pro trabalho, pra essa pesquisa que a gente está desenvolvendo, conversar um pouco com alguns stakeholders da Casa. Então seria interessante a gente falar além dos gestores e da direção da própria Casa, falar com a gestão do IRM, com pais de assistidos de crianças que são atendidas lá e com os colaboradores que faz serviços de assistência social da própria Casa.
9		Allan	Então um dos nomes comentados foi o seu e como nós já tivemos alguns contatos previamente, em outras oportunidades, quando eu trabalhava na GAAP e conversando também com a gestora da Casa Durval Paiva que é a Neide Filha, e ai falando com ela ela disse, poxa, acho que a Carla vai gostar da ideia. Por isso a gente fez esse contato e eu agradeço de antemão por ter aceito e assim, a ideia do trabalho, o conceito principal do trabalho é trazer... porque dentro do 3 setor, a gente falando da área de gestão, agente tem aquele ambiente empresarial e as rotinas de controles internos, nos temos as orientações do COSO para as empresas, para o setor público nós temos o INTOSAI mas nós não temos nada para o terceiro setor.... continuou-se a explicar os objetivos do trabalho (pouca relevância para a pesquisa)
10	00:03:50	Carla	Ah... com certeza, bem interessante! O Allan, eu convidei a Viviane não sei se você teve a oportunidade de conhece-la pessoalmente ,ela é líder do programa diagnóstico precoce, e ela também acompanha a Dirval Paiva à muito tempo então ela vai poder te ajudar em alguns controles, do diagnostico, do atenção integral, enfim, pode ser que alguma coisa eu também não saiba.
11			(foram acordadas algumas regras com os entrevistados, forma de perguntas, gravação, etc.)
12	00:05:45	Carla	Eu vou começar falando um pouco do instituto e da relação com a Durval Paiva.

13		Carla	É... o Instituto, ele tem como missão é melhorar a qualidade de vida, promover a saúde e melhorar a qualidade de vida das crianças e adolescentes com câncer no Brasil, e dentro dessa missão nós temos quatro programas: o diagnóstico precoce pra promover a capacitação de profissionais da Saúde básica o atenção integral que atende a outras instituições e projetos que você conhece bem. Que são hospitais aí podem ser projetos tanto de reforma, compra de equipamentos a gente apoia também Casa de apoio, projetos psicossociais e etc além dos programas Casa Ronald McDonald's e espaço da família né esses dois últimos são programas ligados a nossa Matriz a Ronald McDonald House Charities. E eles são estão dentro de uma linha que nós chamamos de programas globais. Eles são muito focados em hospedar ou acolher a criança enquanto ela está precisando de tratamento então tem uma abordagem que é padronizada praticamente no mundo inteiro.
14		Carla	Já no Atenção integral é que a gente trabalha, junto com diagnóstico precoce o principal objetivo do Instituto Porque eles estão ligados a elevação dos índices de cura então assim tudo que a gente fez até hoje desde 99 vem fazendo, visa permitir que a criança chega tratamento né, o mais rapidamente possível, seja tratada com qualidade e de preferência que durante esse percurso todo ela tenha o mínimo de sofrimento possível e depois do tratamento ela consiga se reinserir na sociedade sem sequelas, enfim, com uma vida produtiva o que depende muito do tipo de acolhimento que é dado também né, aí também tem o apoio (trecho inaudível)... dos hospitais, dos projetos sociais, enfim são essas questões que ajudam com que ela saia relativamente bem do processo de tratamento. E como que a gente faz isso? A gente faz isso em parceria com as instituições né. Nós temos parceiros estratégicos que são Inca a Sociedade Brasileira de oncopediatria e a CONIACC que é a Confederação Nacional de Instituições de Apoio a Crianças com Câncer né. Essa última Inclusive o presidente é o mesmo presidente da Casa Durval Paiva.
15		Carla	Além dessas parcerias estratégicas nós temos cerca de 70 parceiros no Brasil que são hospitais, Casas de apoio, instituições de apoio e tal, e uma delas, a única no Rio por enquanto, a não, a única não, uma das instituições do Rio Grande do Norte, é a Casa Durval Paiva que... que tem uma instituição em Mossoró também mas a Casa Durval Paiva está com agente desde o início do Instituto né. É uma instituição que nós temos um relacionamento muito próximo a gente conhece os trabalhos dela são excelentes, são muito importantes no Estado do Rio Grande do Norte e ela também participa do projeto atenção integral do diagnóstico precoce participou desde o primeiro mês né.
16	00:09:49	Carla (Viviane)	Na verdade Assim A Casa Durval Paiva já fazia campanhas de Diagnóstico precoce, não necessariamente uma capacitação no formato do programa que nós temos mas ele já atuavam em campanhas de Diagnóstico precoce também.
17	00:10:10	Carla	Bom, em linhas gerais é isso. Agora em relação aos controles que o que você quer saber né vou falar um pouquinho como é o nosso controle. Tanto na atenção integral quanto no diagnóstico precoce. Se bem que nós estamos fazendo algumas ações e na forma de trabalhar mas até hoje a gente tinha editais...
18	00:10:37	Allan	Quais são as ações, desculpa de cortar, mas quais são as ações tenho diagnóstico precoce e a outra?
19	00:10:46	Carla	É o atenção integral são dois programas né.

20	00:10:49	Allan	Ah, Daqueles quatro que você me falou
21	00:10:52	Carla	É então o atenção integral e o diagnóstico precoce a gente abriu uma carteira de projetos por meio de um edital do Instituto. Nesse edital agente divulgava e divulga ainda né quais são as linhas de apoio ao projeto e as instituições que são cadastradas no Instituto ou seja elas precisam estar com cadastro ativo e uma série de documentos que elas precisam apresentar para comprovar que estão em dia com as certificações e enfim, aí elas não apresentam riscos de origem para os projetos. Se depois se você quiser a gente ter para a gente passar essa lista e depois que a gente faz essa avaliação a gente libera o portal dos projetos para que elas possam formalizar a proposta de projetos e essa proposta passa por três instâncias de avaliação. A nossa de projetos né. A nossa equipe. Analisa todos os pontos de inconsistência verifica e pede mais informações até que o projeto esteja ok para enviar ao conselho científico também em cima dos conceitos mais técnicos né faz uma outra análise e por último na avaliação do comitê gestor que atribui notas de viabilidade Econômica financeira e de alinhamento com a estratégia do Instituto.
22		Carla	Caso a instituição passe por todas essas etapas e seja aprovada, ela está apta a receber recursos do Instituto seja pelo Mc dia feliz ou seja por outras fontes de captação. A Casa Durval Paiva é participante da campanha McDia Feliz desde 1999 a gente mantém esse histórico já vai fazer 30 anos mas é ela é parceira Então ela capta recursos da campanha E aí uma vez que a campanha seja apurada a gente fecha o valor arrecadado e libera o convênio para que o projeto seja executado
23		Carla	Em relação ao diagnóstico precoce, muitas vezes ocorrem que a gente pode ter um valor que não seja via McDia Feliz pode ser pela pelo Fundo Nacional Cofrinho ou outras ações né. E aí uma vez definida a fonte de recursos a gente assina esse convênio é o projeto entra em execução.
24		Carla	E nesse convênio também o Allan, também são estabelecidos, desembolsos que serão feitos para esses projetos.
25		Carla	Então como a Carla citou, sem tem uma outra fonte de recursos que não sejam McDia é que dia que é o valor que já está na conta da inscrição agente providencia um desembolso a partir do momento em que ela vai fazendo também a prestação de contas para indicar quando ela vai precisar do desembolso. E aí a parte do acompanhamento eu acho melhor você falar assim porque, eu posso entrar na parte de monitoramento dos projetos pode ser Allan?
26	00:14:30	Allan	: Pode, pode sim
27	00:14:32	Carla	: Então a partir do momento em que que a gente estabelece essa parceria através do convênio né, então a gente sempre tem assim tanto para o projeto que a gente tem que ter uma conta específica para o projeto e obviamente um convênio para o projeto né então se são dois projetos aprovados são dois convênios diferentes então assim, normalmente ultimamente com a Casa Durval Paiva, como eles tem convênios aprovados para o atenção integral para o diagnóstico precoce a gente tem dois convênios assinados com a instituição e a partir daí todo monitoramento é feito a partir dessas contas dos projetos e através dos relatórios técnicos e financeiros que são apresentados pela instituição de forma trimestral. Então esse acompanhamento é feito, tanto financeiramente quanto tecnicamente, para ver como projeto está se

			desenvolvendo e a gente também faz uma análise aqui desses relatórios dizendo eventualmente uma complementação do relatório, alguma dúvida então a gente interage bastante constituição durante a execução do projeto.
28	00:15:46	Allan	Entendi aí essa prestação de contas é feita trimestralmente com aquela prestação que é feita por intermédio da GAAP que ela ia passar a ser feita no sistema né?
29	00:16:00	Carla	É algumas instituições até já estão com acesso no portal aí agora no portal a prestação de contas passou de contas passou a ser mensal porque tem um detalhamento maior e tudo então a gente pede para que elas façam assim que faz a execução dos gastos e tal.
30	00:16:20	Allan	Mas aquela Casa Durval Paiva ainda faz a prestação de contas trimestralmente ou não?
31	00:16:27	Carla	Depende do ano do projeto (Trecho inaudível)...
32	00:17:00	Carla	Eu vou pegar aqui o link do portal para a gente acessar e a gente consegue ver se tem os projetos que esteja o no Portal sendo monitorados
33	00:17:13	Allan	Ah, bacana!
34	00:17:15	Carla	porque uma parte ainda está em papel a gente tem, sei lá, 20% sendo monitorado via Portal
35	00:17:30	Allan	Entendi
36	00:17:32	Carla	Aí talvez isso já tem algum projeto sendo monitorado pelo Portal
37		Carla	...(Intervalo em silêncio procurando acesso ao portal)
38	00:18:36	Carla	O Allan você disse que o objetivo final do trabalho é você tentar propor uma padronização de controles né. Você já tem alguma proposta de modelo, já chegou a indicar?
39	00:18:54	Allan	Na verdade a gente tem o que a gente já viu até agora com os estudos bibliográficos e o que a gente já conhece da Casa, e a gente já tem um modelo para implantação um modelo de <i>framework</i> para auxiliar na implementação desses controles e agora nas últimas semanas a gente tem feito o levantamento dos workflows, dos descritivos das atividades, elaborando também a parte do walkthrough para fazer o mapeamento dos riscos e aí a partir desse mapeamento de riscos, a gente vai fazer a sugestão dos controles para eliminar esses riscos ou pelo menos mitigar. Então a gente está agora numa fase de levantamento dessas informações, levantamento desses problemas, para fazer um mapeamento e ai, partir desse mapeamento, que é muito importante, principalmente até o mapeamento de riscos, que é o que a gente está fazendo agora, adendo: eu estava conversando com a Neide a respeito disso ontem, porque ontem que ela conseguiu tem a dimensão melhor dessa questão. A parte da parte do mapeamento de riscos é importante não só pra gente fazer a parte dos controles internos ai de uma equipe de auditoria interna pra, posteriormente ,se a Casa se interessar em fazer, quanto pra equipe de auditoria externa, por exemplo a gente tem um exemplo deles mesmo, e de outras tantas empresas instituições, as atividades de auditoria externa elas, em sua essência estão sempre baseadas em risco nós temos

			<p>exemplos dentro dos principais escritórios de auditoria, tem a KPMG a Price Water House – PWC, o principal ponto na iniciação dos procedimentos de auditoria é a pergunta: O que pode dar errado, onde eles usam o termo em inglês: What could go wrong, ou seja o que pode dar errado dentro de cada uma das etapas, de cada um dos processos que você tem dentro e é o que a gente está tentando fazer junto com a Casa dentro da área de compras da parte de gestão de projetos que é onde vai impactar vocês ai num nível mais significativo ai no instituto Ronald, o que pode dar errado? E ai você tem desde uma compra de um material que foi feito indevido até enfim a perda de um valor que pode ser extraviado por algum motivo. Então, fazendo esse mapeamento do que pode dar errado dentro das áreas, a gente consegue enxergar o que a instituição está fazendo pra evitar que esse risco aconteça e se ela não faz, se ela não tem nenhum procedimento, pra mitigar esse risco, o que ela pode vir a fazer. Então essa é a ideia principal do trabalho, essa é a contribuição maior que a gente vai deixar ai pra Casa.</p>
40	00:21:52	Carla	<p>A bacana é assim no ponto de vista de um parceiro que financia projetos né. Eu vou falar em geral não apenas para Durval Paiva, o que a gente gostaria de ver na gestão dos projetos. Primeiro que o projeto fosse executado dentro do prazo, ou pelo menos, como margem mínima de atraso né. Isso está muito aquém da realidade, ao passo dos projetos atrasarem muito na sua execução neh, então assim, esse é um ponto que com certeza individualmente as instituições tem que ser trabalhado, mais isso tem muito a ver com o planejamento do projeto né, é uma coisa que a gente fica em cima e mais muitas vezes não consegue acompanhar.</p>
41	00:22:50	Allan	<p>Dentro da Casa hoje, os trabalhos da Casa você consegue mensurar uma, vou falar, por exemplo, no caso do diagnóstico precoce quanto ele está atrasado na execução dos projetos?</p>
42	00:23:03	Carla	<p>Não, a gente teve no diagnóstico precoce essa última etapa por exemplo ela foi quase que praticamente cancelada. Porque eles não conseguiram, eles não tiveram problema lá com a gestão local para iniciar a capacitação. E aí acabou que a gente, por não ter sido um problema diretamente ligado a Casa e sim com a gestão local a gente colocou esse projeto como se fosse da Carteira de 2017 para querer pudesse compor incluir mais instituições porque ele era um projeto de 2016 e ele seria cancelado justamente porque não estava tendo execução do projeto essa é uma preocupação também que o Instituto tem umas instituições de controlar o tempo a gente não pode ficar o projeto mais de um ano com convênio assinado sem executar. Ou ele vai ser cancelado a gente tomou toda Providência construção nesse caso específico foi um problema de articulação local a gente já teve outros problemas em Natal, também relacionados a gestão local que impediu que o projeto fosse iniciado no tempo planejado né.</p>
43	00:24:21	Allan	<p>Quando você fala da gestão local nesse caso de 2016, qual foi exatamente o problema? você consegue mensurar?</p>
44	00:24:30	Carla	<p>Então, o que acontece o seguinte existe todo planejamento para fazer quando eu terminar de equipe de saúde da família que são os profissionais ligados atenção básica de saúde né, então o que pode acontecer lá, é mudanças de equipe equipes que são destituídos que deixam de existir de fato porque algumas deixam de existir e isso eu tenho quarto grande porque aí você a equipe que você tinha para alcançar determinados municípios você acaba não tendo mais essa equipe para dar conta desses municípios.</p>

45	00:25:12	Allan	isso também acaba acontecendo por conta de mudança de uma prefeitura de uma cidade específica por exemplo?
46	00:25:18	Carla	É, lá em Natal já teve um problema muito sério com relação a isso né, profissionais que não faziam mais parte da Saúde da Família aí a gente então altera todo o escopo do que foi planejado para essa capacitação. E aí a gente tem que ir...ai é um ponto também que a Carla comentou de algumas dificuldades que a gente tem, uma delas sem dúvida é o prazo mas tem também a visão do controle de mudanças do projeto não só para que elas finalizarem presente que o projeto tá correndo certo risco de ser adiado ou seja modelado, às vezes o instituto, através da prestação de contas que a tua próximamente que procura identificar o que tá acontecendo, como também o controle de mudanças dos projetos, alteração de projeto melhor dizendo às vezes esse projeto está sendo executado mas houve uma alteração por exemplo como houve na Casa Durval Paiva, uma alteração na coordenação científica do projeto, então isso tem que ser imediatamente comunicado ao Instituto pra que o instituto avalie esse novo currículo do novo coordenador científico então isso as vezes assim, existe no intervalo um momento em que isso ocorre dentro da instituição e o momento em que o Instituto reformado sobre a mudança.
47	00:26:53	Allan	Ai, isso no caso a gente pode encarar com um problema de gestão dos projetos né?
48	00:26:59	Carla	É esse Um dos pontos também que a gente tem no geral têm dificuldade porque assim, tem uma mudança cultural, e não tô falando especificamente da Casa Durval Paiva, assim, como seu trabalho pega uma para extrapolar pra outros, tô entendendo que você quer montar o modelo, porque a gente verifica é que o terceiro setor ainda está sofrendo uma mudança de paradigmas né, muitas dessas instituições começaram com pessoas que eram voluntários, foram contratando pessoas que não tinham experiência outro tipo de trabalho elas foram aprendendo na prática tudo, mas ao longo dos últimos anos a gente também tendo né, digamos assim, uma evolução muito grande em termos de qualificação profissional e o caso da Durval Paiva e um bom Case, mas ainda assim, ainda existe um certo digamos é uma certa flexibilização da utilização dos recursos entendeu. Tipo, estava previsto o valor para isso aí é instituição fala não mas, eu vou usar para isso aqui mas depois eu informo e isso é muito desconfortável o apoiador seja um instituto ou qualquer outro porque, como é feito um planejamento e nesse planejamento precisa ser refeito Eu acho que o parceiro que está precisando projeto ele precisa ser envolvido, é o que a gente pede. E hoje dentro do nosso Hall de instituições, a gente ainda tem muitas instituições que não tem essa prática tá
49	00:28:52	Allan	E isso acaba gerando um certo desconforto para vocês né?
50	00:28:56	Carla	É exato! E você que trabalhou na GAAP você sabe que isso acontece né. Um dos exemplos que eu posso citar né é próprio caso de Santos né (Santa Casa de Misericórdia de Santos)
51	00:29:06	Allan	Nossa, aquele foi um Case bem específico né Risos
52	00:29:11	Carla	É aquilo lá quase gerou uma crise você não tem noção do que aconteceu depois né a gente envolveu até diretor do McDonald'studo, agente tava preparado pra uma guerra né. Nós fomos em peso lá e tal mas assim porque, porquê essa instituição especificamente eu entendi o seguinte

			Olha foi eu que captei, vendi o produto eu que vendi o produto, eram meus voluntários, o dinheiro está na minha conta então eu posso fazer como eu quiser neh. E aí se acha no direito “e nesse caso né não é o da Durval Paiva não, nem o das outras instituições, eu tô dizendo só o caso mais grave, E aí acham que podem usar os recursos da maneira que for mais útil, às vezes sim às vezes é até importante o que ela quer fazer mas não está alinhado com que foi aprovado tá.
53		Carla	Aí fere o princípio da Transparência do Instituto preza tanto, por que os projetos são aprovados por um conselho, a gente divulga para sociedade. E aí se o projeto não é executado não está de acordo com que foi divulgado, a gente tem um problema nas mãos né. E é o que a gente sempre fala “a campanha McDia não é do instituto, nem é da instituição e da sociedade e a sociedade que confia na marca e ela faz de propósito porque sabe que aquele sanduíche vai ajudar as crianças com câncer” né. Então, do ponto de vista do Instituto, as alterações não aportadas previamente, elas são muito desconfortáveis porque deixa o Instituto uma situação vulnerável, a gente questionado, enfim, de uma maneira geral, como eu te disse, não sei te dar os detalhes porque eu não acompanho o território da Durval Paiva mas a gente acha que as instituições do terceiro setor ainda podem melhorar bastante no conhecimento de gestão de projetos.
54		Carla	Hoje a gente tem inúmeros cursos sobre isso até alguns especificamente por terceiro setor temos um curso muito bom, até tem um curso para o terceiro setor era até 0020gratuito, mas assim, eu acho que ainda dá para profissionalizar mais entendeu?
55	00:32:05	Allan	Você acha que a gente deveria falar então que as instituições, principalmente essas maiores, elas deveriam focar na profissionalização da gestão?
56	00:32:19	Carla	Sim, sim, é importante investir na qualificação em gestão de projetos né. Eu acho que é o essencial a gente ver né, por exemplo, claro que problemas acontecem, né. Nem o no Instituto, a nossa equipe é qualificada em projetos mas a gente também tá errado, assim como em qualquer empresa no mundo inteiro é passível de erro, mas a gente vê que as instituições que têm equipes específicas de projetos elas conseguem uma contenção melhor dos controles e também um controle maior na execução dos projetos e dos estudos isso sem dúvida. Uma coisa que a gente vê muito também Allan, é assim, às vezes a gente tem aqui um exemplo de uma instituição que a pessoa que atua na área de captação também responde pela área de projetos, aí você vê que realmente assim ou a pessoa, de repente não vai responder muito bem para capacitação, para captação ou para projetos, porque ela acaba assumindo duas funções complexas, que realmente a pessoa para estar atuando na área de projetos precisa ter essa preocupação com monitoramento, com acompanhamento do projeto e de prestar contas ao financiador.
57	0;33:58	Allan	Então, talvez, esse acúmulo de funções, pode atrapalhar de alguma forma trazer algum tipo de problemas porque ela não consegue tocar 100% a gestão dos projetos né?
58	00:34:04	Carla	É, isso é uma das coisas né. O que a Carla falou também conta muito que a questão do da profissionalização, dificilmente você encontra por exemplo nos nossos relacionamentos com os coordenadores dos projetos dificilmente você encontra alguém que já tenha feito um curso básico de projetos, entendeu, como você elabora um escopo, uma justificativa, então realmente isso no momento da análise dos projetos principalmente aqui por nós a gente ver que realmente Falta muita informação mas não

			porque a pessoa quis submeter o projeto de qualquer jeito é porque realmente ela não tem o conhecimento para tal.
59		Carla	É verdade às vezes Às vezes o projeto maravilhoso a gente recebe um escopo de 3 linhas aí a gente tem que ligar para instituição para entender o que é o projeto e a gente ajuda a construir entendeu, porque se o profissional do lado de lá fizesse o curso de gestão de projetos ele saberia que tem um escopo que pudesse ser lido por qualquer financiador, qualquer parceiro. Um outro ponto específico que a Vivi comentou é a questão da avaliação dos resultados dos projetos né. Não digo nem sem avaliação e isso percebi uma coisa muito mais elaborada mas muitas vezes, Na prestação de contas técnica, por que a parte não ser você conhece bem, mas a parte técnica a gente quer saber como o projeto ta caminhando e ao final do projeto o que se produziu o que ele agregou naquela comunidade naquela região, enfim e isso as instituições não registram. A gente tem uma dificuldade muito grande de registro de dessas informações que são muito importantes.
60	00:36:09	Carla	Por que por exemplo você realiza um projeto talvez vamos pensar no projeto psicossocial bem simples um projeto de oficinas para capacitar manhas para o mercado de trabalho tá para que elas Quando voltarem para suas regiões elas consigam gerar lucro para família um projeto psicossocial dentro do hall da Carteira de projetos Instituto projeto Como esse custaria, sei lá, no máximo R\$ 50.000 ano não ficaria um projeto muito caro. Mas às vezes, o impacto desse projeto na vida daquelas Mães é tão grande e não é documentada. E a gente poderia fazer um máximo uso, e quando eu digo a gente quero dizer a instituição e o Instituto, dando visibilidade aquele projeto né, de repente colocando uma matéria, alertando sobre a necessidade de capacitar as mães que estão com crianças em tratamento, tá entendendo? Assim, a gente às vezes perde oportunidade de divulgar o trabalho das instituições e da causa, porque como não tem essa prática de avaliar os resultados e experiências, a gente não tem informação entendeu? Isso acho que vale para todo tipo de projeto né, a dificuldade delas já começa na elaboração da proposta de projeto e a dificuldade em colocar por exemplo objetivo específico e ação e o resultado esperado.
61		Carla	Então nesse momento elas interagem até muito com Instituto para que a gente oriente mesmo porque a gente aqui também tá no papel de orientar e como fazer isso para poder justamente mensurar os resultados depois, ou seja, o que que eu vou querer a partir da intervenção desse projeto, porque eu vou querer como resultado né? E aí isso é fundamental, puxando um pouco agora para o diagnóstico precoce, quantas vezes a gente teve ciência de alguns resultados de algumas avaliações através dos Wokshops que a gente realiza porque relatório técnico não vem escrito que ela por exemplo, participou de uma discussão na Secretaria Municipal da Saúde sobre um plano de atenção oncológica e aí a gente encontra com coordenador pessoalmente e eles comentam não estive lá na Secretaria Estadual de Saúde, participei de uma reunião com deputado aí a gente fala
62		Carla	- “nossa, mas os registros no relatório técnico?”
63		Carla	- “Não! isso não tá registrado!”
64		Carla	Então com isso a gente perde muitas histórias assim sabe com essa do diagnóstico precoce que foi um exemplo de impacto a gente também

			perde com ação integrada. E aí acaba aqui com o sinal com final da execução desse projeto a gente não consegue observar de fato qual foi o impacto daquele projeto na região. E aí eu acho que assim, tem duas coisas as instituições hoje tem um voto de confiança. A sociedade que não tem noção desses controles ela confia nas instituições, acho que pelo histórico já que ela tem na comunidade ver os atendimentos ouvi falar, é uma coisa bem de percepção mesmo né mas isso está mudando e a gente tem visto que o mercado do terceiro setor está ficando mais competitivo mas restrito porque muitos iniciadores saíram do país. O Brasil não sei se você sabe mas apesar de todos os nossos problemas nosso país é um país considerado de renda média né. Já ultrapassou esse patamar. E aí muitos financiadores deixaram de apoiar o Brasil. Então assim a gente disputa muito né os editais que existem e tal, então eu acho que é uma tendência que as instituições mais eficientes, elas permanecerão mais no mercado e elas vão acabar dominando o mercado e eu vejo né no médio e longo prazo, as instituições que não tiverem esses controles que não mostrarem essa capacidade de gerar transparência, de comprovar a confiança que a sociedade demonstra nelas, eu acho que elas vão perder espaço né. Até não sei também, você deve ter estar familiarizado nessa teoria do Joseph Schumpeter, da destruição criativa. Eu acho que é uma destruição criativa né a gente tem situações que são mais ágeis, que propõe projetos mais eficazes e novas formas de captar mas a gente também tem essa capacidade de transparência elas vão naturalmente, ampliar o seu mercado né, o espaço para as instituições amadoras, eu acho que ele está cada vez menor,
65	00:41:48	Allan	Essa evolução requer uma especialização maior das instituições né.
66	00:41:54	Carla	É. Outro ponto que lembrei aqui que é uma coisa que a gente fala muito com as Casas Rinald, que são os planos de cargos e salários e descrição de cargos, porque a gente tem inúmeras das Casas de apoio no Brasil. Muitas tem uma equipe que cada um sabe o que faz cada um no seu quadrado e tal. Mas se não tiver uma descrição como ela sabe o que é pra fazer?
67		Carla	Entendeu. Então assim eu acho que é importante ter essa visão também. Estruturar um plano, tem uma perspectiva de ter lá a delimitação do seu trabalho, para que não aconteça isso quer a Viviane falou. Por exemplo, a pessoa é de projetos ela foi contratada para os projetos. Aí ela tá no projeto, o projeto começa a aumentar e aí ela está realizando evento, ela está fazendo mil coisas aleatórias. E aí a instituição, parece que o planejamento estratégico dela, ele não impulsiona instituição para frente sabe, ele estaciona instituição, mas ao mesmo tempo ela se vê como lado de ações.
68	00:43:11	Allan	ela acaba fazendo várias coisas e no final acaba perdendo o foco daquilo que ela efetivamente deveria fazer.
69	00:43:16	Carla	Exatamente, ela faz as mesmas coisas, sempre, mas ela não sabe o que ela quer fazer exatamente e não sabe onde quer ir esse é um espaço muito importante para explorar no futuro né
70	00:43:32	Allan	senão ela acaba vivendo um dia de cada vez e ela não tem previsão de futuro
71	00:43:35	Carla	é exatamente e essa realidade de muitas né

72	00:43:40	Allan	uma pergunta Quem surgiu agora essa questão da dificuldade de mensurar os resultados dos projetos quando eles são efetuados a Durval Paiva tem essa dificuldade em fazer essa mensuração nos seus relatórios nos relatórios técnicos?
73	00:44:00	Carla	Existe um projeto que é o Projeto Vida ele é um projeto assim, vamos dizer assim com mais anos de execução. Eles têm uma certa experiência, uma certa bagagem, então assim o relatório vem bem completo, com relatório fotográfico, vem todas as informações vem até as imagens. Ele vem um relatório impresso cheio de fotos e tal mas, tem outro projeto por exemplo o registro de câncer que caiu naquele exemplo que a Carla falou. Eles não conseguiram traduzir no projeto o que era o resultado daquele projeto. A gente teve que ligar falar com a coordenadora científica e depois que ela conversou tudo comigo por telefone nas dizemos é isso que a gente precisa que ser escrito no projeto, porque do jeito que está no projeto... Então assim, existe essa dificuldade na elaboração da proposta e consequentemente na avaliação dos resultados. Nesse caso, quem sentou no projeto acho que foi a médica acho que ela não tinha nenhuma experiência e tal, como é um assunto muito técnico provavelmente nem equipe da Durval Paiva tinha condições de ajudar muito entendeu, mas assim acho que é uma questão também de tradução né. E às vezes às vezes a gente aqui, as vezes a gente não entende exatamente o assunto técnico mas como a gente já tem essa experiência em projetos a gente consegue fazer essa tradução mesmo que a gente não saiba exatamente o que o projeto significa
74	00:45:52	Allan	Nada que uma boa conversa não resolva também né
75	00:45:55	Carla	A sim né. Mas tem uma coisa no processo de Instituto que também eu acho que a gente está mudando aqui a nossa cabeça porque, ao longo de 20 anos de Instituto, 4.000 projetos.... (trecho com áudio não entendível).
76	00:46:23	Carla	A gente também aqui eu acho que foi a partir de 2005 a gente faz estruturando também para ser uma área de projetos. Até então a gente sabia que o projeto ia ser apoiado, no final tinha uma inauguração, uma conclusão do projeto, às vezes não era exatamente dentro daquele escopo que foi aprovado, o projeto modificava ao longo da execução e a partir de 2005 a gente foi implementando tudo isso né, um formulário mais estruturado no meio de apresentação de projeto de proposta de projeto, como também controles de alteração de projetos então isso a gente foi instituído ao longo do tempo, colocando esses documentos para que as instituições fossem também se acostumando, vamos dizer assim, com essa nova forma de monitor os projetos.
77	00:47:22	Allan	Você levantou uma questão agora, o Instituto Roland ele tem um checklist para que as instituições possam fazer a elaboração, tanto dos projetos quanto a do relatório técnico ou a única base que ela tem seriam, além dos históricos, ou ela tem só o convênio para fazer esses relatórios?
78	00:47:42	Carla	Não a gente tem no edital a gente tem as regras né para submissão da proposta, e o nosso portal ele tem esse checklist. Dentro edital por exemplo, se você olhar eu posso até mandar para você. Tem lá um anexo que ele ajuda na parte da construção dos resultados, ou seja, objetivos as metas e tal. Isso já é uma boa parte e no portal tem os campos, assim, por exemplo, tem uma ajudinha, um íconezinho de ajuda. Aí quando a instituição tá lá no escopo ela tem que preencher o corpo aí tá lá: informe aqui todos os itens que serão adquiridos, realizados, os serviços contratados, não sei se é exatamente isso não, mas ajuda dizendo que ela precisa colocar em cada Campo Ele é bem Auto descritivo sabe. A

			<p>instituição tendo as informações do projeto ela não tem dificuldade de colocar as informações ali. Mas é que junta muita coisa. Tem a parte da Cultura né, quem não tem essa formação profissional entendeu? Eu acho que nesse caso por exemplo. Aí eu vou falar especificamente da Neide que é a gerente da Casa. Não é o caso dela. A Neide é uma profissional excelente excelente! Tanto do ponto de vista da gestão dos projetos quanto do ponto de vista interpessoal, é uma pessoa assim com uma capacidade de relacionamento na rede que só agrega e tal. Eu acredito, conhecendo Rilder que é o presidente da Casa que a Casa também tem bons controles de processos internos. Porque o Rilder é empresário também né. Ele tem essa experiência de gestão. Então não posso avaliar porque, realmente, pra falar a verdade eu nunca fui na Casa Durval Paiva, mas é o que eu imagino pelo seu histórico né, da Instituição. É... agora, o que acontece é que nem todas as instituições tem isso né.</p>
79	00:50:15	Carla	A gente está te enchendo de informação né
80	00:50:20	Allan	Carla, eu estou adorando viu
81	00:50:30	Allan	<p>A gente não teve muita oportunidade de conversar mas a maior motivação para realização desse trabalho é uma motivação pessoal mesmo né Eu trabalho com isso desde criança eu participo de uma Casa só voltar de uma instituição um abrigo para terceira idade eu tenho muito carinho por esse tipo de trabalho então vendo esses trabalhos junto não só na GAAP e no terceiro setor mas em outras atividades tanto na KPMG na Ernst & Young e outras empresas pelas quais eu passei, onde eu pude atender instituições do terceiro setor Eu tenho um carinho muito grande pelo trabalho e dedicação que é exercida por esses profissionais e algo que encanta mesmo né e tanto é que a gente sabe exatamente isso que você falou no começo da nossa conversa. A gente sabe que a maioria dessas Casas elas são criadas de uma forma totalmente informal. As vezes a pessoa... A gente tem um exemplo lá no nordeste também de uma senhora que, ela começou a levar o filho dela pra fazer o tratamento de câncer, e tinha uma mulher que ela conheceu no hospital, (mãe de outra criança em tratamento). E ela acolheu essa mulher em Casa pois ela era de outra cidade, não tinha recursos pra voltar e ela hospedou essa mulher em Casa. E quando foi ver dentro de um ano já tinham 10 pessoas dentro de Casa sendo acolhidas, e os trabalhos são feitos dessa forma. Eles são sempre feitos com o coração né.</p>
82	00:52:19	Carla	<p>: a gente tem aqui números exemplos também até a carga que a gerente aqui do Instituto uma vez ela levou a gente no abrigo que ela ajudava como voluntária e foi uma história parecida com essa era uma senhora que ela havia casos de crianças que sofreram abuso eram abandonadas e ela levava para Casa dela. Só que a coisa foi crescendo tanto porque ela tem um coração enorme tudo e ela foi precisando de ajuda porque o Ministério de Ministério Público falou não! “você não pode fazer isso você tem que se profissionalizar tem que dar estrutura não sei o quê” e a Claudia acabou sendo voluntária para ajudar a Casa na gestão e na captação de recursos né que é um trabalho que demanda muitos recursos. E assim, nem todas as pessoas que começa o trabalho assim por amor consegue fazer o trabalho crescer, exatamente porque faltam ferramentas porque elas não têm acesso.</p>
83	00:53:28	Allan	É nesses casos que ela acaba tem acesso de alguma forma de outra a gente consegue ver as vezes é uma pessoa da área financeira da digestão

			e seu bacana a gente precisa explorar isso né porque esse trabalho tenha continuidade.
84	00:53:28	Allan	Deixa eu ver aqui de informação a gente conseguiu bastante coisa mesmo. De antemão eu queria fazer um pedido para vocês, se for possível, a gente vai concluir aqui eu tenho algumas perguntinhas ainda para fazer a maioria delas foram respondidas já no bate-papo e vou fazer só algumas perguntas mais pontuais mais específicas e provavelmente a gente vai precisar fazer uma outra conversa mas para alinhamento dessas informações foram passadas e a gente tira alguma dúvida para gente fazer a finalização dessa parte dessa entrevista você tem disponibilidade para a gente marcar uma outra data daqui algumas semanas?
85	00:54:38	Carla	Eu tenho que ver não estou com agenda aqui mas até posso acessar pelo celular mas é muito ruim de verificar Mas você pode passar uma outra proposta de outra data.
86	00:54:54	Carla	Maravilha o que que eu vou te perguntar aqui eu vou fazer alguma pergunta aí se vocês ficarem com alguma dúvida é só me falar tá bom vocês falaram aí sobre os projetos vocês falaram sobre um projeto que a Casa teve dificuldade em apresentar os resultados por que a médica não soube explicar. Qual o nome do projeto?
87	00:55:20	Carla	é o Projeto Registro de câncer. Esse projeto é um projeto para ser executado no hospital entendeu? O que acontece Allan, que muitas das vezes e a gente vê isso porque isso é perguntado no formulário da proposta do projeto no portal, é assim. O responsável pelo preenchimento normalmente é alguém da instituição não é a pessoa que sentou no projeto e que conhece o projeto, então nesse caso especificamente do registro de câncer Você tem uma médica que é ligada ao hospital também atua na Casa Durval Paiva, mas assim o projeto dela então assim surgiu de um pensamento dela e normalmente quem escreve é uma funcionária da instituição Então realmente às vezes fica difícil para essa pessoa traduzir o rico esse médico quer em uma proposta de projeto né então isso pode ocorrer. Então quem tá lá responsável pelo preenchimento do projeto no momento vem o nome de uma pessoa que é da instituição, mas na verdade projeto veio da cabeça de um médico que tá aprontando lá no hospital.
88	00:56:44	Allan	Entendi. E ai muitas das vezes ele tem dificuldade de colocar isso no papel.
89	00:56:52	Carla	Isso, é.
90	00:56:54	Allan	Maravilha,ta, perfeito, então esse ponto a gente esclareceu, deixa eu pegar aqui. Agora no final eu vou pegar alguns dados sobre vocês ta, um currículo breve pra gente colocar. Falem para mim por favor, a relação de vocês com a Casa Durval Paiva de forma bem simples.
91	00:57:18	Carla	Assim a relação é uma relação de parceria ne, uma parceria muito antiga tão antiga quanto a existência de Instituto e nós vemos a relação de uma Casa Durval Paiva como um dos principais fatores para promover a organização da rede lá no Rio Grande do Norte. É uma organização que tem uma boa interlocução com o hospital, acho que ela também tem com a instituição de Mossoró. Eu acho que assim, ainda há espaço para ampliar essa rede no Rio Grande do Norte tá, eu acho que tem outras instituições que a gente sabe que existem mas que não trabalham juntas. Talvez seja esse o próximo passo, mas enfim é uma instituição que a gente tem certeza que faz um excelente trabalho.

92	00:58:52	Allan	Eu tenho aqui os 2 últimos itens, eu tenho: em poucas palavras quais são os principais aspectos positivos que vocês destacariam na Casa, isso falando inerente a gestão tá.
93		Allan	E se vocês enxergam algum ponto de melhoria ou alguns pontos de melhoria na Casa. Nos pontos vocês já falaram mas se vocês quiserem complementar alguma coisa, tanto nos pontos positivos como nos negativos.
94	00:59:18	Carla	Olha eu acho que ponto positivo tem a questão da credibilidade que a instituição tem que realmente a comunidade tem uma confiança muito grande no trabalho da Durval Paiva, um atendimento humanizado. Eu nunca fui à Casa mas a Vivi já foi, eu vi fotos, é uma Casa com uma estrutura muito boa, um acolhimento realmente diferenciado então assim, comparado a qualquer estado do Brasil é uma Casa que tem uma estrutura excelente, já falei dessa questão da liderança da Casa e da equipe para organizar a rede né. O Rilder, mesmo ele tá envolvido aí na CONIACC, que a Confederação Nacional, ou seja, uma Casa que ela tem um pé numa rede nacional ela não tá olhando só pro seu estado, ela tá olhando também outras regiões do país.
95		Carla	E eu acho que como pontos de melhoria sempre, investir mais na implementação de processos de controles os projetos, isso sempre dá para melhorar né e acho que essa questão da oportunidade de se trabalhar em conjunto com outras instituições do estado, pra organizar essa prevenção e controle do câncer. É o que a Vivi comentou né, da questão dos planos estaduais, a gente na área do câncer tem uma política nacional que pede que os gestores estaduais de saúde eles apresentem planos estaduais de prevenção e controle do câncer. Só que em muitas regiões isso não alcançou, para, o plano não atende a oncologia pediatria, enfim, inúmeras dificuldades néh. E agente enxerga isso até pela experiência nos fóruns estaduais de oncologia pediátrica, que a CONIACC também participa, que quando as instituições juntas, pretornam os secretários de saúde, eles aprontam um pouco mais, então a gente ve as oportunidades aí na região.
96	01:01:45	Allan	Com relação a especificamente pontos de estão tem algum específico a ser tratado Pode até ser bom mas vocês acham que pode ser aperfeiçoado?
97	01:02:03	Carla	Eu acho que essa questão do cronograma do projeto né de repente o controle das informações do andamento do projeto isso é sempre importante assinalar porquê eu acho que as instituições geralmente informam o mínimo necessário E aí não estou dizendo a Durval Paiva mas muitas vezes o que a gente precisa mesmo que a gente formações chega no tempo certo de cheguei informações precisas para que a gente possa avaliar como poderiam ser usados para alcançar outras oportunidades no ponto daqui eu comentei né da qualidade dos relatórios técnicos então.
98	01:03:03	Allan	bacana perfeito. Tem algum outro comentário alguma opinião pessoal que vocês queriam colocar no texto ou alguma observação.
99	01:03:13	Carla	Nossa eu já falei tanto (risos) eu já nem sei mais é o que eu não tenho falado.
100	01:03:27	Allan	Maravilha! (Risos) Realmente foi uma tarde muito proveitosa, foram momentos proveitosos, a gente conseguiu colher bastante informação, e acredito que vai ser muito útil mesmo, para o desenvolvimento do trabalho. Até porque, tiver alguns pontos aqui que vocês observaram que eu estava sentindo falta da identificação deles no nosso mapeamento de riscos e vocês falam agora eu consegui identificar. Então são bons muito

			relevantes até para a gente fazer a proposição desses controles na etapa final de apresentação dos resultados, é muito bacana! E se a gente conseguir ter uma aprovação né, para a implementação desses controles, vai ser muito útil não só para Casa mas para o próprio IRM que faz a utilização das informações . Bacana!
101	01:04:22	Carla	Legal e quando que você terminar seu mestrado?
102	01:04:26	Allan	Os créditos eu já acabei o ano passado e esse ano a gente está desenvolvendo a dissertação, eu fiz a qualificação agora em primeiro de outubro, e a expectativa é fazer a defesa em fevereiro, mas ai depende da agenda da banca inclusive do professor Marcos Kisil também. Os professores daqui vão fazer o convite para ele e se puder comparecer em fevereiro, a gente faz em fevereiro.
103	01:04:58	Carla	A bacana! Éh, assim, é uma coisa que muito nos interessa, quando você defender né, Deus ajude, a gente pode fazer um convite para você apresentar num dos eventos que a gente realiza para todas as instituições né. Até é uma oportunidade única né para passar esse conhecimento e tal né.
104	01:05:26	Allan	A ideia desse trabalho é justamente essa. É conseguir levar pra essas instituições que já tem um trabalho tão difícil muitas vezes neh, por uma série de dificuldades que enfrentam, a gente conseguir facilitar um pouco a vida deles. Como eu tenho, graças a Deus, certa facilidade nessa parte de gestão em uma experiência ai de 15 anos, especificamente, nessa parte de auditoria e controles internos, eu acredito que seja muito válido o que a gente conseguir colocar para frente e mostrar para as instituições que não é tão complicado a gente consegue fazer de uma forma simples, de uma forma efetiva e que você consiga dar continuidade ao seu trabalho e ampliar, cada vez mais o atendimento. Acredito que essa é a função, não só desse trabalho mas de todo ser humano né na face da terra, se você consegue passar pra frente...
105	01:06:22	Carla	Com certeza Allan! É todo um processo né Allan, quando a gente olha para trás aqui no Instituto a gente vê como é que a gente recebia os projetos a 10 anos atrás e como a gente recebe hoje, apesar de sempre identificar que pode melhorar, mas, Nossa! Não tem nem comparação com os projetos que a gente vem recebendo nos últimos editais para os projetos que a gente recebeu a 10 anos atrás.
106	01:06:57	Allan	É, nas próprias auditorias que eu pude participar, nesses anos que eu estive na GAAP, a gente via dentro do descritivo dos projetos e dos convênios e até nos próprios materiais que eram apresentados para prestação de contas a evolução que o pessoal tem né. Muitas vezes eles têm boa vontade, mas não tenho qualificação.
107		Allan	Você pega em Natal como é um polo turístico, talvez ainda tenha um acesso um pouco mais facilitado. Mas se a gente pegar aí como por exemplo a instituição de João Pessoa na Paraíba, a instituição de Itabuna, você tem acesso muito limitado, de uma série de coisas, de treinamento, de capacitação...
108	01:07:46	Carla	são muitos brasis né
109	01:07:47	Allan	É realmente são muitos Brasis dentro de um só exatamente. Até que em São Paulo a gente tem histórico de instituições que mal sabem usar uma impressora para fazer impressão de um formulário.
110	01:08:03	Carla	É a gente sabe, você deve ter acompanhado Rio Claro a inscrição acabou sendo descadastrada do Instituto porque não conseguia prestar contas e tal era uma dificuldade enorme e a gente vê que eles faziam um bom trabalho mas eles realmente não conseguiam manter um mínimo padrão

Apêndice E.2		Formalização das entrevistas com stakeholders Assist. Social Durval Paiva - Keyla Israely Fernandes		Entrevista Nº 02
			nem com a nossa ajuda nem com ajuda da GAAP eles não conseguiram. E aí realmente fica inviável né. E agente explicou isso para eles, a gente foi bem transparente, explicando que a gente tem um compromisso muito grande de prestação de contas com a sociedade né, afinal de contas a gente vê aí todo dia escândalos envolvendo ONGs mas houve uma época que ações eram muito ruins.	
111		Carla	Agora deu uma esfriada nisso mas basta uma, para acabar com a reputação de todas, então a gente tem esse desafio realmente de mostrar, muita transparência na utilização de recursos que afinal de contas, não são nossos, né.	
112	01:09:21	Allan	É, com certeza. Mas maravilha. Ah, eu vou pedir para você e pra Daniele né?	
113	01:09:29	Carla	Viviane.	
114	01:09:32	Allan	Viviane, desculpa! Eu vou pedir pra vocês um mini currículo, se vocês quiserem me passar por e-mail também não tem problema tá. Seu nome a formação e as especializações que tiverem e o tempo que vocês estão na Casa e enfim, alguma outra informação que vocês acharem interessante colocar, tá?	
115	01:09:51	Carla	Ta bom, ta ok.	
116	01:09:54	Allan	Bom meninas, muito obrigado viu, mais uma vez, e me desculpem o incomodo e as perguntas, ta?	
117	01:10:00	Carla	Nada! Imagina, foi um prazer eu e a Vivi também, a gente tem um pé na academia então a gente gosta de colaborar.	
118	01:10:08	Allan	Poxa, bacana! E, provavelmente nas próximas semanas, acredito que dentro de duas semanas a gente entra em contato com vocês novamente, pra gente bater mais um papo tá ok Tá OK?	
119	01:10:17	Carla	Ta bom Allan.	
120	01:10:27	Allan	Obrigadão viu, Abraço tchau.	
121	01:10:29	Carla	Outro! Tchau.	

Objetivo

O objetivo deste documento é evidenciar a entrevista realizada, conforme as

DADOS DA ENTREVISTA	
Pesquisador:	Allan de A. P. de Lima
Entrevistada:	Keyla Israely Fernandes de Araújo
Data	01/11/2018
Local	Pesquisador: Fecap Liberdade / Casa DurDurval Paiva - RN
Formato da entrevista	Call conference
Responsável pela transcrição	Allan de A. P. de Lima

informações especificadas acima.

Procedimentos:

No dia, conforme agendado previamente, fizemos contato telefônico com a Srta. Keyla Israely, onde deu-se início a nossa entrevista, conforme transcrito a seguir:

Observações:

Objetivando trazer maior veracidade ao texto, algumas palavras foram transcritas, da mesma forma que foram faladas, mesmo não respeitando as normas de escrita vigentes.

Alguns trechos não ficaram totalmente entendíveis e foram devidamente identificados. Todavia, não houve perda na qualidade do conteúdo apresentado.

Este conteúdo foi, posteriormente, apresentado em formato de tabela para viabilizar o cruzamento de informações com a pesquisa.

Entrevista 2: Srta Keyla Israely – Assist. Social - Casa Durval Paiva

0:00:15 Keyla; Oi Allan

0:00:16 Allan; Oi tudo bem?

0:00:17 Keyla; Tudo bem

0:00:15 Allan; Maravilha. Ta conseguindo me ouvir bem ai?

0:00:21 Keyla; To, tô lhe ouvindo bem

0:00:24 Allan; Perfeito, deixa só eu pegar o seu formulário aqui para a gente conversar tá bom?

0:00:27 Keyla; Certo

0:01:17 Allan; A Neide falou como a gente vai fazer?

0:01:21 Keyla; Não ela só explicou mais ou menos bem rapidinho

0:01:26 Allan; tá ok (trecho inaudível)

0:01:42 Allan; Antes de tudo fala para mim o seu nome completo

0:01:46 Keyla; Keyla Israely Fernandes de Araújo

0:02:01 Allan; Seu cargo assistente social né?

0:02:03 Keyla; É

0:02:07 Allan; Quais são as suas principais atividades dentro da Casa hoje?

0:02:10 Keyla; A nossa principal atividade na verdade é todo processo de acolhimento e orientação dos pacientes quando um paciente chega encaminhado para o hospital ele vem do serviço social e a gente faz todo o processo de acolhimento de orientação com relação às normas e aos benefícios e serviços que a Casa oferece para o paciente para família. E aí depois disso a gente faz o cadastro no sistema, e entrega uma ficha de acompanhamento para ele passar pela equipe multidisciplinar, então assim, a princípio é o primeiro serviço né. Mas aí a gente faz todo o processo de comunicação com o município para viabilizar transporte, marcação de exames.

0:03:02 Allan; Eu vou pegar essas informações aí depois eu vou pedir ela um pouco mais detalhadas tá?

0:03:08 Keyla; Eu tô falando muito rápido

0:03:11 Allan; Não não não não, fica tranquila, mas antes de começar talvez até para eu te informar melhor do que a gente vai fazer eu vou passar as informações antes que acontece não seja a Neide chegou a comentar com você eu sou aqui de São Paulo participa do programa de Mestrado da fundação Álvares Penteado estou realizando um trabalho junto à Casa de vó Paiva que é o desenvolvimento dissertação de Mestrado essa dissertação ela tem como tema principal aplicação de controles internos preenche tarde do seu seio setor E no caso o objeto de estudo que a gente selecionou foi à Casa do irmão Paiva Ok então qual é a nossa proposta através da as pesquisas que já existem na área a gente vai propor um modelo de *framework* uma estrutura de trabalho para fazer aplicação de controles internos a princípio, para Casa Durval Paiva mas caso obtenha sucesso, ele possa ser utilizado por outras Casas também por que Considerando que as Casas têm dificuldade com relação a recursos e muitas vezes com mão de obra. Muitas delas ainda utilizam na parte administrativa a mão de obra voluntária então, para facilitar a implementação desses controles, a gente vai fazer essa proposição desse *Framework* tá bom?

00:04:39 Keyla; Deixa eu te perguntar porque você escolheu a Durval Paiva?

00:04:43 Allan; Porque eu gostei do pessoal! (risos)

00:04:47 Keyla; Ah tá porque assim, você estando aí até para você fazer pesquisa mais complicado né? Porque a minha eu fiz aqui em Natal e ainda tive muita dificuldade imagina em outro estado. (risos).

00:04:58 Allan; Então tinha algumas outras instituições pra realizar, eu sempre trabalhei, e foi assim que eu conheci a Casa Durval Paiva, eu fazia parte do grupo de auditoria da GAAP, que faz auditoria dos recursos do Instituto Ronald né. E aí eu acabei conhecendo os trabalhos das Casas em diversos estados e uma das que mais me chamou atenção por uma série

de motivos foi justamente a Casa Durval Paiva. Tiveram outros também que a gente quis fazer o trabalho mas esse trabalho vai precisar ser feito em um segundo momento no primeiro momento a gente escolheu a Casa de Durval Paiva para realizar tá. Por questões de organização na própria disponibilidade da gestora e do seu Rilder que hoje é o presidente da Casa estrutura que a Casa possui tudo isso possibilitou que a gente pudesse realizar um trabalho que não fosse algo utópico que fosse algo que a gente vai conseguir realizar e a gente vê que ele realmente vai sair do papel e a gente vai conseguir colocar ele para frente porque a maioria das Casas dentre as diversas Casas a Casa do seu pai vai mandar as mães profissionalizados que a gente viu.

00:06:19 Keyla; Ai que bom

00:06:20 Allan; Legal então aí qual é a ideia a gente vem de uma série de etapas anteriores Ele está na etapa final dos trabalhos Você conhece a área acadêmica né?

00:06:32 Keyla; É eu terminei meu mestrado em 2015.

00:06:35 Allan; Ai que legal! Então você conhece bem o que tá passando né (Risos)

00:06:40 Keyla; Todo processo. Sei sim (risos).

00:06:43 Allan; Então o método que escolhi para minha pesquisa foi o método intervencionista...

Obs.: Nessa etapa o pesquisador informou ao entrevistado as etapas do trabalho seus principais objetivos e eu que já tinha encontrado até então explicou também portancia da entrevista e como entrevista seria realizada.

Início da entrevista:

00:08:51 Allan; Fala para mim o seu tempo de atuação na Casa

00:06:40 Keyla; Eu cheguei na Casa em abril desse ano 2018. Então eu estou há pouco tempo aqui.

00:09:16 Allan; Quais são as principais motivações para você trabalhar na Casa do Durval Paiva hoje?

00:09:23 Keyla; Na verdade, quando a gente a principal coisa quando abriu a seleção que me levou a buscar a participar da seleção foi a questão de uma certa estabilidade. Porque aqui a gente é celetista tem carteira assinada e até então eu não tinha ainda trabalhado de carteira assinada enquanto assistente social então a princípio foi isso segunda coisa eu já conheci um pouco da instituição porque na época da graduação eu vim conhecer a Casa só que isso já fazia um tempo então a Casa já mudou bastante então eu sabia um pouco da missão e me motivou, e depois eu comecei a trabalhar aqui eu acho que existe muito envolvimento emocional porque a gente acaba se apaixonando pela causa a que a gente tem condições de trabalho boas né e acaba se envolvendo com as histórias com a família dos pacientes e com equipe Eu acho que um todo vai contribuindo né não é um trabalho fácil porque a gente tem uma demanda alta é um serviço Vem burocratizado sim de certa forma mas é gratificante.

00:10:51 Allan; entendi. Ele tem muita burocracia até por conta da regulamentação que ele possui que é muito alta né.

00:10:59 Keyla; É e assim, de certa forma o serviço social ele atua muito nesse processo de estar encaminhando e tem um retorno com os municípios o processo de marcação de exames de procedimentos acaba passando por nós também pelo nosso setor então de certa forma acaba sendo bem burocratizado por exemplo os exames que são de alta complexidade a gente tem que encaminhar para Secretaria do Estado então acaba tendo que ficar cobrando é um pouco burocratizado então acompanha o paciente desde que ele chega até o processo final o tratamento dele não é só no início.

00:11:42 Allan; Então no decorrer do tratamento, em todo o tratamento dele, desde a entrada dele até a sua alta.

00:11:46 Keyla; Isso. É. A gente acaba acompanhando no todo.

00:12:16 Allan; Especificamente qual é a sua visão dos trabalhos que a Casa realiza hoje com relação à sociedade.

00:12:27 Keyla; Eu acho assim a princípio a gente entende que todo processo do terceiro setor ele é um trabalho importante né, que aí a gente não pode desmerecer o trabalho mas aí entendendo que **se o terceiro setor está realizando esse trabalho, de certa forma é provando que o estado não está fazendo o que é para ser feito** então assim eu reconheço que o terceiro setor de certa forma está tendo sucesso intercorrência de uma diminuição da intervenção do estado está com as responsabilidades dele mas eu não posso deixar de reconhecer que um trabalho importante porque a gente está garantido direito para essas famílias né. E aí a gente tá desde coisas simples como simples exame de sangue, por exemplo, até um suporte de um paciente que vai fazer tratamento fora de domicílio. por exemplo, que a gente também consegue atender esse paciente também então assim é um trabalho extremamente importante a equipe ela é comprometida sabe.

00:13:42 Allan; Ele minimiza o sofrimento dessas famílias neh?.

00:13:46 Keyla; É. E de certa forma está garantido um direito que ela não está tendo que era para ter né.

00:13:55 Allan; Na verdade o estado deveria garantir e não garante então né

00:13:58 Keyla; Isso

00:14:36 Allan; Você entende então pelo que você falou agora é um ponto muito importante até para a gente colocar para gente vencer no trabalho essa questão do estado não consegui atender ou não atender por qual motivo seja as demandas da sociedade ele não consegue atender minimamente aquilo que a sociedade precisa é mais ou menos isso né

00:15:05 Keyla; Isso. E aí, de certa forma me repassa essa responsabilidade para sociedade civil assumir né O que é importante que a gente vê aqui é que o que a sociedade está investindo aqui na Casa ele tá sendo bem investido né. Existe um processo de Transparência que aí eu acho que é uma das coisas que a Casa vai se destacando. É a transparência, de prestação de contas dos projetos então isso de certa forma vai ganhar a confiabilidade das

peças continuarem doando investindo e tudo. Mas aí não esquecendo que é uma responsabilidade que o estado repassa para a sociedade civil.

00:15:55 Allan; Maravilha... Perfeito com relação à gestão da Casa o que... você já comentou um pouco né Essa questão mas de que forma você enxerga hoje a gestão da Casa como um todo o que que da sua área com base nos apartamentos que você é direta ou indireta convive

00:17:10 Keyla; Eu acredito que é eu acho que ela funciona como um todo. Se a gente for visualizar nossa dentro do serviço social, mas como um todo. A prova disso é o trabalho ser reconhecido né? E aí, claro que é fruto de uma boa gestão né. Eu acho que uma das coisas que se destaca mais é esse cuidado de prestação de contas no trabalho funciona de tal forma e ele é publicitado com transparência. E é uma coisa que eu não conseguia ver trabalhar na área pública por exemplo.

00:18:00 Allan; O que exatamente você não conseguiu enxergar?

00:18:06 Keyla; Esse processo de cuidado de cuidado e de usar um recurso x e de prestar contas por esse recurso né. De se ter o cuidado de oferecer um serviço de boa qualidade, porque aqui o tempo todo a gente é incentivado e cobrado a dar o nosso melhor. Claro que a gente vai fazendo por envolvimento e tudo mais, mas nós somos orientados para fazer isso da melhor forma possível, e isso não é uma coisa que a gente costuma vir muito no serviço público né, infelizmente.

00:18:46 Allan; Então você acha que... você entende que a questão da cobrança e não só da cobrança mas do monitoramento e de acompanhamento são importantes para que esse trabalho seja feito o maior transparência

00:19:04 Keyla; Sim, com certeza. Com certeza.

00:19:44 Allan; Você entende que eles são importantes para o aumento da transparência ou para a aplicação dessa transparência na prestação de contas ou ele é necessário?

00:19:58 Keyla; O que é cobrança ou monitoramento?

00:20:03 Keyla; Ele é necessário.

00:20:46 Allan; Você tem mais alguma consideração a respeito da visão da gestão da Casa?

00:20:52 Keyla; Não, acredito que não.

00:21:27 Allan; Então a gente pode entender que a gestão da Casa hoje, ela consegue cumprir o seu papel, ela consegue realizar suas atividades de forma eficiente, tanto na prestação de contas para a sociedade e aí a gente fala de sociedade, tanto familiares, quanto os doadores, e quando eu falo de doadores eu falo de pessoas físicas ou empresas que fazem doações, tanto para elas quanto na questão da gestão interna e transparência dos colaboradores?

00:22:02 Keyla; Isso, mhum!

00:22:18 Allan; Quais são os aspectos positivos que você consegue enxergar hoje na Casa?

00:22:26 Keyla; Vamo lá. Eu acho que eu já levantei alguns né, essa questão da do serviço que é prestado que a gente sempre provoca no serviço de qualidade, de um atendimento humanizado. Eu acho que num todo, a equipe tem todo um cuidado de atender esse paciente e a família com olhar voltado mesmo para as necessidades dele e a sociedade que eles apresentam a gente lida com diversas famílias, de diversos diagnósticos, mas o objetivo principal é estar atendendo essa família da melhor maneira possível né. A gente, eu acho que eu funcionamento no tudo é isso desde quando ele chega aqui até quando ele recebe a alta.

00:23:25 Allan; Você entende, pelo que você tá me falando e, pelo pouco que eu pude acompanhar na visita que eu fiz na época, o que mais tem de marcante dentro da Casa do Durval Paiva hoje é essa questão da qualidade dos serviços prestados, das pessoas que são atendidas e a questão do atendimento humanizado e aí, quando agente fala de atendimento humanizado, aí você me corrija se eu estiver errado tá, mas eu entendo que seja, não só as pessoas que atendem vocês que atendem diretamente essas pessoas esses assistidos, tanto paciente quando familiares, mas também o pessoal do financeiro que tenha cuidado de fazer esse trabalho sabendo qual é o resultado, as pessoas que trabalham no bazar, os voluntários enfim, todos os envolvidos na Casa, a gente pode ter essa percepção?

00:24:24 Keyla; Sim. No todo, no todo. Desde a pessoa que tá limpando e organizando o espaço pra que ele fique o mais higiênico possível, até, como você falou, o pessoal do financeiro. O motorista que ta levando ele, fazendo o trajeto dele pra os hospitais, não só da equipe técnica, dentro das suas especificidades, mas eu acho que no todo mesmo. O pessoal da cozinha, que pensa, dentro da situação de cada paciente, no todo!.

00:25:06 Allan; Eles tem um carinho especial com o trabalho, sabendo qual é a finalidade dele né?

00:25:12 Keyla; Isso, a gente costuma dizer que quando a gente chega aqui, que conhece a causa se apaixonou pela causa, pelo todo né

00:25:26 Allan; Vou te falar que pelo pouco que a gente conversou eu tô quase indo pra natal, trabalhar com vocês! (risos) É muito bacana de coração! (trecho inaudível)

00:25:44 Allan; É legal ouvir isso de você porque você que faz atendimento né das crianças e você direta e indiretamente recebe o impacto desse outros departamentos né. E você tendo essa visão você corrobora a minha ideia e corrobora a ideia de que há na verdade me válida você corrobora a minha escolha por ter escolhido a Casa Durval Paiva, sabendo que eu fiz a escolha correta.

00:26:13 Keyla; Pois é eu não conheço assim as outras né. Eu tive oportunidade de participar agora do quinto fora da CONIACC que foi agora no mês de outubro e a gente conheceu alguns dirigentes de algumas outras Casas de apoio, mas assim, a gente vai vendo que o trabalho é um pouco mais parecido e tudo, mas a estrutura a gente não conhece então assim a gente fala da onde a gente tá né

00:26:39 Allan; O trabalho de uma maneira geral, das outras Casas também a gente sente uma dedicação grande, e isso para quem trabalha com a parte do terceiro setor é muito importante eu também sou voluntário de uma instituição aqui em São Paulo alguns bons anos já é meio coisa de família, e eu demorei muito pra me envolver nas atividades de fato da Casa

para estar dentro, conhecer no dia-a-dia, porque quando você entra você percebe a grandiosidade do trabalho que às vezes no atendimento de uma pessoa, o tanto de coisas que isso envolve, sabe? E isso é muito bacana e ver isso em outras Casas em outras pessoas é muito gratificante de uma maneira geral é muito bacana. Mas vamos lá. Eu vou parar de tomar o seu tempo porque você já estava até indo embora né (Risos)

00:27:39 Keyla; (risos) Era, mas não tem problema não, graças a Deus que estão deixando eu falar com você porque, geralmente aqui é uma loucura, mas estão me deixando eu falar com você então tá tranquilo.

00:27:52 Allan; Mas vamos lá então para eu te liberar. Se eu precisar de mais alguma informação, corroborar alguma coisa, aí eu te chamo, tento marcar uma outra data para conversar com você se você me disponibilizar.

00:28:00 Keyla; Certo, não, eu posso contribuir. Eu só não posso falar com você pelo WhatsApp porque por enquanto eu estou sem telefone, eu fui assaltada. Na segunda-feira levarão meu telefone, mas aí, foi no centro da cidade. Eu tinha saído do trabalho, mas eu tô tentando recuperar. Mas eu posso te dar meu telefone mesmo, porque qualquer coisa você pode ligar. Eu sei como é essa questão da pesquisa e aí eu podendo contribuir eu contribuo de boa.

00:28:34 Allan; Poxa que legal. Se a gente puder até... porque a ideia é daqui é eu tirar um artigo, mas talvez saia mais de um, e aí, talvez a gente pode até conversar alguma coisa se você tiver intenção. Não sei se você tá na área acadêmica, mas se você tiver interesse.

00:28:53 Keyla; Pois é, eu terminei... eu tenho interesse né. Mas eu terminei, tentei a seleção do doutorado duas vezes, mas não consegui. Eu tava sem objeto porque eu terminei o mestrado e tava tão saturada que eu rompi relações com meu objeto (risos) E aí, pra não perder o vínculo com a universidade eu fiquei pagando disciplina como aluno especial. Então já paguei algumas já, inclusive o semestre passado eu paguei uma sobre direitos humanos, mas eu tenho paixão pela área acadêmica ainda eu tenho pretensão de fazer meu doutorado ainda, só não vai ser esse ano ainda porque eu não fiz a seleção mas aí tô fazendo as pazes com meu objeto então quem sabe mas eu tenho interesse sim a gente pode conversar.

00:29:38 Allan; Maravilha então. Se você quiser me passar eu já deixo anotado aqui (obs.: troca de contato telefônico).

00:31:15 Allan; Hoje você consegue, olhando de uma maneira geral para as atividades que você realiza, você consegue enxergar pontos de melhoria nas atividades da Casa ou pontos que são ruins e poderiam ficar melhores ou coisas que não existem e deveriam existir, que talvez, felicitaram os processos, ou até coisas que já existem mas se fosse feito de outra forma melhoraria alguma questão específica?

00:31:43 Keyla; Olha uma coisa que a gente sempre tem muita dificuldade que tá tendo melhorado era o sistema... é o nosso sistema de informações porque quem faz o cadastro quem alimenta o sistema por exemplo nos quantidade de pacientes aqui é o serviço social. Quando eu cheguei a gente estava com sistema que estava com dados inconsistentes. E aí ele tá passando por uma, na verdade a gente está com novo sistema. Ele ainda está em fase de teste, de adaptação e tudo, mas que melhorou bastante.

00:32:21 Allan; Entendi Qual é período de teste, você sabe?

00:32:24 Keyla; Na verdade eu acredito que já saiu do período de teste (risos) assim, a gente já está utilizando só que à medida que a gente vai agilizando ele vai surgindo novas coisas a gente vai sugerindo que ele... acho que tá um mês ou dois meses já que ele já está sendo implantado. E aí a gente vai sugerindo quando vai utilizando né. Aí para falar a verdade ele tá passando por reformulações ainda, por exemplo, os filtros que a gente vai vendo, a medida que vai fazendo os atendimentos a necessidade e sempre que a gente vai colocando alguma coisa eles não inserindo. Então era alguma das coisas que a gente estava tendo dificuldade mas que tá sendo corrigido né tá dando resultado positivo da já. Está facilitando a nossa vida

00:33:13 Allan; Então com relação ao sistema anterior que vocês utilizavam e esse daí tem apresentado melhoras né

00:33:21 Keyla; Tem apresentado melhora tá bem melhor.

00:33:24 Allan; A dificuldade dele é input de informações, a extração de relatórios, o que exatamente?

00:33:30 Keyla; Na verdade era a extração de relatórios que a gente sempre tinha dificuldade com os dados mas já está sendo resolvido Já.

00:33:39 Allan; Legal. Fora isso, com relação a parte operacional

00:33:46 Keyla; Não aí ok.

00:34:06 Allan; Aqui o que eu vou te pedir na verdade, é um pouco daquilo que a gente já conversou no começo mas se você quiser fazer alguma contribuição ou algum comentário pessoal com relação a Casa com relação à gestão da Casa, ou que a visão que você tem e mais uma vez pontos de melhoria, sugestões de melhoria ou elogios por conta do Bom atendimento por conta de uma boa gestão o que você quiser abrir

00:34:39 Keyla; Então, assim, desde o começo eu já falei né que assim, eu admiro o trabalho da Casa às vezes eu percebo que existe uma certa um certo controle. Na verdade estou procurando o termo é muitas vezes a questão de autorização fica bem restrito a direção né acaba muitas vezes centralizando só que aí eu às vezes acho que sou com ponto negativo, mas de certa forma eu penso que se não fosse assim, talvez o resultado não fosse esse, tá entendendo? É centralizado, mas funciona!! Então talvez se não fosse, não funcionasse, sabe? Então assim... (Parte não entendível) Mas você tá entendendo né? Só tenho coisas boas.

Então assim é difícil um trabalho bem difícil o serviço social a gente lida muito com a dor das pessoas né? De repente você vir para uma consulta com seu filho saber que ele está com câncer e passar um mês sem poder ir em Casa, então a gente tem que estar bem para colher bem essa família e assim é um trabalho difícil mas não trabalho muito gratificante, porque com o passar do tempo a gente vai vendo o tratamento evoluir, ou não né, aqui como eu falei para você a gente consegue garantir direitos que de repente se eu tivesse no setor público a gente não conseguiria como eu já trabalhei muito tempo na área da assistência e às vezes a família queria uma coisa tão simples e a gente não tinha que dar entendeu. E aqui não aqui a gente tem todo um cuidado é feito todo esforço para dar o melhor para essa família Então a gente tem uma equipe muito boa uma equipe multidisciplinar que tem o compromisso, são pessoas

especializadas na área. Eu não tenho experiência nenhuma na área oncológica nem muito menos na área de saúde, mas a gente vai aprendendo no dia a dia sabe? Vai tendo curiosidade de ver que tipo de agnóstico é aquele de aprender um pouquinho sobre a situação daquele paciente, mas é um trabalho muito gratificante é difícil mas é bom.

00:37:09 Allan; Qual foi o departamento que você trabalhou na área pública?

00:37:14 Keyla; Eu trabalhei em CRAS, são Centros de Referência de Assistência Social. Quando eu me formei eu fui trabalhar nos CRAS da vida. Trabalhei em alguns do interior daqui do Estado. Então no CRAS a gente atende... a gente trabalha com a proteção básica da assistência Social. Lá eu trabalhava com Assistente como assistente social dando suporte a família nesses centros de referência, agente dá suporte que é muito no processo de fortalecimento de vínculo. A gente trabalha muito com grupos, com encaminhamentos, só que no interior a gente lida muito com violação de direitos também, então a gente atende um todo.

00:38:11 Allan; Que tipo de violação de direitos

00:38:13 Keyla; Violência sexual, violência doméstica, abandono, negligência, um pouquinho de cada coisa. E às vezes as famílias chegavam precisando de uma cesta básica, por exemplo e não tinha. E aí a gente percebe que é falta de gestão dos recursos públicos o que a gente tem aqui, a gente tem gestão. Então sempre que a família precisa naquela data específica a gente oferece a cesta básica dela, que é direito dela né. O transporte que ela precisa, a hospedagem digna que ela precisa, então assim, é gratificante.

00:39:05 Allan; Vocês então não conseguiam dar um atendimento mais digno para essas pessoas por um problema de falta de gestão, e acabavam ficando sem recursos né.

00:39:13 Keyla; É. Isso.

00:39:37 Allan; Você ficou quanto tempo lá no CRAS?

00:39:40 Keyla; Eu trabalhei, desde que eu me formei que eu trabalhei nessa área né, na assistência. É, trabalhei dois anos e meio no município um ano e pouco em outro. Eu fiquei uns 4 anos. Porque na época do mestrado eu fiquei dedicação exclusiva mestrado. Foram em 2 municípios diferentes aqui do estado. Trabalhei em Pureza e no município de jardim de Angicos.

(diálogos paralelos)

00:41:20 Allan; Keila Muito obrigado mesmo pela atenção Desculpa aí tomar seu tempo é sério

00:41:25 Keyla Não, não que isso, fico feliz por ter contribuído viu? Fico Feliz!

00:41:30 Allan; Contribuiu bastante viu. Tirou bastante dúvida já, foi bem bacana. Eu vou estruturar aqui para a gente colocar as contribuições no referencial e tendo mais alguma dúvida, mais alguma coisa para questionar, eu te procuro. Te mando por e-mail ou entre em contato com você por telefone tá bom?

00:41:52 Keyla; Pronto tá certo. Você me mandou e-mail com o seu contato porque quando eu consegui recuperar o meu telefone aí eu te dou um oi pelo WhatsApp que ai fica melhor a comunicação.

00:42:04 Allan; Maravilha. E eu espero que a gente consiga escrever alguma coisa ai mais para frente em

00:42:09 Keyla; Vamos, vamos tentar para a gente publicar né. publicação é bom.

00:42:04 Allan; É sempre bom, e precisa né (Risos)

00:42:09 Keyla; É, pois boa sorte viu, que dê tudo certo aí

00:42:20 Allan; Muito obrigado muito obrigado por tudo, abraço.

00:42:24 Keyla; Outro, de nada!

Conclusão:

Considerando o objetivo deste documento como sendo a formalização da entrevista realizada, o seu objetivo foi atingido.

TRANSCRIÇÃO TABELADA - Keyla - Assist. Social - Casa Durval Paiva			
L	Tempo	Quem?	Transcrição
1	00:00:15	Keyla	Oi Allan
2	00:00:16	Allan	Oi tudo bem?
3	00:00:17	Keyla	Tudo bem
4	00:00:15	Allan	Maravilha. Ta conseguindo me ouvir bem ai?
5	00:00:21	Keyla	To, tô lhe ouvindo bem
6	00:00:24	Allan	Perfeito, deixa só eu pegar o seu formulário aqui para a gente conversar tá bom?
7	00:00:27	Keyla	Certo
8	00:01:17	Allan	A Neide falou como a gente vai fazer?
9	00:01:21	Keyla	Não ela só explicou mais ou menos bem rapidinho
10	00:01:26	Allan	tá ok (trecho inaudível)
11	00:01:42	Allan	Antes de tudo fala para mim o seu nome completo
12	00:01:46	Keyla	Keyla Israely Fernandes de Araújo
13	00:02:01	Allan	Seu cargo assistente social né?
14	00:02:03	Keyla	É
15	00:02:07	Allan	Quais são as suas principais atividades dentro da Casa hoje?
16	00:02:10	Keyla	A nossa principal atividade na verdade é todo processo de acolhimento e orientação dos pacientes quando um paciente chega encaminhado para o hospital ele vem do serviço social e a gente faz todo o processo de acolhimento de orientação com relação às normas e aos benefícios e serviços que a Casa oferece para o paciente para família. E aí depois disso a gente faz o cadastro no sistema, e entrega uma ficha de acompanhamento para ele passar pela equipe multidisciplinar, então assim, a princípio é o primeiro serviço né. Mas aí a gente faz todo o processo de comunicação com o município para viabilizar transporte, marcação de exames.
17	00:03:02	Allan	Eu vou pegar essas informações ai depois eu vou pedir ela um pouco mais detalhadas tá?
18	00:03:08	Keyla	Eu tô falando muito rápido

19	00:03:11	Allan	Não não não não, fica tranquila, mas antes de começar talvez até para eu te informar melhor do que a gente vai fazer eu vou passar as informações antes que acontece não seja a Neide chegou a comentar com você eu sou aqui de São Paulo participa do programa de Mestrado da fundação Álvares Penteado estou realizando um trabalho junto à Casa de vó Paiva que é o desenvolvimento dissertação de Mestrado essa dissertação ela tem como tema principal aplicação de controles internos preenche tarde do seu seio setor É no caso o objeto de estudo que a gente selecionou foi à Casa do irmão Paiva Ok então qual é a nossa proposta através da as pesquisas que já existem na área a gente vai propor um modelo de <i>framework</i> uma estrutura de trabalho para fazer aplicação de controles internos a princípio, para Casa Durval Paiva mas caso obtenha sucesso, ele possa ser utilizado por outras Casas também por que Considerando que as Casas têm dificuldade com relação a recursos e muitas vezes com mão de obra. Muitas delas ainda utilizam na parte administrativa a mão de obra voluntária então, para facilitar a implementação desses controles, a gente vai fazer essa proposição desse <i>Framework</i> tá bom?
20	00:04:39	Keyla	Deixa eu te perguntar porque você escolheu a Durval Paiva?
21	00:04:43	Allan	Porque eu gostei do pessoal! (risos)
22	00:04:47	Keyla	Ah tá porque assim, você estando aí até para você fazer pesquisa mais complicado né? Porque a minha eu fiz aqui em Natal e ainda tive muita dificuldade imagina em outro estado. (risos).
23	00:04:58	Allan	Então tinha algumas outras instituições pra realizar, eu sempre trabalhei, e foi assim que eu conheci a Casa Durval Paiva, eu fazia parte do grupo de auditoria da GAAP, que faz auditoria dos recursos do Instituto Ronald né. E aí eu acabei conhecendo os trabalhos das Casas em diversos estados e uma das que mais me chamou atenção por uma série de motivos foi justamente a Casa Durval Paiva. Tiveram outros também que a gente quis fazer o trabalho mas esse trabalho vai precisar ser feito em um segundo momento no primeiro momento a gente escolheu a Casa de Durval Paiva para realizar tá. Por questões de organização na própria disponibilidade da gestora e do seu Rilder que hoje é o presidente da Casa estrutura que a Casa possui tudo isso possibilitou que a gente pudesse realizar um trabalho que não fosse algo utópico que fosse algo que a gente vai conseguir realizar e a gente vê que ele realmente vai sair do papel e a gente vai conseguir colocar ele para frente porque a maioria das Casas dentre as diversas Casas a Casa do seu pai vai mandar as mãos profissionalizados que a gente viu.
24	00:06:19	Keyla	Ai que bom
25	00:06:20	Allan	Legal então aí qual é a ideia a gente vem de uma série de etapas anteriores Ele está na etapa final dos trabalhos Você conhece a área acadêmica né?
26	00:06:32	Keyla	É eu terminei meu mestrado em 2015.
27	00:06:35	Allan	Ai que legal! Então você conhece bem o que tá passando né (Risos)
28	00:06:40	Keyla	Todo processo. Sei sim (risos).

29	00:06:43	Allan	Então o método que escolhi para minha pesquisa foi o método intervencionista...
30		Allan	Obs.: Nessa etapa o pesquisador informou ao entrevistado as etapas do trabalho seus principais objetivos e eu que já tinha encontrado até então explicou também portancia da entrevista e como entrevista seria realizada.
31	00:08:51	Allan	Fala para mim o seu tempo de atuação na Casa
32	00:06:40	Keyla	Eu cheguei na Casa em abril desse ano 2018. Então eu estou há pouco tempo aqui.
33	00:09:16	Allan	Quais são as principais motivações para você trabalhar na Casa do Durval Paiva hoje?
34	00:09:23	Keyla	Na verdade, quando a gente a principal coisa quando abriu a seleção que me levou a buscar a participar da seleção foi a questão de uma certa estabilidade. <u>Porque aqui a gente é celetista, tem carteira assinada</u> e até então eu não tinha ainda trabalhado de carteira assinada enquanto assistente social então a princípio foi isso segunda coisa eu já conheci um pouco da instituição porque na época da graduação eu vim conhecer a Casa só que isso já fazia um tempo então a Casa já mudou bastante então eu sabia um pouco da missão e me motivou, e depois eu comecei a trabalhar aqui eu acho que existe muito envolvimento emocional <u>porque a gente acaba se apaixonando pela causa</u> a que a gente tem condições de trabalho boas né e <u>acaba se envolvendo com as histórias com a família dos pacientes e com equipe</u> Eu acho que um todo vai contribuindo né não é um trabalho fácil porque a gente tem uma demanda alta é um serviço Vem burocratizado sim de certa forma mas é gratificante.
35	00:10:51	Allan	Entendi. Ele tem muita burocracia até por conta da regulamentação que ele possui que é muito alta né.
36	00:10:59	Keyla	É e assim, de certa forma o serviço social ele atua muito nesse processo de estar encaminhando e tem um retorno com os municípios o processo de marcação de exames de procedimentos acaba passando por nós também pelo nosso setor então de certa forma acaba sendo bem burocratizado por exemplo os exames que são de alta complexidade a gente tem que encaminhar para Secretaria do Estado então acaba tendo que ficar cobrando é um pouco burocratizado então acompanha o paciente desde que ele chega até o processo final o tratamento dele não é só no início.
37	00:11:42	Allan	Então no decorrer do tratamento, em todo o tratamento dele, desde a entrada dele até a sua alta.
38	00:11:46	Keyla	Isso. É. A gente acaba acompanhando no todo.
39	00:12:16	Allan	Especificamente qual é a sua visão dos trabalhos que a Casa realiza hoje com relação à sociedade.

40	00:12:27	Keyla	Eu acho assim a princípio a gente entende que todo processo do terceiro setor ele é um trabalho importante né, que aí a gente não pode desmerecer o trabalho mas aí entendendo que se o terceiro setor está realizando esse trabalho, <u>de certa forma é provando que o estado não está fazendo o que é para ser feito então</u> assim eu reconheço que o terceiro setor de certa forma está tendo sucesso intercorrência de uma diminuição da intervenção do estado está com as responsabilidades dele <u>mas eu não posso deixar de reconhecer que um trabalho importante porque a gente está garantido direito para essas famílias</u> né. E aí a gente tá desde coisaS simples como simples exame de sangue, por exemplo, até um suporte de um paciente que vai fazer tratamento fora de domicílio. por exemplo, que a gente também consegue atender esse paciente também então assim é um trabalho extremamente importante a equipe ela é comprometida sabe.
41	00:13:42	Allan	Ele minimiza o sofrimento dessas famílias neh?.
42	00:13:46	Keyla	É. E de certa forma está garantido um direito que ela não está tendo que era para ter né.
43	00:13:55	Allan	Na verdade o estado deveria garantir e não garante então né
44	00:13:58	Keyla	Isso
45	00:14:36	Allan	Você entende então pelo que você falou agora é um ponto muito importante até para a gente colocar para gente vencer no trabalho essa questão do estado não consegui atender ou não atender por qual motivo seja as demandas da sociedade ele não consegue atender minimamente aquilo que a sociedade precisa é mais ou menos isso né
46	00:15:05	Keyla	Isso. E aí, de certa forma me repassa essa responsabilidade para sociedade civil assumir né O que é importante que a gente vê aqui é que o que a sociedade está investindo aqui na Casa ele tá sendo bem investido né. Existe um processo de Transparência que aí eu acho que é uma das coisas que a Casa vai se destacando. É a transparência, de prestação de contas dos projetos então isso de certa forma vai ganhar a confiabilidade das pessoas continuarem doando investindo e tudo. Mas aí não esquecendo que é uma responsabilidade que o estado repassa para a sociedade civil.
47	00:15:55	Allan	Maravilha... Perfeito com relação à gestão da Casa o que... você já comentou um pouco né Essa questão mas de que forma você enxerga hoje a gestão da Casa como um todo o que que da sua área com base nos apartamentos que você é direta ou indireta convive
48	00:17:10	Keyla	Eu acredito que é eu acho que ela funciona como um todo. Se a gente for visualizar nossa dentro do serviço social, mas como um todo. A prova disso é o trabalho ser reconhecido né? E aí, claro que é fruto de uma boa gestão né. Eu acho que uma das coisas que se destaca mais é esse cuidado de prestação de contas no trabalho funciona de tal forma e ele é publicitado com transparência. E é uma coisa que eu não conseguia ver trabalhar na área pública por exemplo.
49	00:18:00	Allan	O que exatamente você não consegui enxergar?

50	00:18:06	Keyla	Esse processo de cuidado de cuidado e de usar um recurso x e de prestar contas por esse recurso né. De se ter o cuidado de oferecer um serviço de boa qualidade, porque aqui o tempo todo a gente é incentivado e cobrado a dar o nosso melhor. Claro que a gente vai fazendo por envolvimento e tudo mais, mas nós somos orientados para fazer isso da melhor forma possível, e isso não é uma coisa que a gente costuma vir muito no serviço público né, infelizmente.
51	00:18:46	Allan	Então você acha que... você entende que a questão da cobrança e não só da cobrança mas do monitoramento e de acompanhamento são importantes para que esse trabalho seja feito o maior transparência
52	00:19:04	Keyla	Sim, com certeza. Com certeza.
53	00:19:44	Allan	Você entende que eles são importantes para o aumento da transparência ou para a aplicação dessa transparência na prestação de contas ou ele é necessário?
54	00:19:58	Keyla	O que é cobrança ou monitoramento?
55	00:20:03	Keyla	Ele é necessário.
56	00:20:46	Allan	Você tem mais alguma consideração a respeito da visão da gestão da Casa?
57	00:20:52	Keyla	Não, acredito que não.
58	00:21:27	Allan	Então a gente pode entender que a gestão da Casa hoje, ela consegue cumprir o seu papel, ela consegue realizar suas atividades de forma eficiente, tanto na prestação de contas para a sociedade e ai a gente fala de sociedade, tanto familiares, quanto os doadores, e quando eu falo de doadores eu falo de pessoas físicas ou empresas que fazem doações, tanto para elas quanto na questão da gestão interna e transparência dos colaboradores?
59	00:22:02	Keyla	Isso, mhum!
60	00:22:18	Allan	Quais são os aspectos positivos que você consegue enxergar hoje na Casa?
61	00:22:26	Keyla	Vamo lá. Eu acho que eu já levantei alguns né, essa questão da do serviço que é prestado que a gente sempre provoca no serviço de qualidade, de um atendimento humanizado. Eu acho que num todo, a equipe tem todo um cuidado de atender esse paciente e a família com olhar voltado mesmo para as necessidades dele e a sociedade que eles apresentam a gente lida com diversas famílias, de diversos diagnósticos, mas o objetivo principal é estar atendendo essa família da melhor maneira possível né. A gente, eu acho que eu funcionamento no tudo é isso desde quando ele chega aqui até quando ele recebe a auta.

62	00:23:25	Allan	Você entende, pelo que você tá me falando e, pelo pouco que eu pude acompanhar na visita que eu fiz na época, o que mais tem de marcante dentro da Casa do Durval Paiva hoje é essa questão da qualidade dos serviços prestados, das pessoas que são atendidas e a questão do atendimento humanizado e aí, quando agente fala de atendimento humanizado, aí você me corrija se eu estiver errado tá, mas eu entendo que seja, não só as pessoas que atendem vocês que atendem diretamente essas pessoas esses assistidos, tanto paciente quando familiares, mas também o pessoal do financeiro que tenha cuidado de fazer esse trabalho sabendo qual é o resultado, as pessoas que trabalham no bazar, os voluntários enfim, todos os envolvidos na Casa, a gente pode ter essa percepção?
63	00:24:24	Keyla	Sim. No todo, no todo. Desde a pessoa que tá limpando e organizando o espaço pra que ele fique o mais higiênico possível, até, como você falou, o pessoal do financeiro. O motorista que tá levando ele, fazendo o trajeto dele pra os hospitais, não só da equipe técnica, dentro das suas especificidades, mas eu acho que no todo mesmo. O pessoal da cozinha, que pensa, dentro da situação de cada paciente, no todo!.
64	00:25:06	Allan	Eles tem um carinho especial com o trabalho, sabendo qual é a finalidade dele né?
65	00:25:12	Keyla	Isso, a gente costuma dizer que quando a gente chega aqui, que conhece a causa se apaixona pela causa, pelo todo né
66	00:25:26	Allan	Vou te falar que pelo pouco que a gente conversou eu tô quase indo pra natal, trabalhar com vocês! (risos) É muito bacana de coração! (trecho inaudível)
67	00:25:44	Allan	É legal ouvir isso de você porque você que faz atendimento né das crianças e você direta e indiretamente recebe o impacto desse outros departamentos né. E você tendo essa visão você corrobora a minha ideia e corrobora a ideia de que há na verdade me válida você corrobora a minha escolha por ter escolhido a Casa Durval Paiva, sabendo que eu fiz a escolha correta.
68	00:26:13	Keyla	Pois é eu não conheço assim as outras né. Eu tive oportunidade de participar agora do quinto fora da CONIACC que foi agora no mês de outubro e a gente conheceu alguns dirigentes de algumas outras Casas de apoio, mas assim, a gente vai vendo que o trabalho é um pouco mais parecido e tudo, mas a estrutura a gente não conhece então assim a gente fala da onde a gente tá né
69	00:26:39	Allan	O trabalho de uma maneira geral, das outras Casas também a gente sente uma dedicação grande, e isso para quem trabalha com a parte do terceiro setor é muito importante eu também sou voluntário de uma instituição aqui em São Paulo alguns bons anos já é meio coisa de família, e eu demorei muito pra me envolver nas atividades de fato da Casa para estar dentro, conhecer no dia-a-dia, porque quando você entra você percebe a grandiosidade do trabalho que às vezes no atendimento de uma pessoa, o tanto de coisas que isso envolve, sabe? E isso é muito bacana e ver isso em outras Casas em outras pessoas é muito gratificante de uma maneira geral é muito bacana. Mas vamos lá. Eu vou parar de tomar o seu tempo porque você já estava até indo embora né (Risos)

70	00:27:39	Keyla	(risos) Era, mas não tem problema não, graças a Deus que estão deixando eu falar com você porque, geralmente aqui é uma loucura, mas estão me deixando eu falar com você então tá tranquilo.
71	00:27:52	Allan	Mas vamos lá então para eu te liberar. Se eu precisar de mais alguma informação, corroborar alguma coisa, aí eu te chamo, tento marcar uma outra data para conversar com você se você me disponibilizar.
72	00:28:00	Keyla	Certo, não, eu posso contribuir. Eu só não posso falar com você pelo WhatsApp porque por enquanto eu estou sem telefone, eu fui assaltada. Na segunda-feira levarão meu telefone, mas aí, foi no centro da cidade. Eu tinha saído do trabalho, mas eu tô tentando recuperar. Mas eu posso te dar meu telefone mesmo, porque qualquer coisa você pode ligar. Eu sei como é essa questão da pesquisa e aí eu podendo contribuir eu contribuo de boa.
73	00:28:34	Allan	Poxa que legal. Se a gente puder até... porque a ideia é daqui é eu tirar um artigo, mas talvez saia mais de um, e aí, talvez a gente pode até conversar alguma coisa se você tiver intenção. Não sei se você tá na área acadêmica, mas se você tiver interesse.
74	00:28:53	Keyla	Pois é, eu terminei... eu tenho interesse né. Mas eu terminei, tentei a seleção do doutorado duas vezes, mas não consegui. Eu tava sem objeto porque eu terminei o mestrado e tava tão saturada que eu rompi relações com meu objeto (risos) E aí, pra não perder o vínculo com a universidade eu fiquei pagando disciplina como aluno especial. Então já paguei algumas já, inclusive o semestre passado eu paguei uma sobre direitos humanos, mas eu tenho paixão pela área acadêmica ainda eu tenho pretensão de fazer meu doutorado ainda, só não vai ser esse ano ainda porque eu não fiz a seleção mas aí tô fazendo as pazes com meu objeto então quem sabe mas eu tenho interesse sim a gente pode conversar.
75	00:29:38	Allan	Maravilha então. Se você quiser me passar eu já deixo anotado aqui (obs.: troca de contato telefônico).
76	00:31:15	Allan	Hoje você consegue, olhando de uma maneira geral para as atividades que você realiza, você consegue enxergar pontos de melhoria nas atividades da Casa ou pontos que são ruins e poderiam ficar melhores ou coisas que não existem e deveriam existir, que talvez, felicitaram os processos, ou até coisas que já existem mas se fosse feito de outra forma melhoraria alguma questão específica?
77	00:31:43	Keyla	Olha uma coisa que a gente sempre tem muita dificuldade que tá tendo melhorado era o sistema... é o nosso sistema de informações porque quem faz o cadastro quem alimenta o sistema por exemplo nos quantidade de pacientes aqui é o serviço social. Quando eu cheguei a gente estava com sistema que estava com dados inconsistentes. E aí ele tá passando por uma, na verdade a gente está com novo sistema. Ele ainda está em fase de teste, de adaptação e tudo, mas que melhorou bastante.
78	00:32:21	Allan	Entendi Qual é período de teste, você sabe?

79	00:32:24	Keyla	Na verdade eu acredito que já saiu do período de teste (risos) assim, a gente já está utilizando só que à medida que a gente vai agilizando ele vai surgindo novas coisas a gente vai sugerindo que ele... acho que tá um mês ou dois meses já que ele já está sendo implantado. E aí a gente vai sugerindo quando vai utilizando né. Aí para falar a verdade ele tá passando por reformulações ainda, por exemplo, os filtros que a gente vai vendo, a medida que vai fazendo os atendimentos a necessidade e sempre que a gente vai colocando alguma coisa eles não inserindo. Então era alguma das coisas que a gente estava tendo dificuldade mas que tá sendo corrigido né tá dando resultado positivo da já. Está facilitando a nossa vida
80	00:33:13	Allan	Então com relação ao sistema anterior que vocês utilizavam e esse daí tem apresentado melhoras né
81	00:33:21	Keyla	Tem apresentado melhora tá bem melhor.
82	00:33:24	Allan	A dificuldade dele é input de informações, a extração de relatórios, o que exatamente?
83	00:33:30	Keyla	Na verdade era a extração de relatórios que a gente sempre tinha dificuldade com os dados mas já está sendo resolvido Já.
84	00:33:39	Allan	Legal. Fora isso, com relação a parte operacional
85	00:33:46	Keyla	Não aí ok.
86	00:34:06	Allan	Aqui o que eu vou te pedir na verdade, é um pouco daquilo que a gente já conversou no começo mas se você quiser fazer alguma contribuição ou algum comentário pessoal com relação a Casa com relação à gestão da Casa, ou que a visão que você tem e mais uma vez pontos de melhoria, sugestões de melhoria ou elogios por conta do Bom atendimento por conta de uma boa gestão o que você quiser abrir

87	00:34:39	Keyla	<p>Então, assim, desde o começo eu já falei né que assim, <u>eu admiro o trabalho da Casa às vezes eu percebo que existe uma certa um certo controle.</u> Na verdade estou procurando o termo é muitas vezes a questão de autorização fica bem restrito a direção né acaba muitas vezes centralizando só que aí eu às vezes acho que sou com ponto negativo, mas de certa forma eu penso que se não fosse assim, talvez o resultado não fosse esse, tá entendendo? É centralizado, mas funciona!! Então talvez se não fosse, não funcionasse, sabe? Então assim... (Parte não entendível) Mas você tá entendendo né? Só tenho coisas boas. Então assim é difícil um trabalho bem difícil o serviço social a gente lida muito com a dor das pessoas né? De repente você vir para uma consulta com seu filho saber que ele está com câncer e passar um mês sem poder ir em Casa, então a gente tem que estar bem para colher bem essa família e assim é um trabalho difícil mas não trabalho muito gratificante, porque com o passar do tempo a gente vai vendo o tratamento evoluir, ou não né, aqui como eu falei para você a gente consegue garantir direitos que de repente se eu tivesse no setor público a gente não conseguiria como eu já trabalhei muito tempo na área da assistência e às vezes a família queria uma coisa tão simples e a gente não tinha que dar entendeu. E aqui não aqui a gente tem todo um cuidado é feito todo esforço para dar o melhor para essa família Então a gente tem uma equipe muito boa uma equipe multidisciplinar que tem o compromisso, são pessoas especializadas na área. Eu não tenho experiência nenhuma na área oncológica nem muito menos na área de saúde, mas a gente vai aprendendo no dia a dia sabe? Vai tendo curiosidade de ver que tipo de agnóstico é aquele de aprender um pouquinho sobre a situação daquele paciente, mas é um trabalho muito gratificante é difícil mas é bom.</p>
88	00:37:09	Allan	Qual foi o departamento que você trabalhou na área pública?
89	00:37:14	Keyla	<p>Eu trabalhei em CRAS, são Centros de Referência de Assistência Social. Quando eu me formei eu fui trabalhar nos CRAS da vida. Trabalhei em alguns do interior daqui do Estado. Então no CRAS a gente atende... a gente trabalha com a proteção básica da assistência Social. Lá eu trabalhava com Assistente como assistente social dando suporte a família nesses centros de referência, agente dá suporte que é muito no processo de fortalecimento de vínculo. A gente trabalha muito com grupos, com encaminhamentos, só que no interior a gente lida muito com violação de direitos também, então a gente atende um todo.</p>
90	00:38:11	Allan	Que tipo de violação de direitos
91	00:38:13	Keyla	<p>Violência sexual, violência doméstica, abandono, negligência, um pouquinho de cada coisa. E às vezes as famílias chegavam precisando de uma cesta básica, por exemplo e não tinha. E aí a gente percebe que é falta de gestão dos recursos públicos o que a gente tem aqui, a gente tem gestão. Então sempre que a família precisa naquela data específica a gente oferece a cesta básica dela, que é direito dela né. O transporte que ela precisa, a hospedagem digna que ela precisa, então assim, é gratificante.</p>

Apêndice		Formalização das entrevistas com stakeholders		Entrevista
E.3		Assist. Social Durval Paiva - Keyla Israely Fernandes		Nº 03
92	00:39:05	Allan	Vocês então não conseguiam dar um atendimento mais digno para essas pessoas por um problema de falta de gestão, e acabavam ficando sem recursos né.	
93	00:39:13	Keyla	É. Isso.	
94	00:39:37	Allan	Você ficou quanto tempo lá no CRAS?	
95	00:39:40	Keyla	Eu trabalhei, desde que eu me formei que eu trabalhei nessa área né, na assistência. É, trabalhei dois anos e meio no município um ano e pouco em outro. Eu fiquei uns 4 anos. Porque na época do mestrado eu fiquei dedicação exclusiva mestrado. Foram em 2 municípios diferentes aqui do estado. Trabalhei em Pureza e no município de jardim de Angicos.	
96		Keyla	(diálogos paralelos)	
97	00:41:20	Allan	Keila Muito obrigado mesmo pela atenção Desculpa aí tomar seu tempo é sério	
98	00:41:25	Keyla	Não, não que isso, fico feliz por ter contribuído viu? Fico Feliz!	
99	00:41:30	Allan	Contribuiu bastante viu. Tirou bastante dúvida já, foi bem bacana. Eu vou estruturar aqui para a gente colocar as contribuições no referencial e tendo mais alguma dúvida, mais alguma coisa para questionar, eu te procuro. Te mando por e-mail ou entre em contato com você por telefone tá bom?	
100	00:41:52	Keyla	Pronto tá certo. Você me mandou e-mail com o seu contato porque quando eu consegui recuperar o meu telefone aí eu te dou um oi pelo WhatsApp que ai fica melhor a comunicação.	
101	00:42:04	Allan	Maravilha. E eu espero que a gente consiga escrever alguma coisa ai mais para frente em	
102	00:42:09	Keyla	Vamos, vamos tentar para a gente publicar né. publicação é bom.	
103	00:42:04	Allan	É sempre bom, e precisa né (Risos)	
104	00:42:09	Keyla	É, pois boa sorte viu, que dê tudo certo aí	
105	00:42:20	Allan	Muito obrigado muito obrigado por tudo, abraço.	
106	00:42:24	Keyla	Outro, de nada!	

Objetivo

DADOS DA ENTREVISTA	
Pesquisador:	Allan de A. P. de Lima
Entrevistada:	Iara Rodrigues Gomes
Data:	01/11/2018
Local:	Pesquisador: Fecap Liberdade / Casa DurDurval Paiva - RN
Formato da entrevista:	Call conference
Responsável pela transcrição:	Allan de A. P. de Lima

O objetivo deste documento é evidenciar a entrevista realizada, conforme as informações especificadas acima.

Procedimentos:

No dia, conforme agendado previamente, fizemos contato telefônico com a Srta. Iara Rodrigues, onde deu-se início a nossa entrevista, conforme transcrito a seguir:

Observações:

Objetivando trazer maior veracidade ao texto, algumas palavras foram transcritas, da mesma forma que foram faladas, mesmo não respeitando as normas de escrita vigentes.

Alguns trechos não ficaram totalmente entendíveis e foram devidamente identificados. Todavia, não houve perda na qualidade do conteúdo apresentado.

Este conteúdo foi, posteriormente, apresentado em formato de tabela para viabilizar o cruzamento de informações com a pesquisa.

Entrevista 3: Iara Rodrigues Gomes – Mãe de criança atendida - Casa Durval Paiva

00:00:12 Iara; Oi

00:00:13 Allan; Oi Iara, tudo bem?

00:00:14 Iara; tudo

00:00:15 Allan; tá mais tranquila?

00:00:17 Iara; mais ou menos (risos)

00:00:20 Allan; Pode ficar tranquila o que a gente vai falar é jogo rápido tá? É coisa bem simples na verdade, não precisa ficar preocupada tá bom?

00:00:30 Iara; Certo

00:00:42 Allan; E o Iago tá bem?

00:00:43 Iara; tá bem graças a Deus. Tá na salinha

00:00:49 Allan; ele tá estudando?

00:00:51 Iara; Tá, tá aqui mesmo.

00:01:46 Allan; eu vou pegar algumas informações suas tá só para formalizar aqui...
(trecho inaudível) ...Fala seu nome inteiro por favor.

00:02:03 Iara; Rodrigues Gomes

00:02:09 Allan; Você tem alguma atividade remunerada você trabalha atualmente?

00:02:17 Iara; Não

00:02:19 Allan; Dona de Casa né

00:02:20 Iara; é

00:02:23 Allan; Então trabalha mais do que todo mundo na verdade né (Risos)

00:02:26 Iara; Mas que todo mundo, é (risos)

00:02:31 Allan; Você tá na Casa desde quando?

00:02:36 Iara; vai fazer 8 anos

00:02:38 Allan; Você lembra que mês se foi?

00:02:43 Iara; eu entrei, acho que foi em Janeiro?

00:03:15 Iara; eu moro em Macaíba aqui no Rio Grande do Norte

00:03:35 Allan; Você usa e-mail?

00:03:38 Iara; tenho não

00:04:46 Allan; Vamos lá, eu vou te fazer algumas perguntas alguns tópicos só para você me contar um pouquinho da sua história tá com relação a Casa o vínculo que você tem E aí quando você levou o Iago até hoje tá bom E aí a gente vai falar de forma bem resumida e depois eu vou te fazer algumas outras perguntas com relação a como a Casa ajuda vocês enfim a sua visão Geral com relação a todos para que vocês têm aí com pessoal da Durval Paiva tá bom

00:03:38 Iara; Certo.

Observação: O pesquisador colheu mais informações sobre a mãe do assistido pela Casa para formalização no seu formulário. Logo em seguida, foram passadas á entrevistada, informações acerca da respectiva pesquisa. O que se pretende com ela, e quais são os passos para a realização do respectivo trabalho.

Início da entrevista

00:06:38 Iara; certo

00:06:38 Allan; Então vamos lá a gente vai começar, falando como você... a sua história com a Casa como a Iara Rodrigues Gomes conheceu a Casa Durval Paiva, e como foi a entrada né, como você chegou até aí.

00:06:55 Iara; eu Pronto cheguei aqui, Yago tinha uma febre repentina. aí eu fui para Doutora Cassandra só que Yago tomava medicamentos frequentes, ele tem problema de **leucocitose** outra leucócitos são autos. É assim a medula dele produz os leucócitos, só que já costas ele pega uma série de sujeiras e ele tem mania de repetição leucocitose. Ai a doutora me disse assim: Eu vou botar você à Durval Paiva para você acompanhar por lá que é a médica Doutora Cassandra. aí eu vim para cá. Aqui Yago é a segunda família para Iago porque água chega do colégio ele fala: Mãe eu quero ir para Uval, quero ir pra Uval. (Risos).

Eu acordo entre 4:00 e 4:30 da manhã, quando ele chega do colégio e me fala: Mãe, eu vou do Uval hoje? Digo assim: Hoje não. Ele diz, mamãe, porque eu não posso ir? Aí assim, aqui pé outra... aquele faz fisioterapia, medicamento tem medicamento se precisar tem a medicação, tem fisioterapia, tem PO, tem a salinha, eu brinco muito porque com Yago eu era mãe protetora, ele não saía de perto de mim para nenhum canto. E depois da salinha, ele já sai

00:08:39 Allan; O que é a salinha?

Tem passeio terapia, pras crianças, ele já vai sozinho vai sem mim.

00:08:51 Allan; e o que ele faz lá na salinha?

00:08:56 Iara; Não, lá na salinha é aula para se entrosar... com outras crianças.

00:09:16 Allan; Aí você falou que antigamente você era mãe protetora né

00:09:20 Iara; Muito protetora. Iago não podia sair sem mim, agora ele já vai para passeios sem mim já passa a tarde fora. Eu entrego ele de 2 horas na salinha e pego de 4:30 que é na hora que eu vou embora.

00:09:37 Allan; E por que que hoje tem essa diferença de antigamente... porque antigamente você tinha essa... esse medo essa proteção excessiva que você tá dizendo com Iago e hoje você não faz mais isso.

00:09:56 Iara; Porque eu sei que eles estão cuidando bem dele as pessoas que estão ali é para olhar para ensinar a ele antes não era só eu só eu sou eu agora não aí eu já deixei lá na salinha na pedagogia e só vou passar lá e vou para sala das Mães aí na sala das mães Eu estou aprendendo a costurar eu já faço Eu já vendo “trunfas” que eu aprendi na Casa do irmão Paiva foram eles que me ensinaram a gente fazer, eu já faço bolsa. Eu não sabia nem colocar uma linha na agulha agora eu já sei fazer eu estou fazendo aula de costura.

00:10:50 Allan; Você ficava muito com ele né? Você tinha que ficar muito tempo com ele né?

00:10:58 Iara; É porque sempre foi só eu e ele e minha mãe aí assim eu estou aqui eu já estou despreocupada porque ele está em boas mãos porque elas cuidam muito dele lá embaixo aí eu deixo as duas e pego ele às 4:30 aí eu já fico fazendo outras coisas para mim. Já tenho aula de cabelo, escovar, pranchar, já ensinaram.

00:11:32 Allan; e você faz todo dia, você vai na Casa todo dia

00:11:34 Iara; Eu vou de segunda a sexta eu venho de segunda a sexta, eu não estou dizendo para você? Porque o Iago não quer ficar em Casa (risos).

- Bora mainha para o Val, minha mãe “vamo” para o Val.

00:11:46 Allan; Agora é bom que ele desenvolve aí também né

00:11:48 Iara; Desenvolve demais. O Iago chegou aqui nem andava direito assim, ai agora ele já anda, ele só não tá solto mas segurando ele já sai.

00:12:08 Allan; hoje ele anda sozinho?

00:12:09 Iara; Não, com apoio segurando a mãozinha dele e já sai

E antes ele não tinha.

00:12:29 Allan; Hoje, você olhando para quando você entrou na Casa e agora Quais são as principais mudanças que você enxerga no Iago

00:12:45 Iara; O desenvolvimento. Ele desenvolveu muito, em tudo na fala no nacionalidade dele. O pessoal que chama ele de prefeito porque ele fala com todo mundo todo mundo (risos)

00:13:13 Allan; Ele é o vereador de Natal risos o prefeito de Natal (risos) bacana

00:13:28 Allan; a questão cognitiva dele ele tem essa deficiência dele desde quando desde sempre ele vem para Casa

00:13:33 Iara; Desde sempre desde sempre desde começou é uma Raridade faltar.

00:13:42 Allan; Ele vai faz as atividades, e no fim do dia volta para Casa.

00:13:46 Iara; É o carro vem pegar em Casa de 12:40 uma hora e aí quando é de 4:30 ele me pega

00:13:58 Allan; O Yago, qual é a patologia dele? Qual é a doença dele?

00:14:01 Iara; Olha a patologia dele não está fechada. Ele tem problema de adesão, “acham” (os médicos) e eles acham que tem, mas não tá fechado ainda o diagnóstico dele.

00:14:30 Allan; Mas aí com ele tem esse problema ele é afetado na questão da...

00:14:38 Iara; Hematologia.

00:14:38 Allan; hematológico o problema dele né

00:14:42 Iara; hematológico ele é.

00:14:50 Allan; Tá e por conta disso ele não consegue andar direito né

00:14:53 Iara; é assim é porque ele teve uma paralisia cerebral, ele é um prematuro, 31 semanas, a imunidade dele é baixa.

00:15:23 Allan; Ele nasceu de 7 meses

00:15:25 Iara; é de 7 meses ele nasceu

00:16:05 Allan; Você ia em hospital público né

00:16:08 Iara; na Pediatria da Januário

00:16:40 Allan; E aí no caso a própria médica que a Cassandra e encaminhou você para ser atendida pela Casa Durval Paiva né

00:16:50 Iara; foi foi... a Cassandra da Hematologia

00:16:53 Allan; Ela sabia que talvez você teria uma para melhor do que no hospital né.

00:16:57 Iara; É uma para o melhor, exatamente

00:17:43 Allan; a correlação as melhores do Yago a gente já viu aqui, mas com relação as melhoras na sua vida, o que você acha que acrescentou para você?

00:17:47 Iara; para mim?

00:17:48 Allan; isso

00:17:52 Iara; Olhe para mim muitas coisas porque eu já estou eu vendo as melhores do meu filho para mim o é tudo... o bem-estar dele

00:18:20 Allan; isso é importante né

00:18:21 Allan; Você sempre fica aí na Casa com ele ou você tem atividades externas e depois vai buscar?

00:18:29 Iara; Não não, eu fico por quê aqui tem a sala das Mães, costura, fazendo bolsa, fazendo chaveiro, confeccionando chaveiro.

00:18:46 Allan; O que você já aprendeu a fazer aí na Casa

00:18:48 Iara; Eu já sei costurar um pouco eu não sabia de nada nem colocar uma linha na agulha sabia... eu já sei fazer “trunfas” já sei fazer progressiva nos cabelos.... tudo por aqui me ensinaram

00:19:08 Allan; Quando você faz escova progressiva, você faz aí na Casa ou você faz em Casa esses trabalhos por exemplo essas escovas progressivas.

00:19:21 Iara; Não... eu já dou lá onde eu moro

00:19:22 Allan; Ah que bacana!

00:19:25 Iara; Eu já dou, o pessoal já me chama dá para buscar uma rendinha!

00:19:28 Allan; Ah é bom mas você montou um salãozinho, ou...

00:19:31 Iara; Não não, eu vou na Casa da pessoa

00:19:34 Allan; Ah legal aí você leva o equipamento para Casa da pessoa para que não escova progressiva é a química né que leva.

00:19:44 Iara; é

00:19:47 Allan; minha mãe é cabeleireira também agora ela aposentou Mas ela já trabalhava muitos anos

00:19:53 Iara; hoje eu já faço escova, prancha,

00:19:58 Allan; legal e o que mais você aprendeu na Casa você aprendeu bastante coisa fazer trufa, costurar...

00:20:06 Iara; em Casa eu já vendi umas trufa já aprendi aqui fazer

00:20:10 Allan; tá vendo, olha. Se você Casar de novo você já pode fazer escova progressiva para o seu Casamento já pode vender trufa para festa já pode costurar para Casa olha que maravilha risos.

00:20:22 Iara; é exatamente risos

00:20:24 Allan; muito bacana tem mais alguma atividade que você aprendeu na Casa

00:20:30 Iara; aqui comidas natalinas

00:20:32 Allan; comidas natalinas Que bacana Mas foram só comidas natalinas ou de outras épocas também?

00:20:40 Iara; outras também mas a gente teve aqui um curso do Senac que veio acho que foi Senac que veio aqui ensinar a gente a fazer comidas natalinas

00:20:52 Allan; legal

00:20:55 Iara; agora a gente está aprendendo a fazer chaveiro de feltro a gente faz chaveiro para festa chaveiro para vender de feltro.

00:21:19 Allan; Eu vou correr aqui um pouquinho porque eu tenho porque eu não posso tomar seu tempo porque daqui a pouco você vai pegar o Iago né

00:21:25 Iara; é já já eu vou.

00:21:30 Allan; Eu queria que você desse a sua opinião, se bem que você já falou bastante mas eu queria que você desse a sua opinião a respeito do atendimento da Casa

00:21:44 Iara; do atendimento

00:00:00 Allan; é do atendimento que deram para você

00:21:44 Iara; É ara para mim é 100% para mim 100% porque tudo que eu preciso está disponível, tenho para mim, para o meu filho eu não preciso de medicamento, se eu precisar de um exame se precisar do óculos eles dão... é uma mãezona!

00:22:17 Allan; é uma mãezona né

00:22:19 Iara; é

00:22:30 Allan; e o pessoal vai simpático atendem vocês bem

00:22:35 Iara; Bem, graças a Deus... graças a Deus, eu não tenho que falar. Não tenho que falar.

00:22:50 Allan; a Neide é muito brava? (risos)

00:22:52 Iara; a Neide não é não eu não acho ela brava não (risos)

00:22:50 Allan; a Neide é muito brava? (risos)

00:22:52 Iara; A Neide, não, ela não é brava não (risos)

...Textos inaudíveis e irrelevantes para o trabalho.

00:23:20 Allan; Com relação a gestão da Casa, você tem alguma opinião?

00:23:29 Iara; Não. Para mim tá bom a gestão.

00:23:32 Allan; você acha que aquilo que a Casa faz hoje, ela consegue mostrar para vocês que por exemplo, as doações que ela recebe os trabalhos que são feitos vocês têm Essa visão de Transparência

00:23:50 Iara; É assim é bem clara

00:24:00 Allan; você consegue ver a importância desse trabalho como eles fazem e tudo mais aplicação, a importância desses trabalhos, você consegue enxergar?

00:24:14 Iara; É tudo claro, porque a gente ver o que tem eles mostram. Se chega doação eles dão as doações que chega,

00:24:39 Allan; Quais os critérios que eles aplicam para fazer essas doações de vocês

00:24:45 Iara; Oi tem doações de semanal. Quando chega às “doação” a nutricionista chama as mais nessa linha a gente vai lá

00:25:08 Allan; E aí quando você chegou lá como funciona a doação?

00:25:15 Iara; aí a gente vai pra nutrição. Quando a gente vai embora ela chama a gente, gente faz uma filinha e ela dá o que tem.

00:25:22 Allan; a ah entendi, entendi.

00:25:33 Allan; Para a gente finalizar, Quais são os pontos positivos que você vê na Casa?

00:25:40 Iara; Os pontos positivos que eu vejo... eu vejo cada vez eles quer “as melhora das crianças” o bem-estar da criança que “eles quer”.

00:26:05 Allan; Tem alguma coisa que você fala: Olha, eu acho que isso daqui poderia melhorar?

00:26:12 Iara; Para mim não, não. Eu gosto tanto daqui do jeito que é!

00:26:28 Allan; Tem algum outro comentário que você gostaria de fazer, alguma outra contribuição alguma coisa que você gostaria de falar algum agradecimento alguma coisa a respeito da Casa?

00:26:40 Iara; eu quero agradecer muito por ela existir... porque tem tanta gente dos interior, de interior, do interior, bem longe, passar aqui, e aí passa meses e meses aqui e é bem assistido com tudo.

00:27:09 Allan; Entendi. Você acha que se você tivesse então, ficado indo só no hospital público... Eu digo, você falou da importância da existência da Casa né, você acha que se a Casa não existisse, se não tivesse, se você só tivesse o hospital público pra ir a sua situação estaria bem pior hoje?

00:27:45 Iara; E como estaria! Porque não teria dinheiro para comprar a medicação, porque a medicação aqueles dão. Se eu tiver no hospital e quiser vir para Casa para Casa Durval Paiva o carro da Durval Paiva vai me pegar no hospital.

00:28:14 Allan; Tem alimentação também né.

00:28:16 Iara; Tem alimentação, café, almoço e janta e ainda tem um lanche!

00:28:19 Allan; Olha que maravilha! Tem as atividades também né para o Iago para você né

00:28:26 Iara; Exatamente! Agora eu vou todos os dias de volt. Tem gente que fica aqui

00:28:33 Allan; Ah, legal.

00:28:48 Allan; Yara

00:28:49 Iara; Oi

00:28:50 Allan; Tem mais alguma coisa que você gostaria de falar?

00:28:54 Iara; Não, é só isso mesmo.

00:28:57 Allan; eu vou te agradecer muito viu!

00:28:59 Iara; Eu queria agradeço.

00:29:00 Allan; Obrigado pela oportunidade, desculpa amolação a preocupação. E caso tiver mais alguma coisa alguma dúvida alguma coisa eu peço pra Neide te perguntar, e a principio, é isso mesmo, ta bom,

00:29:12 Iara; a Neide pronto viu

00:29:18 Allan; e Parabéns aí pelo filhão eu gosto muito do Iago viu

00:29:23 Iara; tá obrigado ao Senhor viu

00:29:24 Allan; imagina que é isso fica com Deus obrigado um abraço.

00:29:28 Iara; tá bom vou passar para ela.

Conclusão:

Considerando o objetivo deste documento como sendo a formalização da entrevista realizada, o seu objetivo foi atingido.

TRANSCRIÇÃO TABELADA - Iara_Mãe de assistido - Casa Durval Paiva			
L	Tempo	Quem?	Transcrição
1	00:00:12	Iara	Oi
2	00:00:13	Allan	Oi Iara, tudo bem?
3	00:00:14	Iara	tudo
4	00:00:15	Allan	tá mais tranquila?
5	00:00:17	Iara	mais ou menos (risos)
6	00:00:20	Allan	Pode ficar tranquila o que a gente vai falar é jogo rápido tá? É coisa bem simples na verdade, não precisa ficar preocupada tá bom?
7	00:00:30	Iara	Certo
8	00:00:42	Allan	E o Iago tá bem?
9	00:00:43	Iara	tá bem graças a Deus. Tá na salinha
10	00:00:49	Allan	ele tá estudando?
11	00:00:51	Iara	Tá, tá aqui mesmo.
12	00:01:46	Allan	eu vou pegar algumas informações suas tá só para formalizar aqui... (trecho inaudível) ...Fala seu nome inteiro por favor.
13	00:02:03	Iara	Rodrigues Gomes
14	00:02:09	Allan	Você tem alguma atividade remunerada você trabalha atualmente?
15	00:02:17	Iara	Não
16	00:02:19	Allan	Dona de Casa né
17	00:02:20	Iara	é
18	00:02:23	Allan	Então trabalha mais do que todo mundo na verdade né (Risos)
19	00:02:26	Iara	Mas que todo mundo, é (risos)
20	00:02:31	Allan	Você tá na Casa desde quando?
21	00:02:36	Iara	vai fazer 8 anos
22	00:02:38	Allan	Você lembra que mês se foi?
23	00:02:43	Iara	eu entrei, acho que foi em Janeiro?
24	00:03:15	Iara	eu moro em Macaíba aqui no Rio Grande do Norte
25	00:03:35	Allan	Você usa e-mail?
26	00:03:38	Iara	tenho não
27	00:04:46	Allan	Vamos lá, eu vou te fazer algumas perguntas alguns tópicos só para você me contar um pouquinho da sua história tá com relação a Casa o vínculo que você tem E aí quando você levou o Iago até hoje tá bom E aí a gente vai falar de forma bem resumida e depois eu vou te fazer algumas outras perguntas com relação a como a Casa ajuda vocês enfim a sua visão Geral com relação a todos para que vocês têm aí com pessoal da Durval Paiva tá bom
28	00:03:38	Iara	Certo.

29	NA	NA	Observação: O pesquisador colheu mais informações sobre a mãe do assistido pela Casa para formalização no seu formulário. Logo em seguida, foram passadas á entrevistada, informações acerca da respectiva pesquisa. O que se pretende com ela, e quais são os passos para a realização do respectivo trabalho.
30	00:06:38	Iara	certo
31	00:06:38	Allan	Então vamos lá a gente vai começar, falando como você... a sua história com a Casa como a Iara Rodrigues Gomes conheceu a Casa Durval Paiva, e como foi a entrada né, como você chegou até aí.
32	00:06:55	Iara	Pronto. Eu cheguei aqui, Iago tinha uma febre repentina. aí eu fui para Doutora Cassandra só que Iago tomava medicamentos frequentes, ele tem problema de leucocitose outra leucócitos são autos. É assim a medula dele produz os leucócitos, só que já costas ele pega uma série de sujeiras e ele tem mania de repetição leucocitose. Ai a doutora me disse assim: Eu vou botar você à Durval Paiva para você acompanhar por lá que é a médica Doutora Cassandra. aí eu vim para cá. Aqui Iago é a segunda família para Iago porque água chega do colégio ele fala: Mãe eu quero ir para Uval, quero ir pra Uval. (Risos).
33		Iara	Eu acordo entre 4:00 e 4:30 da manhã, quando ele chega do colégio e me fala: Mãe, eu vou do Uval hoje? Digo assim: Hoje não. Ele diz, mamãe, porque eu não posso ir? Aí assim, aqui pé outra... aquele faz fisioterapia, medicamento tem medicamento se precisar tem a medicação, tem fisioterapia, tem PO, tem a salinha, eu brinco muito porque com Iago eu era mãe protetora, ele não saía de perto de mim para nenhum canto. E depois da salinha, ele já sai
34	00:08:39	Allan	O que é a salinha? Tem passeio terapia, pras crianças, ele já vai sozinho vai sem mim.
35	00:08:51	Allan	e o que ele faz lá na salinha?
36	00:08:56	Iara	Não, lá na salinha é aula para se entrosar... com outras crianças.
37	00:09:16	Allan	Aí você falou que antigamente você era mãe protetora né
38	00:09:20	Iara	Muito protetora. Iago não podia sair sem mim, agora ele já vai para passeios sem mim já passa a tarde fora. Eu entrego ele de 2 horas na salinha e pego de 4:30 que é na hora que eu vou embora.
39	00:09:37	Allan	E por que que hoje tem essa diferença de antigamente... porque antigamente você tinha essa... esse medo essa proteção excessiva que você tá dizendo com Iago e hoje você não faz mais isso.

40	00:09:56	Iara	Porque eu sei que eles estão cuidando bem dele as pessoas que estão ali é para olhar para ensinar a ele antes não era só eu só eu sou eu agora não aí eu já deixei lá na salinha na pedagogia e só vou passar lá e vou para sala das Mães aí na sala das mães Eu estou aprendendo a costurar eu já faço Eu já vendo “trunfas” que eu aprendi na Casa do irmão Paiva foram eles que me ensinaram a gente fazer, eu já faço bolsa. Eu não sabia nem colocar uma linha na agulha agora eu já sei fazer eu estou fazendo aula de costura.
41	00:10:50	Allan	Você ficava muito com ele né? Você tinha que ficar muito tempo com ele né?
42	00:10:58	Iara	É porque sempre foi só eu e ele e minha mãe aí assim eu estou aqui eu já estou despreocupada porque ele está em boas mãos porque elas cuidam muito dele lá embaixo aí eu deixo as duas e pego ele às 4:30 aí eu já fico fazendo outras coisas para mim. Já tenho aula de cabelo, escovar, pranchar, já ensinaram.
43	00:11:32	Allan	e você faz todo dia, você vai na Casa todo dia
44	00:11:34	Iara	Eu vou de segunda a sexta eu venho de segunda a sexta, eu não estou dizendo para você? Porque o Iago não quer ficar em Casa (risos). - Bora mainha para o Val, minha mãe “vamo” para o Val.
45	00:11:46	Allan	Agora é bom que ele desenvolve aí também né
46	00:11:48	Iara	Desenvolve demais. O Iago chegou aqui nem andava direito assim, ai agora ele já anda, ele só não tá solto mas segurando ele já sai.
47	00:12:08	Allan	hoje ele anda sozinho?
48	00:12:09	Iara	Não, com apoio segurando a mãozinha dele e já sai .E antes ele não tinha.
49	00:12:29	Allan	Hoje, você olhando para quando você entrou na Casa e agora Quais são as principais mudanças que você enxerga no Iago
50	00:12:45	Iara	O desenvolvimento. Ele desenvolveu muito, em tudo na fala no nacionalidade dele. O pessoal que chama ele de prefeito porque ele fala com todo mundo todo mundo (risos)
51	00:13:13	Allan	Ele é o vereador de Natal risos o prefeito de Natal (risos) bacana
52	00:13:28	Allan	a questão cognitiva dele ele tem essa deficiência dele desde quando desde sempre ele vem para Casa
53	00:13:33	Iara	Desde sempre desde sempre desde começou é uma Raridade faltar.
54	00:13:42	Allan	Ele vai faz as atividades, e no fim do dia volta para Casa.
55	00:13:46	Iara	É o carro vem pegar em Casa de 12:40 uma hora e aí quando é de 4:30 ele me pega
56	00:13:58	Allan	O Iago, qual é a patologia dele? Qual é a doença dele?
57	00:14:01	Iara	Olha a patologia dele não está fechada. Ele tem problema de adesão, “acham” (os médicos) e eles acham que tem, mas não tá fechado ainda o diagnóstico dele.

58	00:14:30	Allan	Mas aí com ele tem esse problema ele é afetado na questão da...
59	00:14:38	Iara	Hematologia.
60	00:14:38	Allan	hematológico o problema dele né
61	00:14:42	Iara	hematológico ele é.
62	00:14:50	Allan	Tá e por conta disso ele não consegue andar direito né
63	00:14:53	Iara	é assim é porque ele teve uma paralisia cerebral, ele é um prematuro, 31 semanas, a imunidade dele é baixa.
64	00:15:23	Allan	Ele nasceu de 7 meses
65	00:15:25	Iara	é de 7 meses ele nasceu
66	00:16:05	Allan	Você ia em hospital público né
67	00:16:08	Iara	na Pediatria da Januário
68	00:16:40	Allan	E aí no caso a própria médica que a Cassandra e encaminhou você para ser atendida pela Casa Durval Paiva né
69	00:16:50	Iara	foi foi... a Cassandra da Hematologia
70	00:16:53	Allan	Ela sabia que talvez você teria uma para melhor do que no hospital né.
71	00:16:57	Iara	É uma para o melhor, exatamente
72	00:17:43	Allan	com relação as melhores do Iago a gente já viu aqui, mas com relação as melhoras na sua vida, o que você acha que acrescentou para você?
73	00:17:47	Iara	para mim?
74	00:17:48	Allan	isso
75	00:17:52	Iara	Olhe para mim muitas coisas porque eu já estou eu vendo as melhores do meu filho para mim o é tudo... o bem-estar dele
76	00:18:20	Allan	isso é importante né
77	00:18:21	Allan	Você sempre fica aí na Casa com ele ou você tem atividades externas e depois vai buscar?
78	00:18:29	Iara	Não não, <u>eu fico por quê aqui tem a sala das Mães, costura, fazendo bolsa, fazendo chaveiro, confeccionando chaveiro.</u>
79	00:18:46	Allan	O que você já aprendeu a fazer aí na Casa
80	00:18:48	Iara	Eu já sei costurar um pouco eu não sabia de nada nem colocar uma linha na agulha sabia... eu já sei fazer “trunfas” já sei fazer progressiva nos cabelos.... tudo por aqui me ensinaram
81	00:19:08	Allan	Quando você faz escova progressiva, você faz aí na Casa ou você faz em Casa esses trabalhos por exemplo essas escovas progressivas.
82	00:19:21	Iara	Não... eu já dou lá onde eu moro
83	00:19:22	Allan	Ah que bacana!
84	00:19:25	Iara	Eu já dou, o pessoal já me chama dá para buscar uma rendinha!
85	00:19:28	Allan	Ah é bom mas você montou um salãozinho, ou...
86	00:19:31	Iara	Não não, eu vou na Casa da pessoa

87	00:19:34	Allan	Ah legal aí você leva o equipamento para Casa da pessoa para que não escova progressiva é a química né que leva.
88	00:19:44	Iara	é
89	00:19:47	Allan	minha mãe é cabeleireira também agora ela aposentou Mas ela já trabalhava muitos anos
90	00:19:53	Iara	hoje eu já faço escova, prancha,
91	00:19:58	Allan	legal e o que mais você aprendeu na Casa você aprendeu bastante coisa fazer trufa, costurar...
92	00:20:06	Iara	em Casa eu já vendi umas trufa já aprendi aqui fazer
93	00:20:10	Allan	tá vendo, olha. Se você Casar de novo você já pode fazer escova progressiva para o seu Casamento já pode vender trufa para festa já pode costurar para Casa olha que maravilha risos.
94	00:20:22	Iara	é exatamente risos
95	00:20:24	Allan	muito bacana tem mais alguma atividade que você aprendeu na Casa
96	00:20:30	Iara	aqui comidas natalinas
97	00:20:32	Allan	comidas natalinas Que bacana Mas foram só comidas natalinas ou de outras épocas também?
98	00:20:40	Iara	outras também mas a gente teve aqui um curso do Senac que veio acho que foi Senac que veio aqui ensinar a gente a fazer comidas natalinas
99	00:20:52	Allan	legal
100	00:20:55	Iara	agora a gente está aprendendo a fazer chaveiro de feltro a gente faz chaveiro para festa chaveiro para vender de feltro.
101	00:21:19	Allan	Eu vou correr aqui um pouquinho porque eu tenho porque eu não posso tomar seu tempo porque daqui a pouco você vai pegar o Iago né
102	00:21:25	Iara	é já já eu vou.
103	00:21:30	Allan	Eu queria que você desse a sua opinião, se bem que você já falou bastante mas eu queria que você desce a sua opinião a respeito do atendimento da Casa
104	00:21:44	Iara	do atendimento
105	00:00:00	Allan	é do atendimento que deram para você
106	00:21:44	Iara	É, pra para mim é 100% para mim 100% porque tudo que eu preciso está disponível, tenho para mim, para o meu filho eu não preciso de medicamento, se eu precisar de um exame se precisar do óculos eles dão... é uma mãezona!
107	00:22:17	Allan	é uma mãezona né
108	00:22:19	Iara	é
109	00:22:30	Allan	e o pessoal vai simpático atendem vocês bem
110	00:22:35	Iara	Bem, graças a Deus... graças a Deus, eu não tenho que falar. Não tenho que falar.
111	00:22:50	Allan	a Neide é muito brava? (risos)
112	00:22:52	Iara	a Neide não é não eu não acho ela brava não (risos)
113	00:22:50	Allan	a Neide é muito brava? (risos)

114	00:22:52	Iara	A Neide, não, ela não é brava não (risos)
115	NA	NA	...Texos inaudíveis e irrelevantes para o trabalho.
116	00:23:20	Allan	Com relação a gestão da Casa, você tem alguma opinião?
117	00:23:29	Iara	Não. Para mim tá bom a gestão.
118	00:23:32	Allan	você acha que aquilo que a Casa faz hoje, ela consegue mostrar para vocês que por exemplo, as doações que ela recebe os trabalhos que são feitos vocês têm Essa visão de Transparência
119	00:23:50	Iara	É assim é bem clara
120	00:24:00	Allan	você consegue ver a importância desse trabalho como eles fazem e tudo mais aplicação, a importância desses trabalhos, você consegue enxergar?
121	00:24:14	Iara	È tudo claro, porque a gente ver o que tem eles mostram.Se chega doação eles dão as doações que chega.
122	00:24:39	Allan	Quais os critérios que eles aplicam para fazer essas doações de vocês
123	00:24:45	Iara	Oi tem doações de semanal. Quando chega às “doação” a nutricionista chama as mais nessa linha a gente vai lá
124	00:25:08	Allan	E aí quando você chegou lá como funciona a doação?
125	00:25:15	Iara	aí a gente vai pra nutrição. Quando a gente vai embora ela chama a gente, gente faz uma filinha e ela dá o que tem.
126	00:25:22	Allan	a ah entendi, entendi.
127	00:25:33	Allan	Para a gente finalizar, Quais são os pontos positivos que você vê na Casa?
128	00:25:40	Iara	Os pontos positivos que eu vejo... eu vejo cada vez eles quer “as melhora das crianças” o bem-estar da criança que “eles quer”.
129	00:26:05	Allan	Tem alguma coisa que você fala: Olha, eu acho que isso daqui poderia melhorar?
130	00:26:12	Iara	Para mim não, não. Eu gosto tanto daqui do jeito que é!
131	00:26:28	Allan	Tem algum outro comentário que você gostaria de fazer, alguma outra contribuição alguma coisa que você gostaria de falar algum agradecimento alguma coisa a respeito da Casa?
132	00:26:40	Iara	eu quero agradecer muito por ela existir... porque tem tanta gente dos interior, de interior, do interior, bem longe, passar aqui, e aí passa meses e meses aqui e é bem assistido com tudo.
133	00:27:09	Allan	Entendi. Você acha que se você tivesse então, ficado indo só no hospital público... Eu digo, você falou da importância da existência da Casa né, você acha que se a Casa não existisse, se não tivesse, se você só tivesse o hospital público pra ir a sua situação estaria bem pior hoje?
134	00:27:45	Iara	E como estaria! Porque não teria dinheiro para comprar a medicação, porque a medicação aqueles dão. Se eu tiver no hospital e quiser vir para Casa para Casa Durval Paiva o carro da Durval Paiva vai me pegar no hospital.
135	00:28:14	Allan	Tem alimentação também né.

136	00:28:16	Iara	Tem alimentação, café, almoço e janta e ainda tem um lanche!
137	00:28:19	Allan	Olha que maravilha! Tem as atividades também né para o Iago para você né
138	00:28:26	Iara	Exatamente! Agora eu vou todos os dias de volt. Tem gente que fica aqui
139	00:28:33	Allan	Ah, legal.
140	00:28:48	Allan	Yara
141	00:28:49	Iara	Oi
142	00:28:50	Allan	Tem mais alguma coisa que você gostaria de falar?
143	00:28:54	Iara	Não, é só isso mesmo.
144	00:28:57	Allan	eu vou te agradecer muito viu!
145	00:28:59	Iara	Eu queria agradeço.
146	00:29:00	Allan	Obrigado pela oportunidade, desculpa amolação a preocupação. E caso tiver mais alguma coisa alguma dúvida alguma coisa eu peço pra Neide te perguntar, e a principio, é isso mesmo, ta bom.
147	00:29:12	Iara	à Neide, pronto viu.
148	00:29:18	Allan	... e Parabéns aí pelo filhão eu gosto muito do Iago viu
149	00:29:23	Iara	tá obrigado ao Senhor viu
150	00:29:24	Allan	imagina que é isso fica com Deus obrigado um abraço.
151	00:29:28	Iara	tá bom vou passar para ela.

Apêndice F – Form. Entendim. Da Entidade - Entity Level

Embasamento técnico/Legal

NBC TA 300 / 315

Entity Level Template

Organização objeto de estudo:	Data:	Preparado por:
Casa Durval Paiva	13/10/2018	Allan Lima
Data-base dos trabalhos:		
01/10/2018		

Objetivo:

O objetivo deste WP é documentar o entendimento inicial da Casa Durval Paiva, bem como da sua atividade, a fim de determinar a natureza, época e extensão dos nossos trabalhos.

Procedimentos:

Formalizar as informações obtidas através de indagação feitas aos colaboradores da organização, em diferentes níveis hierárquicos

Normas atendidas:

NBC TA's 200, 402, 240, 315

1 - Entendimento do negócio e estrutura do cliente e definição do escopo dos trabalhos

(NBC TA 200)

Escopo dos trabalhos:

Levantamento dos processos para identificação de riscos apontamento e implantação de controles, através do método de pesquisa intervencionista

Prazo para fim dos trabalhos:

Dezembro / 2018 ¹

Caso haja necessidade de alteração da data de finalização dos trabalhos, esta deverá ser informada a organização e devidamente documentada

Documentar, no quadro abaixo informações obtidas em reunião com a administração, relacionadas ao entendimento da entidade

1 - Entendimento inicial da entidade		
Participantes		Data da reunião:
Nome	Cargo	Departamento
MARIA NEIDE BORBA MAIA FILHA	GERENTE	Administrativo
Assuntos discutidos	Informações obtidas	
Descrição resumida da entidade	Razão Social:	CASA DE APOIO A CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA
	Ramo de atividade:	Suporte psicossocial ao transtorno oncohematológico
	Público alvo:	Crianças e adolescentes com cancer e doenças hematológicas crônicas e suas famílias
Linhas de negócio Fontes de recursos da organização:	central de doações	captação de recursos através de tlmkg ativo
	Financiamentos de projetos	captação através de editais, prêmios
	Parcerias	Eventos para mobilização de recursos Principais parcerias (supermercado nordestão, Empresa Neoenergia, Sebrae - divulgação aulas e etc, SESC, oficinas de cursos para as mães de assistidos, UFRN UNP URN (descontos para colaboradores)
	Emendas parlamentares	termos de fomentos e/ou convenios para custeio
Forma de tributação	Por se tratar de uma organização do terceiro setor, a Casa Durval Paiva possui uma série de benefícios de isenção e imunidade tributária, conforme previsto em lei	
	Informações obtidas através de entendimento com o cliente e entendimento do ambiente externo	

Outras informações relevantes	A Instituição é mantida através de doações voluntárias e busca através da mobilização de recursos e/ou parcerias maneiras para otimização de seus custos.
Riscos inerentes	<i>Riscos inerentes aos negócios da empresa (organização)</i> baixa qualificação profissional ocasionando erros operacionais; evasão de tratamento; não cumprimento de leis e regulamentações vigentes; credibilidade/gestão de resultados; ausência de planejamento estratégico; conjuntura econômica fraudulenta.
Riscos de controle	<i>Riscos identificados a partir do entendimento dos controles</i> Ausência de profissionais qualificados; não cumprimentos de legislação vigente; ausência de auditoria e monitoramento; ausência de um sistema de gestão; ausência de procedimentos formalizados (manual de boas práticas); ausência de prestação de contas ;
Outras observações relevantes	<i>Observações relevantes inerentes a empresa - (Local para descrever os fatos ocorridos)</i>

2 - Entendimento detalhado da entidade

Entendimento e detalhamento da entidade	- Nome da empresa	CASA DE APOIO A CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA
	- Ramo de atividade/seguimento	Atendimento e suporte psicossocial ao tratamento oncohematológico de crianças adolescentes com câncer e doenças hematológicas crônicas (anexo)
	- Início das atividades	23 anos de atuação - fundada em 1995.
	- Breve descritivo da abertura e evolução da empresa nos últimos anos	Atendimento e suporte psicossocial ao tratamento oncohematológico de crianças adolescentes com câncer e doenças hematológicas crônicas (anexo). Atua há 23 anos no estado do RN. Na biografia da Instituição conta-se perdas, mas, muitas histórias de conquistas, vitória e sobretudo de celebração da vida. Como conquista elencamos a escolha da Casa Durval Paiva no ano de 2017 como uma das 100 melhores ONGS do Brasil e a melhor ONG do nordeste, prêmio este organizado pelo Instituto Doar e
	- Principais concorrentes	outras instituições do ramo, aqui na cidade tem outros grupos que trabalham com o mesmo segmento.
	- Principais fornecedores	Miranda Computação (equipamentos e insumos de informática) Casa de Noca (alimentos); Distribuidora Nazaria (medicamentos);
	- Produtos oferecidos	Prestação de serviço a sociedade no ramo da Assistência Social, para crianças e adolescentes
	- Público alvo	crianças e adolescentes com câncer e doenças hematológicas crônicas e familiares
	- Mercado atuante	Segmento de crianças e adolescentes com câncer e doenças hematológicas crônicas,
- Principais clientes (% de representatividade)	crianças e adolescentes com câncer e doenças hematológicas crônicas e familiares sociedade/doadores; voluntários; estudantes;	

DIRETORIA			
Cargos remunerados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	
Nome	Profissão	Início na	Cargo
RILDER FLAVIO DE PAIVA CAMPOS	ADMINISTRADOR	FUNDAÇÃO	PRESIDENTE
DANIELLA FERNANDES PAIVA	ADMINISTRADORA	FUNDAÇÃO	VICE PRESID.
RILMA DE FATIMA DE P. CAMPOS LIMA	ADVOGADA	FUNDAÇÃO	TESOUREIRA
SUELI CAMARA DE ALMEIDA	APOSENTADA	FUNDAÇÃO	SECRETARIA
Observações:			

Estrutura social (diretoria) (Apresentar organograma, caso tenha)	CONSELHO			
	Cargos remunerados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	
	Nome	Profissão	Início na	Cargo
	ALDO DE MEDEIROS LIMA FILHO	ADVOGADO	FUNDAÇÃO	CONSELHEIRO
	FERNANDO ANTONIO BARRETO PAIVA	EMPRESARIO	FUNDAÇÃO	CONSELHEIRO
	RAIMUNDO FERNANDES PAIVA	APOSENTADO	FUNDAÇÃO	CONSELHEIRO
	CLARA FERNANDES PAIVA CAMPOS	ADVOGADA	FUNDAÇÃO	CONSELHEIRO
	FERNANDO PAIVA CAMPOS	JORNALISTA	FUNDAÇÃO	CONSELHEIRO
	GERALDA MOREIRA DA SILVA	APOSENTADA	FUNDAÇÃO	CONSELHEIRO
		<i>Observações:</i>		

3 - Utilização de sistemas de TI

Sistemas utilizados pela empresa	A empresa utiliza os seguintes sistemas:	
	Nome do sistema:	Detalhamento
	Sistema de gestão	Antigo sistema nome desconhecido: Financeiro (sem relatório) Estoque (sem preço) RH (não tem espelho da folha) Novo sistema (nome desconhecido) Está em fase de construção o novo sistema de gestão, estando concluídos e em uso os módulos de atendimento, controle de hospedagem, estoques, financeiro, setor de compras; Ainda falta: Mapeamento de custo por paciente, Marketing Classe hospitalar Imobilizado
	Sistema de captação de re cursos.	Central de doações, sistema que gerencia toda a operação de arrecadação/ doações; (fornece 14 relatórios)
Observações		

NBC TA 315 - Apend. I

4 - Controles Internos pontos principais - (NBC TA 315 Apend. I)	
A empresa possui controles internos?	Sim, apesar de não está formalizados em documentos. Esses procedimentos fazem parte da rotina da Instituição;
Faz monitoramento destes controles?	sim.
Existe um departamento voltado para o acompanhamento destes revisões de desempenho dos controles e Processamento de informações obtidas através da avaliação das Segregação de funções	São realizadas reuniões com a Contabilidade/setor financeiro/gerencia/Direção para acompanhamento dos procedimentos de controle: Atraves de reuniões; contratação de consultoria que também monitora e acompanha os procedimentos implantados, buscando sempre alinhar procedimentos procedimentos observados
	sim.

4.1 - Controles Internos - Estrutura dos pontos de controle identificados			
Nome do controle	NA (não será preenchido nesta etapa dos trabalhos)		
Risco mitigado			
Departamento (Conta do balanço impactada)			
Tipo de controle (Sistêmico / Manual / Sistêmico com auxílio)		Sistema utilizado	

NBC TA 315 - Apend. I

4.2 - Controles Internos - Demais questões (NBC TA 315 Apend. I)	
Mudanças no ambiente operacional	Este é o primeiro ano da realização do entendimento dos controles internos, desta forma não utilizaremos resultados de anos anteriores.
Novos funcionários.	Sim, há uma rotatividade de funcionários o que dificulta uma continuidade nos seguimentos das
Sistemas de informação novos ou remodelados.	Estamos com um novo sistema em construção e ainda operando alguns módulos do antigo sistema. Isso gera alguns problemas de consolidação de dados/informações.
Crescimento rápido.	A instituição atingiu um patamar no serviço que oferece e que por exemplo, o sistema de informação
Novas tecnologias	A central de doações está operando com novas tecnologias para otimizar operacionalizações manuais;
Novos modelos de negócio, produtos ou atividades	Em função de novas leis/regulamentações (marco regulatório) foram necessários alguns procedimentos.
Reestruturações corporativas.	Processo de sucessão ;
Expansão de operações internacionais	
Aplicação de novas práticas contábeis (descrição)	A partir de questões apontadas na auditoria são implantadas novos procedimentos que já são padrões; Adequações as novas normas e regulamentações;

5 - Processo de elaboração das demonstrações Contábeis	
Como são feitos os inputs de informações no sistema	Os dados/informações são de responsabilidade de cada técnico que utiliza os módulos de acordo com seus atendimentos; As informações registradas geram relatórios através de filtros conforme
	As informações são enviadas através de relatórios .TXT mensalmente (fluxos de caixa, extratos bancários, contas a pagar, a receber,)
	São enviados documentos físicos semanalmente para a contabilidade
	A apuração contábil assim como seus relatórios são todos elaborados na Celta Contabilidade
	Srs Rilder e Telma fazem as verificações mensais dos relatórios contábeis (são formalizadas)
Ocorreram alterações nos critérios de previsão?	

6 - Pontos-chave para os trabalhos

Etapas abordadas no escopo	Entendimento da entidade; questionário de riscos; elaboração dos descritivos das atividades das áreas; Walkthrough; mapeamento de riscos; matriz de riscos; análise de relevância dos riscos; elaboração de respostas aos riscos identificados.
Nomes dos contatos para discussão dos assuntos	Neide Maria Filha
	Telma Araújo
	Selma Santiago
	Fábio
	Swyslayne
Pontos de atenção	

NBC TA 402

7 - Service Organization - Outsourcing

A organização utiliza serviços terceirizados?	Sim. Serviço contábil e jurídico		
Estes serviços são de relevância para os processos de elaboração das Demonstrações Contábeis	Sim		
Qual(s) a(s) empresa(s)?	Celta Contabilidade; Priscila Neidayane (escrituração e contábil) Wildjane (RH)		
	Aldo Medeiros Advocacia - Aldo Medeiros		
Contato:			
Quais as atividades, por departamento?	Departamento	Contas do balanço/Áreas Impatadas	Observações
	NA		
	NA		
	NA		

8 - Riscos Inerentes relevantes
Vide mapeamento de riscos

9 - Riscos de continuidade
90% dos recursos vem do Telemarketing

NBC TA 240

10 - Controle de Fraude	
A empresa possui políticas de detecção e prevenção de fraudes?	Sim, apesar de não ter a formalização dos procedimentos. É praticada pela Instituição alguns procedimentos: autorizações prévias pelo diretor; treinamentos de pessoal; registro e guarda de
A administração avalia se a elaboração das demonstrações contábeis correm risco significativo	Auditoria Externa;
Existe algum mecanismo de aprovação e revisão para lançamentos manuais realizados	As informações/anotações só são registradas após aprovadas pela Direção da Casa;
Existe canal de comunicação de casos de fraude para a denúncia?	Não. Mas, toda e qualquer comunicação pode ser direcionada a gerência que encaminhará a Diretoria da Instituição;
denúncia encontrados	Idem
fraudes:	Não. Mas, toda e qualquer comunicação pode ser direcionada a gerência que encaminhará a Diretoria
E de conhecimento da Administração da empresa alguma atividades as quais possam	Ausência do controle do imobilizado;

10.1 - Em caso afirmativo:				
<i>fraude)</i>	<i>envolvido</i>	<i>Responsável</i>	<i>Cargo</i>	<i>Detalhamento</i>
Ausência de rotatividade no recolhimento externo de doações	Marketing			Durante nossas análises fomos informados que uma das formas de se obter as doações é a utilização de cofres em estabelecimentos da cidade. Os valores são recolhidos por recolhedores, os quais não são trocados periodicamente. Esta ausência de rotatividade pode facilitar a ocorrência de vícios na recolha dos valores, bem como favorecer possíveis desvios. Entendemos que este risco, em especial, deve ser observado com uma cautela maior, tendo em vista o risco inerente de fraude na operação.

Apêndice G - Formulário-gerenciamento de riscos

Casa Durval Paiva	27/10/2018	Allan Lima
Data-base dos trabalhos:		Entrevistado:
01/10/2018		Neide filha

FORMULARIO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS DA ORGANIZAÇÃO

O presente questionário tem como objetivo avaliar o posicionamento da organização frente as avaliações dos riscos aos quais está exposta, por conta de suas atividades

Este questionário tem como base o framework de riscos proposto pelo COSO ERM 2017 (COSO III)

Instruções para o preenchimento:

O gestor deverá preencher cada um dos campos destinados à resposta, tendo em vista os aspectos observados pela organização

Deverá levar em consideração o posicionamento da organização face aos riscos e a tratativa a cada um dos riscos identificados

O gestor deverá preencher respondendo se executa procedimentos, atende as exigências, possui procedimentos de resposta ou prevê em suas políticas, aquilo que é indagado em cada uma dos itens relacionados a seguir:

1. Governança & Cultura

1.1. Exercício da supervisão do risco pelo conselho

A Casa Durval Paiva não tem formalizado em manuais e nem protocolos seus procedimentos de controle internos e nem um departamento de auditoria interna, entretanto já é sua pratica a realização auditoria externa e com base no relatório da referida auditoria, A Direção da Casa determina medidas, deliberações e providencias para resolver e alinhar seja a curto ou medio prazo os possiveis riscos identificados, bem como registra no próprio relatório da auditoria as providencias a serem tomadas afim de monitorar a resolução destes.

1.2. Estabelece estruturas operacionais

Após apresentação do relatório que identificam possíveis riscos é realizada discussão juntamente com Direção e outros gestores diretamente envolvidos no processo afim de apontar providencias e resolver a questão apontada. A priori, é ainda solicitada uma análise do relatório pelo setor financeiro, RH, gerencia que é apresentado a Direção com as providencias a serem tomadas afim de corrigir o risco identificado.

1.3. Define a cultura desejada

A Instituição tem uma dinamica bem especifica, pois apesar de ser uma entidade do 3º setor, ela tem o padrão e a gestão de uma empresa, o que em algumas situações conflitua com a visão do profissional que não tem a mesma percepção. Por se tratar de uma entidade do 3º setor tem as características desse segmento, porém também é solicitado uma visão mais abrangente e comportamentos que não são especificos de determinadas areas;

1.4. Demonstra compromisso com os valores essenciais

Sim, e estes são disseminados e estão intrinsecos em todas as ações. A Instituição tem como linha de atuação, sua missão, sua visão e seus valores que norteiam todo seu planejamento estrategico e as ações que são desenvolvidas para curto, medio e longo prazo.

1.5. Atrai, desenvolve e retém pessoas capacitadas

A Instituição tem um trabalho consolidado e apresenta resultados e reconhecimento, sendo este um dos estímulos para ser funcionário da Casa. São possibilitados outros aprendizados a partir do trabalho desenvolvidos, isso em algumas circunstâncias se apresenta como dificuldades, pois os profissionais se apresentam cada vez mais especialistas o que restringe sua atuação e conseqüentemente seus resultados. A Instituição estimula a projeção do profissional e maior aprendizagem frente as demandas apresentadas pelos usuários e conjuntura de cada área de atuação.

2. Estratégia e definição de objetivos

2.1. Analisa o contexto de negócios

Sim, com base em relatórios de produtividade, dados financeiros, resultados e retorno da sociedade mensurados também através de relatórios, são realizadas análises sistemáticas sobre negócios, ações, parcerias, entre outras.

2.2. Define o apetite ao risco

Tendo em vista que o risco pode levar a uma situação de impacto catastrófico para entidade. Todas as deliberações e iniciativas são extremamente cuidadosas e analisadas pela Direção da Casa que toma as decisões com base em análise de resultados seja ele financeiro, operacional ou estratégico. E vai tá sempre buscando o monitoramento das ações implementadas.

2.3. Avalia estratégias alternativas

Sim, as ações implementadas são monitoradas seja por relatórios qualitativos, seja através de dados gerados pelo sistema de gestão que vai demonstrar os resultados alcançados e/ou esperados e a partir do planejamento estratégico poder implementar estratégias alternativas caso a conjuntura e/ou outro aspecto aponte dificuldades para atingir a metas estabelecida;

2.4. Formula objetivos empresariais

Sim. Os objetivos são definidos dentro do planejamento estratégico da Instituição, elaborado e apresentado anualmente para direção que após validar utiliza como instrumento norteador para monitoramento e/ou novas implementações a partir de oportunidades conjunturais apresentadas.

3. Performance

3.1. Identifica o risco

Como já relatado acima, a Instituição não tem formalizado seu mapa de risco, entretanto, parte de relatórios de monitoramento, de dados dos sistemas de software de gestão (ERP), relatórios de auditoria externa para tomar decisões para mitigar e acompanhar possíveis riscos apontados.

3.2. Avalia a gravidade do risco

Com os relatórios de gestão pode avaliar e prevenir previamente os riscos ou buscar sanar o resultado não satisfatório.

3.3. Prioriza os riscos

As ações e decisões tomadas vão priorizar os riscos que impactem na imagem e credibilidade da Instituição junto a sociedade; resultados financeiros para sua manutenção; profissionais sem qualificação;

3.4. Implementa respostas de risco

Sim, a partir dos resultados que são acompanhados através de relatórios e dados do sistema são tomadas decisões e implementadas ações para sanar e/ou prevenir os riscos. Reuniões sistemáticas com direção; reunião com equipe técnica e gerência; reunião de monitoramento de projetos;

3.5. Desenvolve a visão do portfólio

Todas as ações desenvolvidas pela Instituição perpassam pela sua missão, visão e valores;

4. Revisão e acompanhamento

4.1. Avalia alteração substancial

Os relatórios já descritos, juntamente com relatório estratégico, subsidiam tomadas de decisões sejam elas a nível interno (operacional, estratégico) ou em função de mudanças de leis que possam impactar nas ações e resultados alcançados. Ex: alteração no Estatuto por causa da Lei do marco Regulatorio.

4.2. Avaliações de risco e desempenho

Para fortalecer a prática de gestão esses procedimentos são realizados mesmo que informalmente, afim de minimizar impactos e problemas na área de controle da instituição.

4.3. Possibilita melhoria na gestão de riscos corporativos

Sim, possibilita tomar decisões que possibilitem o controle dos riscos e os impactos negativos que possam trazer a gestão;

5. Informação, comunicação e reporting

5.1. Aproveita informações e tecnologia

Sim. Sistemas de gestão; demonstrativos de prestação de contas publicado no site; envio de boletim informativo para 80.000 leitores cadastrados; publicações de atividades e resultados divulgados nas redes sociais; Reuniões de doadores para prestação de contas;

5.2. Comunica informações de risco

Atraves das publicações realizadas nas mídias sociais a sociedade pode acompanhar todos resultados seja qualitativo ou quantitativo da Instituição;

5.3. Relatórios sobre risco, cultura e desempenho

Todos os técnicos elaboram mensalmente relatórios qualitativos/ produção, onde tecem considerações e destaques que podem ser identificados como riscos, são encaminhados para Diteria técnica da Instituição.

Apêndice H - Entendimento Das Áreas - Walkthrough

Organização:		Data Base:
Casa Durval Paiva		31/10/2018

Descritivo de COMPRAS

Datas:	23/10/2018		
Entrevistados:	Swyslayne de Souza Lima		
Cargo:	Assistente de compras		
Área:	COMPRAS		
Está na empresa desde:			
E-mail:		Fone:	

Entre os dias 22 de outubro e 02 de novembro de 2018, realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

1. PROCESSO DE COMPRAS

Para iniciar nosso descritivo de compras, fomos informados pela Srta. Swyslayne que as principais compras realizadas pela Casa Durval Paiva são:

Mantimentos

Itens de higiene e limpeza

Materiais de escritório

Equipamentos (computadores, ar condicionados, etc)

Tendo em vista as peculiaridades que envolvem os processos de cada um dos itens, os descritivos para os processos de aquisição foram formalizados de forma segregada.

Obs.: Vale ressaltar que parte dos itens utilizados na Casa, sejam mantimentos, itens de higiene e limpeza e roupas de cama, são oriundos de doações. O controle de recebimento e entrada de doações diversas foi formalizado no formulário inerente as **doações**.

1.1.Mantimentos (alimentos)

AT-01 De acordo com a Srta. Swyslayne, a nutricionista da Casa, Srta Luana, (nutricionista) verifica diariamente, junto ao sistema a necessidade da Casa de alimentos para consumo diário.

AT-02 Após identificar a necessidade, ela preenche uma requisição para realização de orçamento, indicando no documento, quais os itens e as respectivas quantidades. **EV-COM-01 – Requisição enviada via sistema**

AT-03 Esta requisição é enviada ao setor de **COMPRAS** através do **Sistema Caquito**. Conforme fomos informados, no setor de alimentos, apenas a nutricionista responsável tem permissão sistêmica para realizar este tipo de requisição **CI-COM-01 – Limite de acesso (permissões) por função**.

AT-04 Diariamente, a Srta. Swyslayne acompanha as requisições enviadas. Ao identificar as requisições, o setor de compras encaminha aos possíveis fornecedores a relação das necessidades da Casa, a fim de realizar, no mínimo três (03) cotações. **EV-COM-02 – Cotações enviadas por e-mail**

É convencionado pelo departamento a realização da quantidade mínima de 03 cotações, assim como, também é prática da Casa que, todas as respostas às cotações sejam enviadas em papel timbrado do fornecedor, todavia, não há manual de procedimentos que descreva esta necessidade. **PC-COM-01 – Ausência de manual de práticas**.

AT-05 Após o recebimento das respostas com os orçamentos, estas informações são lançadas manualmente pela Srta. Swyslayne, na página de cotações, que é vinculada a requisição enviada pela responsável do setor de mantimentos. **EV-COM-03(Tela de input dos orçamentos no sistema)**

AT-06 Após lançar as informações das cotações no sistema, este seleciona automaticamente qual o fornecedor apresenta o menor valor. (**CI-COM-02 Pré-seleção automática de cotações**).

EV-COM-04 – Relatório com aprovação automática da cotação

AT-07 Depois dessa seleção automática, imprime-se a tela da seleção, a qual é direcionada ao Diretor (**Sr. Rilder Campos**), para sua aprovação. Junto a esta ficha impressa,

são anexadas também, as cotações enviadas pelos fornecedores concorrentes. Esta validação feita pelo diretor da Casa é feita através da sua assinatura na capa das cotações impressa através do sistema. **EV-COM-05 – Resumo de cotações aprovado pela diretoria (Sr Rilder)**

CI-COM-03 – Revisão da cotação para aprovação pela diretoria

AT-08 Após a aprovação final feita pelo diretor, o setor de compras envia um e-mail para o fornecedor aprovado, formalizando o pedido de compras, com as informações necessárias, tais como, item, quantidade, valor aprovado, forma de pagamento e prazo de entrega **EV-COM-06 – Pedido de compra enviado por e-mail**

AT-09 Depois de realizar o pedido de compra, na entrega do pedido à Casa, a Srta. Luana (nutricionista) faz a verificação dos itens entregues, confrontando a nota fiscal entregue pelo fornecedor, com os materiais que estão sendo entregues no momento. **EV-COM-07 Evidência de verificação NF almoxarifado**

PC-COM-02 – falta de entrega do pedido de compra ao almoxarifado

AT-10 Após o recebimento e a conferência, a Srta. Luana faz a correta alocação dos alimentos, de acordo com a necessidade de acondicionamento.

AT-11 Em seguida a Srta. Luana envia a nota fiscal ao setor de compras, juntamente com o boleto bancário ou a ordem de pagamento utilizada pelo fornecedor. **EV-COM-08 Nota fiscal e boleto para pagamento**

AT-12 Ao receber estes documentos, a Srta. Swyslayne tira cópia da NF e do boleto, anexa á eles as cotações e as aprovações, feitas pelo sistema e pelo Sr. Rilder e após isso ela entra no sistema e preenche a ordem de compra. **PC-COM-03 Preenchimento de ordem de compra após pedido de compra realizado e entregue**

Vale lembrar que conforme informado pelo cliente, toda ordem de compra está vinculada a uma cotação e a uma requisição de compra. **CI-COM-04 – Rastreabilidade dos pedidos, pelo Nro. (controle nulo, pois pedido só é gerado após emissão da NF)**

AT-13 Depois de preencher a ordem de compra, os documentos são encaminhados para o financeiro. **EV-COM-09 – Cópia da tela da ordem de compra preenchida tardiamente**

1.2. Materiais de Limpeza

Em conversa com a srta. Swyslayne fomos informados que as compras de materiais de limpeza os procedimentos ocorrem de maneira semelhante,

Mensalmente, o Sr. Iramar, (aux. De almoxarifado) faz a identificação das necessidades inerentes aos materiais de limpeza e encaminha para o departamento de compras. (pedir copia da requisição do Iramar)

Conforme informado em conversa, esta requisição não possui formalização sistêmica. **PC-COM-04 Ausência de formalização sistêmica de requisição de compra.**

1.3. Materiais de escritório

Em conversa com a srta. Swyslayne fomos informados que as compras de materiais de escritório, ocorrem de maneira semelhante.

Cada setor verifica informalmente, junto ao setor de compras se a Casa possui o item necessário no almoxarifado. Caso não possua, cada setor, formaliza a requisição de compra do material, através do sistema, de forma semelhante ao já descrito anteriormente.

1.4. Materiais odontológicos

Em conversa com a srta. Swyslayne fomos informados que as compras de materiais odontológicos os procedimentos ocorrem de maneira semelhante.

A cada dois (02) meses, a Srta. Juliana (dentista) faz a verificação das necessidades do setor e encaminha, via requisição de compras (sistemicamente) ao departamento de compras.

Questionamos a Srta. Swyslayne acerca do controle das solicitações realizadas pelo departamento odontológico, tendo em vista o valor dos materiais utilizados e fomos informados que para este departamento, é realizado um controle. Entretanto, este não é formalizado.

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de Financeiro

Datas:	29/10/2018		
Entrevistados:	Telma Lucia Silva de Araújo		
Cargo:	Assist Financeiro (Gerente financeiro)		
Área:	Financeira		
Na empresa desde:	Setembro/2009		
E-mail:		fone:	

Entre os dias 22 de outubro a 2 de novembro de 2018, realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

1. PROCESSOS DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Para obter informações acerca dos procedimentos do financeiro, realizamos reunião com a Srta. Telma. Nesta reunião, corroboramos que ela é responsável pelos seguintes departamentos da Casa Durval Paiva:

- ✓ Validação das doações recebidas através do:
 - Telemarketing
 - Cofrinhos (multilocalidades)
- ✓ Validação das vendas do Bazar
- ✓ Pagamento de despesas fixas, variáveis e de projetos
- ✓ Contabilidade (repasse das informações ao escritório de contabilidade)
- ✓ Equipamentos (computadores, ar condicionados, etc)

Tendo em vista as peculiaridades que envolvem os processos de cada um dos itens, os descritivos para os processos de aquisição foram formalizados de forma segregada.

Obs.: Vale ressaltar que parte dos itens utilizados na Casa, sejam eles, mantimentos, itens de higiene e limpeza e roupas de cama, são oriundos de doações. O controle de recebimento e entrada de doações diversas foi formalizado no formulário de **doações**.

A seguir, elaboramos o descritivo das principais atividades do departamento financeiro, segregando-os em:

- 1.1 Contas a receber;**
- 1.2 Contas a pagar e;**
- 1.3 Contabilidade.**

1.1. Contas a receber

1.1.1. Central de doações (telemarketing)

AT-CRE-01 Diariamente a Srta. Telma faz o monitoramento, verificação e validação de todas as movimentações realizadas pelo telemarketing, a fim de validar a efetivação de cada entrada, nas contas bancárias da instituição. **CI-CRE-01-Validação das entradas recebidas através do telemarketing.**

AT-CRE-02 Após esta verificação, a Srta. Telma faz a importação destas informações para o sistema de gestão da Casa Durval Paiva (**Sistema Kakito**).

- ✓ **EV-CRE-01** - Relatórios do sistema do telemarketing-valores recebidos 26/10/2018
- ✓ **EV-CRE-02** - Extratos bancários 26/10/2018
- ✓ **EV-CRE-03** - Relatório de movimentação sistema com a entrada do dia, após verificação da Srta. Telma) 26/10/2018

1.1.2. Vendas Bazar

Fomos informados pela Srta. Telma que todas as vendas do bazar, sejam elas realizadas no espaço físico próprio da Casa ou em atividades externas, como eventos, feiras, stands, etc, são registradas diariamente.

AT-BAZ-01 Conforme informações, a responsável pelas vendas do bazar (Srta. Micarla) vai registrando todas as vendas realizadas na lojinha, no momento em que elas ocorrem.

AT-BAZ-02 Ao final do dia, vai ao financeiro e informa o valor total recebido pelas vendas, sendo estes valores recebidos em dinheiro ou em cartão (débito ou crédito).

AT-BAZ-03 Em posse dessas informações, a Srta. Telma verifica a efetiva entrada destes valores nas contas da Casa.

AT-BAZ-04 Estando todas as entradas em ordem, ela faz a validação destas, dentro do sistema, de forma sistêmica. **CI-CRE-02-Validação das entradas pelas vendas feitas através do bazar.**

EV-BAZ-01 (Tela de verificação e aprovação das entradas realizadas através do bazar com a aprovação da Srta Telma)

1.1.3. Cofres (multilocalidades)

Segundo fomos informados, a Casa Durval Paiva, possui os Cofres como uma das formas de doação disponíveis. Estes cofres, ficam alocados em diversos comércios na cidade para que a sociedade possa realizar doações de uma forma mais prática. A disposição destes cofres, bem como o dinheiro arrecadado através deles, é gerenciada pelo departamento de marketing. **(avaliar troca de responsável)**

AT-COF-01 Segundo Srta. Telma, o Marketing que tem o controle da disposição destes cofres, elabora um cronograma com datas pré-estabelecidas para abertura destes cofres e recolhe dos valores doados.

AT-COF-02 Na data pré-estabelecida, o Sr. Allan (Marketing) se dirige aos estabelecimentos onde os cofres ficam alocados e, na companhia de um responsável do local, faz a abertura do cofre e a contagem do dinheiro.

AT-COF-03 Ao final da contagem, recolhe o dinheiro e preenche um formulário referente a esta contagem. Este formulário é assinado também pelo responsável do estabelecimento, atestando o valor contado. **(CI-CRE-03 – Controle de contagem de saldos dos cofres). (Risco de fraude) –**

PC-COF-01 Ausência de rotatividade dos recolhedores)

EV-COF-01 Cópia do comprovante de retirada do dinheiro do cofre assinado pelo representante da loja 26/10/2018

AT-COF-04 Após contagem, tendo em vista que boa parte das doações é realizada em moedas, estas são trocadas por notas no próprio estabelecimento. Após a troca, o valor é levado para a Casa Durval Paiva e pré-lançado no sistema.

AT-COF-05 Após este pré-lançamento, o valor é entregue aos cuidados da Srta. Telma para que ela possa fazer a recontagem do dinheiro e a verificação do valor lançado no sistema. Com base nesta verificação, a Srta. Telma realiza a validação do valor lançado no sistema. **(CI-CRE-04 – Validação dos valores recebidos das doações dos cofres, pré-lançadas no sistema).**

EV-COF-02 Tela do sistema validação doações cofres por Telma 26/10/2018

1.2. Contas a pagar

1.2.1. Despesas fixas (água, luz, telefone)

Conforme descrito pela Srta. Telma (Financeiro), a Casa possui como despesas fixas, as contas de consumo de água, energia elétrica e telefone. Estas cobranças são recebidas, mensalmente, através dos correios.

AT-CPG-01 As despesas supra descritas são lançadas manualmente no sistema pela equipe do financeiro, quando em posse das respectivas contas.

EV- PGF -01 Tela de lançamento no sistema – contas de consumo

AT-PGF-02 Após o lançamento destas contas no sistema, as informações são lançadas no banco para que o pagamento seja efetivado na semana seguinte. Este pré-lançamento fica pendente da confirmação da diretoria, para confirmação dos respectivos pagamentos, após conferência dos valores a pagar.

AT-PGF-03 Após verificação, a diretoria (Sr. Rilder) faz a aprovação final, efetivando os pagamentos programados para o período. **CI-PGF-01 – Verificação de contas a pagar**

AT-PGF-04 No dia seguinte, os comprovantes são disponibilizados pelo banco. Estes comprovantes são impressos pela Srta. Telma para realização das baixas manuais no sistema.

PC-PGF-01 Baixas manuais das contas pagas

EV-PGF-02 Tela de pré lançamento no banco (transações pendentes)

EV-PGF-03 Relatório de contas pagas (francesinha banco)

1.2.2. Despesas variáveis

De acordo com a Srta. Telma, para todas as compras realizadas, é necessário que o setor solicitante envie a nota fiscal com o respectivo boleto e a autorização da compra do produto necessário. **EV-PGV-04 Doctos p pagto compra impressora utilizada no WT de compras**

Foi reforçado pela Srta. Telma que nenhum pagamento é realizado sem a devida aprovação de compra, realizada pela diretoria. **CI-PGV-01 Aprovação prévia diretoria para pagamento**

Vale lembrar que, conforme visto no workflow de compras, todos estes itens são cadastrado pelo departamento de compras.

Diariamente, a Srta. Telma realiza a impressão dos comprovantes de pagamento dos pagamentos realizados no dia anterior. Esta baixa é realizada de forma manual

PC-PGF-02 Ausência de integração entre sistema do banco e da organização

Nota: Tendo em vista que as operações da Organização se conversam entre si, os procedimentos que, por ventura tenham sido realizados para outras áreas não foram repetidos em mais de um descritivo

Fomos informados também que a Casa Durval Paiva não possui prática de conciliação dos saldos de contas a pagar, a fim de observar sua adequacidade.

PC-PGF-03 Ausência de conciliação dos saldos contábeis

1.2.3. Despesas de projeto

Projeto Vida – Visitas

A cada viagem, os assistentes sociais fazem a solicitação dos valores a serem gastos nesta viagem.

Projeto Vida - Obras

Nos casos das compras de itens para o projeto vida, por exemplo, o processo é feito de forma semelhante.

Quando a compra é realizada, esta já está aprovada pelo Sr. Rilder, de acordo com as cotações realizadas pela gestora dos projetos.

Após esta aprovação, as etapas seguintes procedem de forma semelhante ao controle de pagamentos das despesas fixas e variáveis, exceto, porque são lançadas no **sistema Kakito**, em centros de custo específicos para cada projeto.

Nota: Os pagamentos inerentes aos projetos foram apresentados nos seus respectivos descritivos.

1.3.Contabilidade

AT-CNT-01 No dia 1º de cada mês, são enviados todos os recibos RPA – Recibo de Prestador Autônomo, (com os 20% de INSS e 5% IR) para lançamento das informações na GFIP. Os arquivos são enviados em formato PDF através do sistema **Domínio atendimento**.

EV-CNT-01 Envio dos recibos RPA do mês

AT-CNT-02 Até o dia 5 de cada mês, são enviados os movimentos de todas as despesas e receitas ocorridas no mês. (movimentação mensal). As informações são enviadas por centro de custo, nos formatos PDF e OSX. Estas informações são enviadas através do sistema (**domínio atendimento**).

EV-CNT-02 Envio da movimentação mensal formatos PDF e OSX

Fomos informados que essas informações foram enviadas até setembro/2018 por e-mail **PC-CNT-01 – Envio das informações por e-mail. – Risco de corromper informações**

Fomos informados adicionalmente, pela Srta. Telma que, nos casos em que são localizadas entradas não identificadas estas são informadas à empresa Celta contabilidade como outras doações

AT-CNT-03 No dia 1º também são enviados 100% dos extratos bancários para realização das conciliações.

AT-CNT-04 Segundo a Srta. Telma, mensalmente, é realizada reunião de apresentação do balancete, a fim de esclarecer possíveis dúvidas.. Entretanto, a Casa Durval Paiva não realiza revisão ou conciliação entre as informações enviadas e as informações registradas pela contabilidade.

Tampouco, a própria Celta Contabilidade elabora conciliações dos saldos contábeis apresentados.

PC-CNT-02 – Ausência de conciliação entre saldo contábil e relatórios financeiros enviados à contabilidade.



Descritivo de Entrada de assistidos

Datas:	23/10/2018 – 12/11/2018		
Entrevistados:	Maria Neide Borba Maia Filha		
Cargo:	Gerente geral		
Área:	Administrativo		
Na empresa desde:			
E-mail:		Fone:	

Entre os dias 22 e 30/10/2018 realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

1. ENTRADA DE ASSISTIDOS

1.1. Admissão

Atendimento hospitalar

Segundo a Srta Neide (gestora da Casa) fomos informados que o paciente em atendimento nos diversos hospitais e postos de saúde do estado do RN. Quando há suspeita de câncer, o paciente é encaminhado para hospitais de referência, a fim de realizar uma série de exames a fim de constatar ou refutar a patologia. Atualmente, os hospitais referência são:

- ✓ Infantil Varela Santiago (referência em oncologia infantil)
- ✓ Liga Norte rio-grandense contra o câncer (referência em oncologia infantil)
- ✓ Hemonorte (referência em hematologia)

Ao constatar-se a patologia, é feita a notificação aos responsáveis e logo em seguida, dá-se então, início ao seu processo de tratamento (quimioterapia, radioterapia, cirurgia – pacientes oncológicos) ou (uso de remédios, protocolos, transfusões - pacientes hematológicos).

Encaminhamento

Após o início do tratamento, os médicos falam aos responsáveis sobre os serviços realizados pela Casa Durval Paiva.

Fomos informados pela gestora que apenas são encaminhados para a Casa as famílias que possuem algum tipo de carência, sendo elas:

- Carência financeira
- Dificuldade de hospedagem durante o tratamento (famílias que moram no sertão ou na caatinga).

Todos os pacientes encaminhados recebem uma cartinha de encaminhamento que deverá ser apresentada na entrada da Casa. **CI-ATN-01 Carta de encaminhamento para Casa**

Contudo, fomos informados que nem todos os pacientes trazem encaminhamento. Entretanto, isso não os impede de ser atendidos, pois há outras formas de levantar a veracidade das informações. **PC-ATN-01 Carta de encaminhamento não é cobrada em 100% dos casos.**

Atendimento inicial na Casa de apoio (recepção)

Quando se decide por ser atendido, o próprio hospital entra em contato com a Casa de apoio para informar do novo paciente a ser direcionado ao atendimento. Nestes casos, a Casa direciona um veículo para ir buscar a criança no hospital e trazê-lo até a Casa de apoio.

Chegando na Casa, passa-se primeiramente na recepção, para que a família seja encaminhada para o serviço social.

Serviço social (cadastro)

No serviço social, primeiramente a assistente social fará a entrevista com o acompanhante do paciente. Nesta entrevista é preenchida a ficha de cadastro do paciente.

Segundo a gestora, a ficha é preenchida por todas as famílias atendidas, a fim de obter as informações e condições socioeconômicas da família assistida. Vale lembrar que esta ficha de cadastro não é restritiva. **CI-ATN-02 – Ficha de cadastro.**

Depois de preencher a ficha, todas as mães lerão junto a atendente social o manual de normas internas da Casa.

Após a leitura deste manual, a mãe assinará 2 declarações, sendo elas:

1 - Termo de acordo com as regras da Casa

2 - Autorizações da imagem

Após esta assinatura, o serviço social fornece a ficha de avaliações para que o novo paciente possa ser avaliado pelos outros profissionais da Casa. **CI-ATN-03 – Ficha de agendamento para avaliações.**

Esta ficha já vem com os atendimentos pré-agendados.

Governanta (leva pro quarto)

Após receber esta ficha, ela será direcionada pela governanta da Casa e receberá um kit de higiene e rouparia, contendo, (sabonete, creme dental, toalhas de banho e dois (02) jogo de lençóis de cama.

Segundo a gestora, ao entregar estes itens para a família, a governanta preenche um checklist na presença da mãe. **CI-ATN-04 – Checklist de condições do quarto**

Através de indagação fomos informados que este checklist é acompanhado pela nova família atendida. Entretanto a mãe não assina a verificação. **PC-ANT-02 Falta de evidência da verificação do checklist.**

1.2. Estadia Suporte assistencial (permanência e acompanhamento)

Avaliações

Após os passos descritos anteriormente, o assistido e sua acompanhante passarão a realizar as rotinas da Casa.

Esta rotina será:

Ida ao hospital de manhã para acompanhamento (procedimentos, exames, medicamentos, etc).

A tarde a criança e o assistido voltam para a Casa de apoio onde cada uma delas terá diversas atividades sendo:

Para criança:

Classe hospitalar: Através da Classe hospitalar o aluno em tratamento pode continuar os seus estudos tanto na Casa de apoio quanto no hospital.

Esta atividade é monitorada por um coordenador pedagógico que mantém todos os padrões educacionais exigidos pelo MEC para que estes estudos tenham validade e assim a criança não “perde o ano”

Para mãe:

Casa dos ofícios (Oficinas diversas para geração de renda)

Em paralelo a estas atividades, o assistido precisará passar pelos atendimentos pré-determinados, e informados na etapa anterior. Ele passará por uma serie de avaliações, sendo estas:

- ✓ Psicólogo
- ✓ Farmacêutico
- ✓ Dentista
- ✓ Nutricionista
- ✓ Fisioterapeuta
- ✓ Terapia ocupacional
- ✓ Pedagogia

Estes profissionais avaliarão o paciente e, caso necessário, indicarão os procedimentos necessários.

Ao final da tarde, as crianças que moram no município ou e cidades vizinhas e não ficam hospedadas na Casa, voltam para suas Casas.

(Não abordaremos a emissão desta carteirinha nesta etapa dos trabalhos)

Para estes casos a Casa consegue, junto a prefeitura uma carteirinha especial para utilização do transporte público de forma gratuita.

1.3. Saída (alta ou óbito)

Segundo a gestora da Casa, o ciclo de atendimento das crianças e adolescentes atendidos pela Casa só se encerra de duas maneiras a saber:

Alta médica

Após a finalização do tratamento e a indicação de alta do médico, o paciente fará o acompanhamento da situação da doença durante 5 anos.

No período de acompanhamento a família continua a receber uma cesta básica para auxiliar na sua manutenção.

Após receber a alta final, este paciente receberá uma cesta básica, a cada três meses, até o final do ano corrente, a partir daí esta família é desvinculada da Casa.

Nos casos em que a doença retorna neste prazo, o tratamento é retomado.

Óbito do paciente

Nos casos em que já é sabido da irreversibilidade do quadro são dados os cuidados até o óbito do paciente.

Após o óbito, a família ainda recebe assistência psicológica e a doação de cestas básicas até o final do ano corrente. Após este período há então o desligamento.

Conclusão:

O objetivo deste documento foi atingido.

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de Telemarketing - captações

Datas:	23/10/2018		
Entrevistados:	Josilene Alves Bento		
Cargo:	Gerente de telemarketing		
Área:	Telemarketing		
Na empresa desde:	Janeiro/1998 (telemarketing desde 2009) central de doações		
E-mail:		Fone:	

Entre os dias 22 e 26/10/2018 realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

1. PROCESSO DE TELEMARKETING

Para elaborar o descritivo de telemarketing, conversamos com a Srta. Josi. (Gerente de telemarketing).

Segundo ela, atualmente, o setor apresenta os seguintes números:

- São 33 mil doadores cadastrados
- 17 mil realizam doações mensais
- 92% da arrecadação da Casa
- 27 operadores de telemarketing em turnos (08hs às 14hs / 14 15hs às 20:15hs) (turnos de 6 horas)
- 15 coletores de doações (mensageiros)
- 2 supervisoras de operações
- Cobrando metas, alterações em cadastro, gerar recibos, etc
- 1 supervisora de cobrança (Faz a prestação de contas por mensageiros)
- 1 auxiliar administrativo

Face a estas informações, o fato de que mais de 90% dos recursos obtidos para o custeio das atividades diárias da Casa é oriundo das atividades do Telemarketing, nos chamou a atenção. Em conversa com a gestão da Casa, observamos que este é um ponto de atenção deles também, uma vez que, atualmente, não existem outras fontes de renda significativas dentro da Casa, como eventos comemorativos de arrecadação de recursos.

- **PC-TMK-01 Risco de continuidade por ausência de variedade de fontes de recursos**

Segundo fomos informados pela gestora da área, a principal atividade do telemarketing é realizar o contato com a sociedade, informando sobre os trabalhos da Casa, os valores gastos mensalmente, para sua manutenção, a fim de sensibilizar a sociedade. Através desta sensibilização espera-se obter doações para custear as atividades da Casa.

Estas doações são classificadas em dois grupos, sendo eles:

Doações periódicas

Bimestral

Trimestral

Quadrimestral

Anual

Nas campanhas

Fidelizada

Apenas doações mensais

Conforme informado, não há valor mínimo estipulado para as doações. Estas doações podem ser feitas das seguintes formas

1. Retirada na Casa/trabalho do doador
2. Cartão de crédito (pessoalmente ou por telefone)
3. Débito (pessoalmente)
4. Débito em conta (autorização prévia no banco, por parte do doador)
5. Boleto bancário enviado por e-mail ou correio
6. Cheque retirado com mensageiro
7. DOC / TED
8. Depósitos em conta (não tem como

Observamos o passo a passo da abordagem do departamento junto aos possíveis doadores (telemarketing ativo), uma vez que o objetivo deste é entrar em contato com possíveis doadores, a fim de obter doações para custear as atividades diárias da Casa.

A seguir, elaboramos um descritivo, com base nas informações gentilmente prestadas pela gestora do departamento, bem como documentos, os quais foram solicitados no decorrer do entendimento.

a. Descritivo das atividades – Operadores de telemarketing

O setor de telemarketing possui uma rotina diária pré-determinada pela sua gestora, Srta. Josineide. Dentro desta rotina são determinados os horários para as seguintes atividades:

Descrição da rotina	Horário	
	Início	Termino
Não obtido até a finalização dos procedimentos		

EV-TMK-01 - Rotina dos atendentes (diária)

A seguir foram descritas as atividades necessárias para o cadastro de novos doadores.

Cada operador tem acesso aos números de telefone através das seguintes formas:

- ✓ Indicações feitas por doadores/não doadores

- ✓ Lista telefônica cadastrada no sistema
- ✓ Combinações de números aleatórias

Após escolher a forma de contato ele faz a ligação. Ao estabelecer contato ele faz a apresentação da Casa, de acordo com o protocolo pré-determinado, de acordo com a campanha a qual ele quer atender. **EV-TMK-02 - Protocolo de atendimento-Roteiro**

Atualmente, existem as seguintes campanhas:

Data comemorativa
✓ Carnaval
✓ São João
✓ Dia das crianças
✓ Dia dos pais
✓ Dia das mães
✓ Pascoa
✓ Natal/Ano novo

De acordo com a gestora, conforme cronograma pré-estabelecido, os operadores fazem a abordagem, ligando para cada um dos contatos obtidos e divididos entre eles.

EV-TMK-03 - Cronograma de abordagem_datas comemorativas

Indagamos a gestora acerca de uma padronização utilizada para a abordagem realizada pelos operadores e fomos informados que, no momento da contratação, cada colaborador é informado e recebe um protocolo de abordagem que deverá ser utilizado em cada atendimento.

EV-TMK-02 - Protocolo de atendimento-Roteiro

Neste protocolo cada operador passa informações relevantes da Casa, tais como:

- ✓ Número de crianças atendidas
- ✓ Valor gasto por criança
- ✓ Gastos com alimentação
- ✓ Gastos com higiene e limpeza
- ✓ Importância dos programas desenvolvidos pela Casa

Após apresentar as informações do protocolo, são apresentadas as formas nas quais cada pessoa abordada pode contribuir, conforme descrito anteriormente;

Nos casos em que a pessoa contatada aceita fazer a doação, o atendente fará o cadastro do doador no sistema. Para isso, são solicitadas as seguintes informações:

- ✓ Nome completo
- ✓ Nascimento
- ✓ Endereço
- ✓ Telefone
- ✓ Ponto de referência (nos casos de mensageiros)

- ✓ CPF (para registro de boleto)
- ✓ Nos casos de doação no crédito precisa dos dados do cartão
- ✓ Profissão

EV-TMK-04 - Tela inicial do sistema para cadastro e uma tela preenchida

Após fazer o cadastro a pessoa fará a opção da forma de doação.

a. Retirada das doações – (coletores)

Nos casos em que o doador opta pela entrega de dinheiro nas mãos do mensageiro, o atendente gerará um recibo para a retirada do valor combinado na data escolhida pelo doador.

Para que este valor seja retirado, a gestão do departamento elabora um roteiro com todas as doações em dinheiro, a serem retiradas em cada dia **EV-TMK-05 - Roteiro para retirada dos valores pelos coletores.**

Os mensageiros recebem o valor

Entregam os respectivos recibos

Levam o valor até o banco e depositam na conta da instituição

Levam os recibos até a Casa

A Supervisora faz a conferência dos comprovantes de depósito trazidos por cada mensageiro

EV-TMK-06 - Tela de evidência da validação dos depósitos realizados por um dos mensageiros

PC-TMK-02 (Solicitamos estes documentos para validação do controle mas por falta de autorização não recebemos os comprovantes referentes a estas transações)

b. Sistema de metas

Em conversa com a Srta. Josi fomos informados que cada atendente possui uma meta mensal a ser atingida. Estas metas são informadas são elaboradas pela gestora do departamento e tem como principais premissas:

- Quantidade de cadastrados (se aumentou ou diminuiu)
- Quanto produziu no mês anterior
- Quanto ela produziu no mesmo mês do ano anterior
- Dias úteis no mês
- Datas específicas

Dentre os principais objetivos definidos nas metas estão:

- ✓ Captação de doadores mínimos/mês
- ✓ Valores mínimos/mês
- ✓ Doações em dinheiro, cheque,

Fomos informados que estas metas são relacionadas no sistema para acesso dos colaboradores. Entretanto não há documento formal, para evidenciar as premissas utilizadas.

PC-TMK-03 Não há documento formalizado das premissas para determinação das metas

Ainda segundo a gestora da área, as metas são elaboradas por ela, uma vez que o seu departamento também possui uma meta. Esta meta é uma das premissas para a determinação das metas das atendentes. Sua meta é determinada pela diretoria.

Acerca do controle do atendimento das metas, fomos informados que cada colaborador tem uma quantidade mínima de novos colaboradores para cadastrar, por mês, da mesma forma, tem um valor de doações vinculadas ao seu nome, por mês.

Ambos os casos são acompanhados por um coordenador de área, que monitora os atendimentos, de forma física, esclarecendo dúvidas das atendentes e dos possíveis doadores.

Para a meta financeira (doações realizadas) fomos informados que o valor só passa a ser contado para fins de atingimento da meta após a confirmação do seu recebimento. Esta confirmação é realizada através do relatório total de doações/mês. Tendo em vista que todos os doadores deverão possuir um cadastro no sistema da Casa, e que este cadastro estará vinculado a um atendente, todas as doações registradas destes doadores estará vinculada ao cadastro do atendente.

CI-TMK-01 Vinculação automática das doações de doadores cadastrados aos atendentes

Indagamos acerca do ambiente de trabalho dos atendentes e fomos informados que eles trabalham com acesso ao sistema de telemarketing, onde os colaboradores são cadastrados, para realização de novos cadastros, bem como esclarecer dúvidas dos possíveis doadores abordados.

Acerca dos acessos dos computadores, fomos informados que cada atendente possui um perfil de acesso específico.

CI-TMK-02 Perfil de acesso individualizado no telemarketing

Indagamos acerca dos acessos a redes sociais e a outros sites, como bancos e outros sites pessoais e fomos informados que o acesso a estes sites é bloqueado.

CI-TMK-03 Bloqueio a páginas pessoais e a sites bancários

(Não conseguimos verificar esta informação, uma vez que não faremos visita física nesta etapa dos trabalhos).

Na mesma conversa fomos informados que todas as ligações são monitoradas por um encarregado do departamento. Entretanto, não há um sistema de gravação destas ligações. Entendemos que esta ausência de gravação limita a organização acerca de possíveis reclamações, bem como da evidenciação de possíveis problemas que podem ocorrer em um departamento tão importante para a organização.

PC- TMK -04 - Não há um sistema que grave as ligações**Trabalho de cadastro inativo**

Segundo informado pela gestora, nos casos dos depósitos bancários, a conta é informada ao doador para que ele possa fazer o depósito. Este é o único caso que não há controle efetivo se houve fraude na informação, pois não há gravação das ligações.

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de Recursos Humanos

Datas:	26/10/2018 E 13/11/2018		
Entrevistados:	Anne Karinne Dantas		
Cargo:	Analista/(Supervisora RH)		
Área:	Recursos Humanos		
Na empresa desde:	26/10/2018		
E-mail:		Fone:	

Entre os dias 22 e 26 de outubro de 2018, realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

PROCESSOS DE RH

Em nossa conversa fomos informadas pela Srta. Anne (Gestora do RH) que a principal responsabilidade do seu departamento é a preocupação com o bem mais importante da Casa hoje, que é o Capital Humano. Atualmente, a Casa Durval Paiva conta com os seguintes números.

CLT normal	96
PNE	3
Aprendizes	4
Estagiários	8
Voluntários	42

Tendo em vista as diversas atribuições do departamento, elaboramos o presente descritivo, segregando-o em Processo de admissão, processo de demissão, controle de voluntários e gestão de folha de pagamento.

1. Processo admissão

AT-01 Ao identificar-se a necessidade de um colaborador no departamento, o gestor formaliza uma solicitação à diretoria de forma verbal. Fomos informados que tanto a solicitação de nova contratação quanto a sua aprovação feita pela diretoria não é formalizada, sendo realizada, na maioria dos casos, apenas de forma verbal. **PC-RH-01 – Ausência de formalização de requisição de colaborador.**

PC-RH-02 Ausência de aprovação pela diretoria

AT-02 Após aprovação pela diretoria, o gestor do departamento solicitante, informa ao RH os quesitos mínimos para a contratação do novo colaborador, a fim de que se inicie o processo de recrutamento. Segundo Srta. Anne, estas informações também são passadas de forma verbal, sem a necessidade de formalização. **PC-RH-03 Ausência de formalização dos requisitos do novo colaborador.**

EV-RH-01 – e-mail com requisitos para contratação.

AT-03 Fomos informados que a contratação pode ser feita de duas formas, sendo ela interna ou externa.

AT-03.1 Interna: Através de e-mail a Srta. Anne informa à equipe de desenvolvimento institucional os requisitos necessários para a contratação do novo colaborador.

AT-03.2 Externa: Nos casos de seleção externa as mesmas informações são enviadas para a empresa terceirizada (RH Ser). Esta empresa fará o recebimento dos currículos e uma pré-seleção dos colaboradores, para apresentar os candidatos mais próximos daquilo que foi solicitado.

AT-04 Nos casos em que o recrutamento é realizado internamente, na divulgação, é informado um e-mail para o envio dos currículos, o seleção@Casadurvalpaiva.com.br.

Fomos informados que o prazo para recebimento dos currículos para a seleção depende do perfil solicitado.

AT-05 Após encerrar o prazo, a primeira triagem é realizada pelo RH. De acordo com o perfil solicitado. A 1ª triagem é realizada pela Srta. Anne.

AT-06 Após esta 1ª triagem são selecionados os currículos a serem enviados para o gestor da área solicitante. Segundo ela, não existe nenhum preenchimento de formulário com os candidatos selecionados na primeira fase. **EV-RH-02 - Lista de currículos selecionados na 1ª triagem, se houver**

Ainda segundo Srta. Anne, São passadas informações acerca de cada candidato selecionado. Entretanto, isso não é formalizado **PC-RH-04 Falta de formalização de seleção da primeira fase pelo RH.**

AT-07 Após a seleção e envio para o gestor da área, agenda-se uma entrevista com os candidatos. Nesta entrevista estarão presentes o Gestor da área solicitante e o gestor do RH.

Segundo a gestora do RH as anotações acerca da entrevista são formalizadas no próprio currículo, não havendo um formulário específico para tal procedimento. **EV-RH-03 – Currículos com anotações da entrevista**

Após entrevista com gestor, a diretora (Srta. Rilma) faz uma segunda entrevista com os candidatos mais bem colocados, a fim de dar seu parecer final. Ainda segundo Srta. Anne, é a diretoria que dá a decisão final acerca das contratações **PC-RH-05 – Falta de independência para seleção de candidatos**

Ainda segundo ela, existem cargos específicos como cargos de gestão, e cargos onde em que se faz necessária uma 2ª. entrevista com a diretoria, sendo esta, realizada com Sr. Rilder.

Acerca destes aspectos, indagamos a gestora do departamento, sobre uma política ou manual de procedimentos para os processos de seleção, e fomos informados que não há. **PC-RH-06 – Ausência de procedimentos para seleção.**

Fomos informados ainda que também não há uma política de cargos e salários tampouco um manual de job description. **PC-RH-07 Ausência de política de cargos e salários e de descrição das atividades.**

AT-08 Após a aprovação o candidato aprovado é informado dos documentos a serem entregues e agenda o exame admissional. Em seguida, ele entrega os documentos ao RH que fará o escaneamento destes documentos e enviam para a Celta contabilidade, através do sistema **Domínio atendimento**. Os documentos trazidos, serão arquivados na própria Casa, no prontuário do colaborador. **EV-RH-04 – Documentos de admissão do colaborador e ficha de cadastro**

EV-RH-04 – E-mail de comunicação da aprovação

AT-09 Após receber os documentos solicitados para a admissão, o RH encaminha a carteira de trabalho, juntamente com o livro de registro de empregados para a Celta Contabilidade, empresa responsável pelos registros dos funcionários da Casa Durval Paiva

AT-10 No primeiro dia de trabalho, o novo colaborador fará os procedimentos de integração. Nesta data ele receberá:

- ✓ Uniforme (fardamento)
- ✓ Crachá de treinamento
- ✓ Manual de procedimentos Impresso e em CD
- ✓ Tour pela Casa

- ✓ Conta-se história da Casa (missão, visão e valores)

Fomos informados que o colaborador não assina nenhum recibo para evidenciar a participação na integração, tampouco para evidenciar o recebimento dos equipamentos.

PC-RH-08 Ausência de evidencia de participação procedimentos integração

Fomos informados que toda quarta-feira é realizada uma reunião da equipe técnica. Reunião semanal (psicólogos, dentistas, assistentes sociais, administrativo, TI, Financeiro, desenvolvimento Institucional)

Nesta reunião faz-se a troca de informações acerca das atividades para que cada departamento interaja com os demais, a fim de haver uma maior interação entre os departamentos e os colaboradores.

2. Processo demissão

Segundo a gestora, a demissão pode ser iniciada de três formas, a saber:

2.1.O próprio RH informa a necessidade de demissão:

Neste caso, a equipe do RH tem avaliações periódicas do funcionário, levando em consideração algumas informações, tais como:

Assiduidade

Período de experiência

Desempenho na função

Avaliação de experiência (45 e 90 dias)

Avaliação de desempenho (2 vezes por ano)

Em conversa com a Srta. Anne, fomos informados que estas avaliações são realizadas atualmente. Entretanto não há uma política de RH prevendo estas avaliações, tampouco os critérios de avaliação.

PC-RH-09 Ausência de formalização de premissas de avaliação e polícia de RH

Conversamos com Srta Anne e fomos informados que, a demissão por iniciativa do RH precisa da aprovação da diretoria mas não necessita da aprovação do gestor da área.

Entendendo que isso tira a autonomia do gestor da área, levantaremos ponto de atenção.

PC-RH-10 Falta de autonomia para demissões

2.2.O Gestor do setor faz a solicitação da demissão

Neste caso, o gestor procura previamente o diretor da Casa a fim de solicitar-lhe a autorização para demissão, expondo os fatos e justificativas

A aprovação deverá ser realizada formalmente, por decreto.

Em posse desta autorização, o gestor solicitante encaminha o pedido de desligamento e solicitação do calculo rescisório do colaborador ao RH, devidamente assinado pela diretoria

CI-RH-01 Autorização da diretoria para desligamento

Após o recebimento desta autorização o RH providencia os cálculos necessários e a formalização necessária para informação de desligamento do colaborador.

Nos dois casos, é realizada uma reunião ente o colaborador a ser desligado o gestor do RH e o gestor da área

Neste momento ele é informado do desligamento, bem como os motivos pelo desligamento.

Também é comunicado acerca de todos os procedimentos a serem feitos pelo desligamento.

Ao final, ele também deverá realizar uma entrevista de desligamento.

Esta entrevista é encaminhada para diretoria **CI-RH-02 entrevistas de desligamento revisadas pela diretoria**

- Principais pontos avaliados na entrevista de desligamento:
- Se o colaborador trabalharia novamente
- Contribuições para melhoria da instituição
- Relacionamento com líder
- Estrutura física
- Valores e normas da empresa
- Metas estabelecidas
- Direção da empresa
- Gestor imediato
- Salário e benefícios
- Oportunidade de crescimento
- Opinião final

2.3.O diretor do RH informa a necessidade da demissão

Nos casos em que o diretor solicita o desligamento, ele mesmo informa ao RH e os demais tramites são semelhantes.

Em conversa com a gestora do RH fomos informados que não existe um formulário padrão para solicitação do desligamento dos colaboradores. Devido a esta ausência de formulário levantaremos ponto de controle **PC-RH-11 Ausência de formulário de solicitação de desligamento de colaborador**

3. Controle voluntários

Formulário de adesão do voluntário

Em conversa com o voluntário será avaliado o perfil dele para entender onde ele pode ser melhor encaixado.

Também são acordados os dias nos quais ele poderá realizar suas atividades.

O gestor de cada setor informará a frequência de cada voluntário no setor

Esse feedback de cada voluntário nas atividades é informado diariamente.

A lista de frequência dos voluntários é controlada pelo gestor de cada área.

Fomos informados que esta lista de presença, assim como as atividades do voluntariado são controladas pela Srta. Sueli, diretora da Casa.. Entretanto, este acompanhamento e supervisão não é formalizado.

Levantaremos ponto de controle a se de recomendar a formalização ao menos de revisão da lista de presença, por parte da Srta Sueli.

PC-RH-12 falta de evidencia de controle da presença dos voluntários

4. Folha de pagamento

Quem faz o controle da folha de pagamento é a Celta Contabilidade

Fomos informados pela gestora do RH que, o controle de frequência dos colaboradores é realizado através do ponto eletrônico. Entretanto, as informações precisam de tratativas eletrônicas.

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de TI – Tecnologia da Informação

Datas:	09/11/2018		
Entrevistados:	Fabio Ferreira Silva		
Cargo:	Analista de TI		
Área:	TI		
Na empresa desde:	Abril/2018		
E-mail:		Fone:	

No dia 11 de novembro de 2018 realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

1. PRINCIPAIS ASPÉCTOS DE T.I. NA CASA DURVAL PAIVA

Realizamos reunião com o Sr. Fabio Ferreira, da equipe de TI da Casa Durval Paiva. Já no início de nossa reunião fomos informados pelo Sr. Fábio que o TI da Casa está sendo reestruturado e os sistemas que atendem a todas as áreas da Casa estão passando por alterações.

Tendo em vista estes aspectos mencionados por ele, fizemos o levantamento das informações objetivando identificar a situação atual dos sistemas, observar o ambiente no qual estes serão inseridos e observar o que pode ser melhorado nas propostas já disponíveis.

1.1. INDIVIDUALIZAÇÃO DE USUÁRIOS E PERFIS DE ACESSO

Em nossa reunião com o Sr. Fábio, fomos informados que cada departamento possui um perfil de acesso. **CI-TI-01 – Segregação de perfis de acesso por departamento.**

Cada departamento possui um login e senha específicos. Estes são compartilhados por todos os colaboradores de cada departamento.

PC-TI-01 – Compartilhamento de usuário por departamento

Segundo Sr. Fábio, apenas os professores e as dentistas da Casa possuem um perfil de acesso exclusivo. Atualmente há um processo de individualização dos logins de acesso por colaborador, mas o processo ainda encontra-se em estágio inicial

1.2. RASTREABILIDADE

Atualmente apenas os setores de serviço social, odontologia e nutrição possuem a possibilidade de emitirem um arquivo de log. Segundo Sr. Fábio, este arquivo possibilita todo o rastreamento de todas as movimentações que são feitas por usuário.

Levando em consideração que existe apenas um usuário por departamento, existe dificuldade em identificar as alterações realizadas no sistema por cada usuário.

PC-TI-02 Falta de rastreabilidade das ações dos usuários no sistema

Vale ressaltar que por se tratar de um sistema on-line, o relatório registra o usuário que fez a operação, a hora e a hora que foi realizada. Entretanto não consegue identificar em qual máquina o procedimento foi realizado.

1.3. LIMITE DE ALÇADA

Fomos informados que atualmente, a única pessoa que faz aprovação dos pagamentos no banco é o Sr. Rilder, por isso, não existe limite de alçada.

Devido a esta centralização de ações, levantaremos ponto de controle.

PC-TI-03 – Centralização de responsabilidades

1.4. SEGURANÇA FÍSICA E SISTÊMICA DAS INFORMAÇÕES

Não informado

1.5. PERIODICIDADE DOS BACKUPS

Não informado

1.6. SISTEMAS UTILIZADOS

Em conversa com Sr. Fábio, fomos informados que atualmente, a Casa Durval Paiva opera com os seguintes sistemas eletrônicos:

- **Ponto eletrônico (horacerta)**
- **Telemarketing (ECOSOFT)**
- **SISTEMA ECOGESTÃO**

Segundo ele, atualmente não existe integração entre estes sistemas. **PC-TI-04 Ausência de interface entre os sistemas da Casa.**

Problema semelhante ocorre com a falta de integração com o sistema bancário, fazendo com que as baixas de pagamentos efetuadas precisem ser feitas de forma manual. **PC-TI-05 Baixa manual dos pagamentos confirmados pelo banco.**

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de Doações

Datas:	22/10/2018		
Entrevistados:	Selma Santiago de Araújo		
Cargo:	Supervisora Administrativa		
Área:	Administrativo		
Na empresa desde:	Março/2010		
E-mail:		Fone:	

Entre os dias 22/10/2018 e 02/11/2018 realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

PROCESSO DE DOAÇÕES

De acordo com a Srta. Selma, a Casa Durval Paiva recebe as seguintes doações:

- ✓ 1 Roupas
- ✓ 2 Brinquedos
- ✓ 3 Material de higiene pessoal
- ✓ 4 Material de limpeza
- ✓ 5 Material escolar (livros e outros) ou de escritório
- ✓ 6 Alimentos
- ✓ 7 Móveis e eletrodomésticos
- ✓ 8 Remédios

Segundo ela, estas doações chegam à Casa de duas formas a saber:

- Entregues diretamente na Casa Durval Paiva, ou;
- Retiradas na Casa do doador.

AT-01 Fomos informados que em ambos os casos, as doações recebidas, vão primeiramente, para a sala da Srta. Selma que realiza uma primeira triagem.

As doações **de roupas, brinquedos e móveis** são direcionadas, automaticamente ao depósito da Casa, localizada ao lado da Casa Durval Paiva para nova avaliação.

Os **materiais de higiene pessoal e de limpeza**, bem como **materiais escolares** (livros e outros) **e de escritório** são direcionados ao almoxarifado, para utilização interna ou para doações

Os alimentos doados tem sua validade verificada previamente pela srta. Selma e após isso são direcionados para a **nutrição**.

Os remédios têm sua validade verificada previamente e direcionados para a equipe da **farmácia**.

Para melhor descrever o destino de cada uma das doações, segregamos os descritivos em tópicos específicos, conforme segue:

Roupas

AT-02 Após a primeira verificação, estes itens são direcionados ao depósito.

AT-03 Ao chegar no depósito, a Srta. Sueli verifica o estado das roupas, qualidade do material e higiene das peças.

Fomos informados que, no caso das roupas, a prioridade é sempre suprir as necessidades das crianças assistidas pela Casa e seus familiares. Estas roupas são utilizadas no projeto vida.

Estas famílias são cadastradas previamente na Casa, e estas necessidades são registradas junto a assistência social. **(vide descrição do atendimento social)**

Caso não haja necessidade específica para determinado tipo de roupa, a peça poderá ser destinada ao bazar, a fim de ser convertida em recursos para a Casa.

Conforme relatado pela srta. Selma, existem casos em que a mãe do paciente vem para a Casa com apenas uma peça de roupa, e acaba tendo que ficar vários dias ou semanas na Casa. Nestes casos a roupa é dada a esta mãe para que ela possa permanecer os dias com condições dignas para ao menos trocar de roupas.

Vale lembrar que nestes casos descritos acima **não existe preenchimento de recibo** de entrega da roupa.

Nos casos em que a Casa não será utilizada ela é direcionada pela Srta Sueli para o bazar.

Nos foi informado também que as roupas apenas são registradas quando são entregues ao bazar.

Considerando o cenário observado, constatou-se que a Casa perde em histórico pois não possui um registro contábil das roupas recebidas em doação e repassadas às mães. Desta forma, não consegue mensurar monetariamente, o volume da ajuda que é dada a cada uma destas **PC-DOA-01 – Ausência de registro da doação no recebimento**

Da mesma forma, por não existir um recibo de doação para estas mães, não é possível o rastreamento da quantidade de roupas doadas e repassadas dentro de um período específico.

Vale lembrar que assim, a Casa tem seu estoque defasado, não conseguindo mensurar o tamanho real da ajuda que consegue para seus assistidos.

PC-DOA-02 – Ausência de recibo de doação de roupa para as mães (repassa de doação)

EV-DOA-01 – Relatório de doações no sistema

Quando a roupa é vendida da-se a baixa no sistema e a receita é registrada no financeiro, através do sistema da Casa.

EV-DOA-02 – Tela de baixa de item do bazar, pela venda

Brinquedos

Os brinquedos recebidos recebem o seguinte tratamento:

Nos casos dos brinquedos novos ou seminovos são segregados para entrega nas datas comemorativas (Natal e Dia das crianças).

Para os brinquedos usados, todos eles passam pela triagem, caso estejam em situação de utilização, são segregados para futuras doações nos kits entregues no Projeto Vida, além de serem utilizados nas atividades diárias da Casa.

Nos casos dos brinquedos, nenhum deles é direcionado ao bazar.

PC-DOA-03 – Ausência de registro de brinquedos semi-novos para composição dos estoques da Casa ou para doação aos assistidos

Material de higiene pessoal

Os materiais de higiene pessoal tem sua validade verificada previamente e em seguida são direcionados ao almoxarifado.

Toda a entrada de itens de higiene é registrada nos estoques, através do sistema.

Todos os itens de higiene são utilizados para suprir as necessidades da Casa e dos seus Assistidos, além de serem entregues nos kits do Projeto Vida.

Sempre que é identificada uma necessidade de itens de higiene, o item é entregue ao assistido, mediante a assinatura prévia de um recibo **CI-DOA-01** recibo de entrega.

Verificar como é formalizada a baixa dos itens de higiene

Regulamentar o período mínimo para doação de fraldas, sabonetes e mais itens de higiene.

Em conversa foi observado que o controle de entrega é realizado mas não é registrado no sistema (**CI-DOA-02**)

EV-DOA-03 – Tela de registro itens higiene de doação (Identificado)

EV-DOA-04 – Tela de baixa itens higiene de doação

EV-DOA-05 – Controle de entrega de itens de higiene aos assistidos

Material de limpeza

Todos os itens inerentes aos materiais de limpeza são destinados a utilização diária da Casa. Vale ressaltar que a Casa possui 5 andares, possuindo aproximadamente 98 funcionários na Casa, além de voluntários, aumentando a necessidade de higienização da Casa, tendo em vista o atendimento das crianças e adolescentes que passam por tratamentos de quimioterapia e radioterapia, ficando com a imunidade baixa, precisando de cuidados especiais.

EV-DOA-06 – Tela de registro itens limpeza de doação (Identificado)

EV-DOA-07 – Tela de baixa itens limpeza de doação

Existe controle de valorização de entradas dos itens de limpeza nos estoques?

Material escolar (livros e outros) ou de escritório

No caso dos livros, eles tanto podem ser aproveitados para as crianças atendidas na Casa, quanto são direcionados para composição dos kits para doação no projeto vida.

Nos casos de materiais de escritório, são direcionados ao almoxarifado como doações e são devidamente registrados no sistema. Estes itens são registrados com base no preço praticado no mercado.

Alimentos

Para os alimentos, é feita uma primeira triagem pela Srta. Selma e caso esteja dentro do prazo de validade este é direcionada ao responsável da nutrição da Casa (Srta. Luana)

Ao receber estes itens a Srta. Luana faz uma nova verificação da validade destes itens e os registra nos estoques, utilizando como base de preço o preço praticado no mercado.

Verificar como se identifica o prazo de validade dos alimentos

Móveis e eletrodomésticos

Todos os móveis e eletrodomésticos são direcionados ao galpão.

Lá, avalia-se a funcionalidade do item. No caso de eletrodomésticos e alguns móveis, verifica-se se existe a necessidade deste item dentro da Casa. Caso não haja, verifica-se então se alguma mãe de assistido informou a necessidade de tal item.

Segundo relatado pela Srta. Selma, as doações de eletrodomésticos são utilizadas para suprir as necessidades internas da Casa e de seus assistidos em quase 100% dos casos.

PC-DOA-04 (Ausência de registro das doações de eletrodomésticos repassadas aos assistentes)

As doações de eletrodomésticos são registradas?

Remédios

Fomos informados que a Casa recebe doações de medicamentos sem a correta identificação do doador. **(PC-DOA-05 Falta de identificação dos doadores)**

Todos os remédios são direcionados automaticamente para o farmacêutico da Casa (Dra. Isabelle).

No departamento, verifica-se se o medicamento está dentro do prazo de validade ou se já foi violado.

Caso seja utilizável, este medicamento é registrado dentro do estoque como doação e o seu valor é mensurado de acordo com o preço praticado pelo mercado.

Caso seja necessário, ele é utilizado nas necessidades da própria Casa.

Caso não seja utilizável na Casa, ele é doado para outras instituições (Hospitais e Casas de repouso para terceira idade).

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de Projetos_Control

Datas:	23/10/2018		
Entrevistados:	Maria Neide Borba Maia Filha		
Cargo:	Gerente geral		
Área:	Administrativo		
Na empresa desde:			
E-mail:		Fone:	

Entre os dias 22 e 30/10/2018 realizamos reuniões, junto aos colaboradores acima descritos, a fim de entendermos o funcionamento das atividades da organização CASA DURVAL PAIVA.

A partir das informações obtidas, elaboramos o descritivo destas atividades, conforme apresentado abaixo, onde relacionamos as principais atividades, bem como seus controles e respectivos riscos.

Todas as informações foram baseadas nos relatos realizados pelos colaboradores, bem como nas evidências ora fornecidas pelos mesmos.

PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETOS (IRM)

A Casa Durval Paiva desenvolve uma série de atividades junto aos seus assistidos, a fim de proporcionar melhorias em sua qualidade de vida. Estas atividades vão além do acolhimento das crianças/adolescentes em tratamento e de seus acompanhantes. São desenvolvidas uma série de atividades que visam, desde o aprimoramento de agentes de saúde para o diagnóstico precoce da doença até a reforma e construção de cômodos e Casas para famílias com crianças portadoras da doença. A estas atividades dá-se o nome de projeto.

Estas atividades tanto podem ser custeadas pela própria Casa, quanto por fomentos, oriundos de órgãos governamentais e empresas.

Conforme informado pela Srta. Neide Filha, atualmente a Casa conta com os seguintes projetos financiados:

IRM

- 1 – Projeto vida
- 2 – Diagnostico precoce
- 3 – Registro de câncer

FIA – Fundo da Infância e da adolescência

- 4 – Viver feliz (música, dança, teatro, etc)

CRIANÇA ESPERANÇA

- 5 – Na trilha do desenvolvimento

INEC – Instituto do NordEste de Cidadania

- 6 – Fazendo arte

Secret. Estadual da Educação (termo de cooperação técnica)

- 7 – Classe hospitalar

CORREIOS (doação de fardamentos e malotes)

- 8 – Projeto moda vida e arte

VOLTALIA (empresa de energia eólica)

- 9 – Projeto Vida / Diagnóstico precoce

Além dos projetos listados acima, a Casa conta também com projetos financiados pela própria Casa, dentre os quais estão:

Nutrição - Educando para nutrir - (Projeto de educação alimentar com as crianças)

Odontologia - Educação e sorriso - (Aproximação entre as crianças e os dentistas)

Sala de arte – Oficinas diversas para auxiliar as mães na obtenção de renda complementar

Tendo em vista que o foco de nosso trabalho é a descrição e melhora dos procedimentos de controles internos da Casa e principalmente, os controles voltados a gestão dos projetos vinculados ao Instituto Ronald McDonald – IRM, daremos ênfase aos seguintes projetos:

IRM

1 – Projeto vida (reformas nos imóveis dos pacientes, a fim de melhorar a qualidade de vida);

2 – Diagnostico precoce (capacitação e treinamento para facilitar o diagnóstico de oncologia infanto/juvenil de maneira mais rápida):

3 – Registro de câncer (levantamento de informações acerca de oncologia infanto/juvenil).

Tendo em vista as peculiaridades que envolvem os processos de cada um dos itens, os descritivos para os processos de aquisição foram formalizados de forma segregada.

Projeto Vida

AT-01 O Projeto Vida inicia-se na apresentação de um projeto com uma provisão de gastos a serem efetuados pela Casa, com o intuito de atender as necessidades básicas das crianças e adolescentes assistidos.

Estas necessidades são verificadas através de visitas realizadas pela equipe de assistentes sociais da Casa. Necessidades essas que vão de utensílios domésticos até cômodos novos para acomodar as crianças e seus familiares.

Anualmente, o Instituto Ronald McDonald lança um edital, para que as instituições possam apresentar estes projetos, a fim de obter recursos para financiá-los, quando aprovado.

O envio dos projetos para participação do edital, devem ser enviados entre novembro e dezembro de cada ano, ou conforme definido pelo edital.

Conforme informado pela srta. Neide, o IRM dá o feedback de aprovação destes projetos até maio do ano seguinte.

De acordo com ela, para determinar o valor do projeto a ser apresentado ao IRM, são considerados os valores gastos no ano anterior. Também são levadas em consideração, as informações colhidas nas visitas que ocorrem durante o ano. Desta forma, ela consegue estimar se serão realizadas novas obras no próximo ano, e assim, contempla-las no orçamento do projeto para o próximo ano.

AT-02 Após elencar estas informações no projeto, este é submetido ao IRM, de acordo com os parâmetros especificados no edital de convocação.

Adendo ao relatório

Em nova reunião realizada com a gestora geral da Casa, (Sr. Neide Filha) fomos informados que, quando a Casa toma conhecimento acerca de um novo edital de fomento, seja do IRM ou de outra empresa, entidade ou ente público, faz-se uma reunião entre a gestora geral da Casa, o gestor financeiro, o responsável pelos projetos da Casa, Sr. para avaliar a viabilidade de participar deste edital apresentando um projeto e as necessidades da Casa que poderiam ser atendidas com este possível recurso.

Ao final desta reunião, são definidas a destinação do recurso, caso obtido, os valores a serem gastos (previsão) as atividades a serem realizadas e como o projeto será monitorado.

Em posse destas informações, o Sr. elabora o projeto, de acordo com o que determina o edital.

Após a elaboração, este projeto é submetido as seguintes pessoas:

Neide Filha – Gestora da Casa

Telma Santiago – Gestora financeira

Rilder Campos – Presidente

Após a avaliação destes colaboradores, caso seja aprovado por todos, o projeto é submetido ao órgão responsável pelo projeto.

Fomos informados. Contudo, que estas aprovações não são formalizadas pelos gestores, tampouco existe um checklist com o Edital, a fim de observar se o projeto submetido atende aos requisitos **PC-PRO-01 – Ausência formalização de revisão do projeto para submissão**

EV-PRO-01 – Edital de abertura do IRM

EV-PRO-02 – Projeto enviado para análise e posterior aprovação

EV-PRO-03 – Evidencia de aprovação

AT-03 Após a aprovação do projeto, as organizações que tiveram seus projetos aprovados precisam participar da campanha McDia Feliz. Elas precisarão vender tickets a fim de atingirem o valor pleiteado no projeto enviado e aprovado IRM.

Nos casos em que a Casa não obtém o valor pleiteado no projeto ao final da campanha McDia Feliz, será necessário readequar o projeto ao valor obtido na venda dos tickets, para celebração do convênio com o IRM

AT-04 Após esta participação da Campanha McDia Feliz, o IRM e a Casa celebrarão um convênio, onde serão descritas todas as obrigações e os direitos de cada uma das partes. Após a assinatura deste convênio a Casa estará autorizada a utilizar os recursos obtidos na campanha McDia Feliz no projeto aprovado para o ano seguinte.

EV-PRO-04 – Evidencia de aprovação do projeto pelo IRM

Controle dos projetos

Após a aprovação do projeto e participação

AT-01 A partir de um cronograma pré-estabelecido, são realizadas as visitas à todas as residências dos assistidos pela Casa. Estas visitas são realizadas pelos assistentes sociais Keila e Soraia. Nestas visitas são entregues um kit de necessidades básicas, composto por:

- ✓ Cesta básica
- ✓ Redes (para as crianças)
- ✓ Utensílios domésticos (pratos copos e talheres)
- ✓ Kit de roupas e brinquedos para as crianças

Fomos informados que na entrega destes kits os familiares não assinam nenhum tipo de recibo confirmando o recebimento dos itens **PC-PRO-02 – Falta de evidencia na entrega dos kits de necessidades básicas.**

Estas visitas são realizadas de acordo com um roteiro desenvolvido para otimização do tempo. Para isso, são visitadas várias crianças dentro de um mesmo município ou bairro, de acordo com as especificidades do local. **EV-PRO-05 Roteiro anual de visitas**

AT-02 Ao final desta visita, as assistentes sociais emitem um relatório para informar a gestora dos projetos, Srta. Neide Filha, acerca das informações observadas. Neste relatório serão apresentadas as seguintes informações:

- ✓ Data das visitas;
- ✓ Locais das visitas;
- ✓ Famílias visitadas;
- ✓ Situações observadas;
- ✓ Itens entregues;
- ✓ Necessidades a serem atendidas;
- ✓ Fotos para evidenciação das situações observadas;
- ✓ Gastos com viagem (alimentação, transporte, etc);

EV-PRO-06 Relatório das assistentes sociais

Fomos informados pela gestora do projeto que para todos os gastos listados no relatório, são apresentadas as respectivas notas fiscais.

Estas notas fiscais são verificadas pelo financeiro, em sua totalidade, a fim de validar a realização dos gastos **CI-PRO-01 – Verificação e controle das despesas pelo financeiro**

EV-PRO-07 Evidência da conferência das despesas do projeto

AT-03 Para obtenção destes valores, as assistentes sociais fazem, mensalmente, um orçamento dos valores que gastarão com as visitas dentro do mês.

Este orçamento é enviado para a diretoria para aprovação.

CI-PRO-02 – Aprovação do orçamento pela diretoria

EV-PRO-08 Aprovação do orçamento das viagens pela diretoria

AT-04 Após esta aprovação, este documento será direcionado ao financeiro para que seja providenciado o cheque com o valor a ser utilizado no mês. **CI-PRO-03 – Controle de gastos do projeto - Visitas**

Este valor é controlado pelo financeiro e é entregue a assistente social antes de cada viagem.

EV-PRO-09 Controle da disponibilização de recursos para o projeto

AT-05 Ao final de cada viagem a assistente social entrega todas as notas fiscais ao departamento financeiro para verificação. Os valores que, por ventura não tenham sido utilizados, são devolvidos ao financeiro, da mesma forma os valores que forem gastos a mais serão reembolsados pelo financeiro, com os recursos do projeto.

Controle de obras para os projetos

Quando há a necessidade de obras para construção ou reforma, toda a gestão de compras é realizada pela Srta. Neide Filha, gestora geral da Casa.

Nestes casos, uma segunda visita é realizada, agora pela Srta. Neide que, em companhia do artífice da Casa (Sr. Jeferson) realiza o levantamento das especificações da construção (material necessário, mão de obra, etc).

Fomos informados pela Srta. Neide que não há formalização do levantamento destas informações. **PC-PRO-03 – Ausência de formalização do levantamento do material para a construção/reforma**

Com estas informações em mãos a Srta. Neide dá início ao procedimento de cotações.

Para a realização destas cotações, a Srta. Neide leva em consideração o determinado nos convênios celebrados junto ao IRM.

Após realizar as cotações, estas são enviadas ao diretor da Casa (Sr. Rilder) para aprovação, que é formalizada fisicamente. **CI-PRO-04 – Cotações para gastos com projeto**

Da mesma forma, as cotações de mão de obra são realizadas e submetidas a aprovação do diretor da Casa.

Após a aprovação da diretoria, Srta Neide arquiva a cotação aprovada e faz as requisições dos materiais para cada um dos fornecedores. **EV-PRO-10 Requisição de materiais para obra.**

Para fazer um melhor gerenciamento dos materiais, as solicitações são realizadas por etapas, sendo elas, **alvenaria, madeiramento e acabamento.**

A primeira etapa (alvenaria) a Srta Neide envia uma copia do pedido ao pedreiro responsável para que ele controle o que está sendo recebido. Fomos informados pela srta. Neide que o pedreiro verifica o material que está sendo entregue, todavia, não assina ou evidencia a conferencia do material recebido. **PC-PRO-03 Falta de evidencia da conferência do recebimento dos pedidos.**

A cada etapa concluída das obras, é realizada uma vistoria pela srta. Neide, para evidenciar a conclusão **EV-PRO-11 – Fotos das etapas da obra até obra concluída.**

Ainda na mesma conversa, fomos informados pela Srta. Neide que não há, além das fotos tiradas para o relatório final, formalização realizada para acompanhamento das etapas do trabalho. **PC-PRO-04 Falta de evidencia do acompanhamento das obras do projeto**

Fomos informados que os pedreiros são contratados por empreitada a fim de evitar problemas na entrega e no pagamento.

As obras são acompanhadas semanalmente porém não existe uma regra para estas visitas **PC-PRO-05 - falta de cronograma para acompanhamento das obras**

Na finalização de cada obra a Srta Neide faz a visita à Casa para verificar a finalização dos trabalhos. Ela tira fotos para evidenciar

O pagamento do pedreiro, bem como os encargos que envolvem a prestação de serviços (INSS, IR etc) são realizados pela própria Casa. (obter copia das guias). O pagamento ocorre apenas após a finalização das obras. **PC-PRO-06 Falta de formalização da contratação dos pedreiros.**

Ao final da obra realiza-se uma cerimônia de entrega das chaves da reforma/construção da obra. Após isso, é elaborado um relatório com todo o histórico da obra, todos os gastos, materiais utilizados, fotos das diferentes etapas até a entrega da construção finalizada.

EV-PRO-11 – Relatório final da obra entregue

Diagnóstico Precoce

O Diagnóstico precoce, é um projeto que tem como objetivo preparar agentes de saúde para a identificação precoce de diagnósticos de casos de câncer infanto/juvenil, aumentando assim a chance de recuperação dos pacientes.

Os trâmites de elaboração e envio do projeto são semelhantes aos demais, respeitando ao que é previsto no edital.

Para a apresentação dos valores a serem gastos com o projeto, a Srta. Neide Filha, realiza cotações junto aos possíveis fornecedores, a fim de apresentar os valores no projeto.

EV-DPR-01 Cotações para Diagnóstico Precoce

EV-DPR-02 Projeto apresentado do Diagnóstico Precoce

Da mesma forma, o projeto é passível de aprovação, a após esta, ocorrerá a liberação dos recursos

Todavia, fomos informados pela gestora da Casa que, atualmente, os recursos de financiamento do programa Diagnóstico Precoce, vêm de outras atividades que não o McDia Feliz, sendo estas, o Fundo nacional, do Cofrinho ou de eventos como o Jantar de Gala do IRM ou o Torneio de Golf, promovidos por ele.

Este recurso é transferido para uma conta específica, conforme descrito no convênio.

EV-DPR-03 Convênio celebrado, junto ao instituto

EV-DPR-04 Comprovantes de depósito do valor ref. a este convênio.

Quando o recurso é recebido, faz-se uma atualização das cotações dos valores a serem gastos. **EV-DPR-05 Atualização das cotações**

CI-DPR-01 – Atualização das cotações do Diagnóstico Precoce

Para a realização da capacitação à qual o projeto Diagnóstico Precoce se propõe, são realizados os seguintes gastos:

Pagamento de mão de obra dos professores;

Material didático (lápiz, blocos de nota, canetas, apostilas, cartolinas, cartuchos etc);

Coffee-break (cafés-da-manhã e da tarde, servidos nos intervalos);

Combustível, transportes, passagens aéreas diversos;

Locação de espaços.

EV-DPR-06 Lista de 100% dos gastos do convênio

Durante nossas entrevistas observamos que o convênio do atual Projeto Diagnóstico Precoce é de 2016. Tendo em vista as determinações do IRM que falam sobre a necessidade da celebração de um novo convênio para a utilização dos recursos, tendo em vista que não foram utilizados na data adequada, levantaremos ponto de controle **PC-PRO-07 – Falta de atualização de convênio Diagnóstico Precoce**

PC-PRO-08 – Falta de procedimento para verificação de cumprimento das regras do convênio com o IRM

Observamos ainda, uma centralização de tarefas no controle das atividades inerentes ao diagnóstico precoce. Uma vez que o acúmulo de atividades podem potencializar a possibilidade de ocorrências de falhas nos processos, levantaremos Ponto de controle, a fim de que o ponto seja analisado com maior critério pelos gestores e diretores **PC-PRO-09 – Acúmulo de funções na gestão do projeto diagnóstico precoce.**

Acerca dos processos de compra, fomos informados pela gestora do projeto que os processos de compra seguem o mesmo rito do setor de compras, destarte, não será realizada a solicitação de documentos para a realização de Walkthrough para esta etapa.

Quando não passa pelo setor de compras, ela faz a solicitação por escrito, e pede para que ele autorize a compra. Após a autorização de compra, ela a efetua e envia a fatura com a nota fiscal para o pagamento, ao departamento financeiro.

Vale lembrar que todos os pagamentos são autorizados pelo Diretor (Sr. Rilder) que, apenas efetua os pagamentos, com a apresentação prévia de sua autorização de compra.

Acerca da efetividade do projeto e do controle de sua realização, fomos informados pela gestora que este possui como principais controles os seguintes procedimentos:

- ✓ Controle de chamadas
- ✓ Fotos tiradas de todas as capacitações
- ✓ Testes realizados no início da capacitação
- ✓ Teste final para avaliação do conhecimento adquirido

EV-DPR-07 controle de presença dos professores

CI-DPR-02 – controle de presença dos professores

CI-DPR-03 – Controle de despesas do projeto, revisada

Além dos procedimentos acima listados realiza-se também uma avaliação acerca do curso. Contudo, ela não é formalizada.

Entendendo que esta avaliação poderia trazer benefícios com relação ao feedback do trabalho e possibilitar melhorias, levantaremos como ponto de controle para que possa ser revisto com maior atenção.

PC-PRO-10 Falta de formalização de avaliação do curso e avaliação 360

Ao final da realização do projeto, a gestora dos projetos elabora um relatório técnico do projeto. Dentre as informações apresentadas neste relatório estão:

- ✓ Objetivos previstos
- ✓ Resultados atingidos
- ✓ Fotos dos eventos
- ✓ Quantidade de capacitados
- ✓ Quantidade de turmas (real vs orçado)
- ✓ Dificuldades enfrentadas

EV-DPR-08 Relatório final do Diagnóstico precoce

Registro de Câncer

Em conversa com a srta. Swyslayne fomos informados que as compras de materiais de escritório, ocorrem de maneira semelhante.

Cada setor verifica informalmente, junto ao setor de compras se a Casa possui o item necessário no almoxarifado. Caso não possua, cada setor, formaliza a requisição de compra do material, através do sistema, de forma semelhante ao já descrito anteriormente.

Por ser um projeto restrito e de menor porte, foi avaliado como não relevante para a realização do presente levantamento de controles internos dos projetos da Casa.

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de Estoques

Datas:	
Entrevistados:	Maria Neide Borba Maia Filha
Cargo:	Gerente geral
Área:	Administrativo

Nos dias 15 e 20 de novembro de 2018 realizamos reunião com a gestora geral da Casa Durval Paiva, Srta. Neide Maia Filha, a fim de esclarecer pontos acerca dos registros de estoques.

Na oportunidade, foi possível corroborar informações observadas através das indagações e entrevistas realizadas com os responsáveis por outras áreas da Casa, como as áreas de compras, doações, atendimento e TI.

Através destas informações obtidas, foi possível formalizar o entendimento descrito a seguir, através do qual, desenvolvemos uma série de recomendações para a melhoria dos procedimentos envolvendo estas áreas.

Deve-se considerar que, uma vez que estes departamentos não possuem uma padronização na formalização dos seus procedimentos, recomendar-se-á, através do relatório, procedimentos que auxiliarão na organização destes, para que, em uma outra oportunidade, eles sejam reavaliados, a fim de identificar possíveis controles, bem como seu desenho e efetividade.

A seguir, Elencamos as principais informações acerca dos estoques, segregadas por áreas:

Alimentos

Os itens alimentícios são registrados nos estoques, a medida que são recebidos. Cada tipo de item possui uma ficha para controle de sua quantidade. Nesta ficha, são listadas suas principais características. A cada utilização e respectiva baixa é registrada nesta ficha de controle físico. Ao final do dia, a nutricionista (responsável pelos estoques de alimentos) da baixa no sistema, de acordo com o que foi registrado na ficha física.

Indagamos a gestora e fomos informados que, mensalmente, são extraídos relatórios dos estoques da Casa para serem enviados à contabilidade. Em posse destes relatórios a Srta.

Danielle realiza um inventário cíclico, extraindo confrontando as informações destes relatórios com as quantidades físicas existentes nos estoques.

Após esta verificação, estes relatórios são assinados e direcionados à contabilidade externa. **CI-EST-01 Inventário cíclico/rotativo).**

Indagamos ainda, acerca da realização de inventário total anual, todavia, fomos informados que tal procedimento não é adotado. Tampouco, existe um controle específico que assegure que, através dos inventários cíclicos, ao final do exercício todos os itens foram contados, ao menos uma vez. **PC-EST-01 - Falta de inventário total de estoques.**

Indagamos acerca das baixas realizadas pelo consumo de itens alimentícios e fomos informados que não há uma formalização de requisição que sirva de documento suporte para estas baixas. **PC-EST-02 - Ausência de requisição para baixa para o almoxarifado.**

Materiais de escritório e materiais de higiene e limpeza

Fomos informados que diferentes do estoque de alimentos, os itens de escritório, higiene e limpeza, ficam armazenados em um almoxarifado. Este local possui um colaborador específico para seu controle (Sr. Iramar). Com relação ao consumo destes produtos, ele fornece os produtos solicitados, de acordo com a solicitação.. Entretanto, não há um documento formal para a solicitação e respectiva baixa. **PC-EST-01 - Falta de inventário total de estoques.**

Semelhante ao estoque de alimentos, as baixas também não possuem requisição formalizada.

PC-EST-02 - Ausência de requisição para baixa para o almoxarifado.

Contudo, fomos informados que, também como o estoque de alimentos, existe a realização de inventário cíclico. **CI-EST-01 Inventário cíclico/rotativo).**

Farmácia

Fomos informados que, devido a fiscalização de órgãos como ANVISA / COVISA / Conselho de Farmácia, o controle destes estoques é realizado de maneira diferente. Para toda saída de medicamentos é preenchida uma ficha com as informações do recebedor, que assina no momento do recebimento. Da mesma forma que os outros estoques, mensalmente, é realizado inventário cíclico, antes do envio das informações à contabilidade.

CI-EST-01 Inventário cíclico/rotativo)

CI-EST-02 Formulário para baixa de remédios

Entretanto, também neste departamento não existe um inventário total dos estoques.

PC-EST-01 - Falta de inventário total de estoques

Itens da odontologia

Os itens de odontologia não perfazem um valor relevante para controle, destarte, não serão analisados ou pormenorizados neste trabalho.

Itens referentes aos convênios com IRM

Em conversa com a gestora dos projetos, fomos informados que não há segregação entre os itens de estoque, adquiridos com recursos da Casa e com recursos dos convênios (estoques com e sem restrição). **CI-EST-03 Falta segregação dos estoques dos convênios**

Doação roupas / brinquedos e alimentos

Durante nossas conversas observamos que as doações dos itens mencionados não é registrada nos estoques no momento do seu recebimento. Elas apenas serão apresentadas nas demonstrações contábeis, no momento em que forem vendidas em bazares, ou semelhantes, sendo estas entradas, registradas como receita.

Entendemos que esta falta de registro vai de encontro aos conceitos contábeis, uma vez que o antigos princípios da competência e da oportunidade, haja vista que a doação não está sendo registrada quando ocorre. Da mesma forma, o seu efeito positivo à sociedade não está sendo devidamente evidenciado.

Considerando que já existe um ponto pela falta de registro das doações.

Conclusão:

O objetivo do documento foi atingido.

Organização:

Casa Durval Paiva



Data Base:

31/10/2018

Descritivo de Imobilizado

Datas:	
Entrevistados	Maria Neide Borba Maia Filha
Cargo:	Gerente geral
Área:	Administrativo
Na empresa desde:	

Nos dias 15 e 20 de novembro de 2018 realizamos reunião com a gestora geral da Casa Durval Paiva, Srta. Neide Maia Filha, a fim de esclarecer pontos acerca dos registros de estoques.

Na oportunidade, foi possível corroborar informações observadas através das indagações e entrevistas realizadas com os responsáveis por outras áreas da Casa, como as áreas de compras, doações, atendimento e TI.

Através destas informações obtidas, foi possível formalizar o entendimento descrito a seguir, através do qual, desenvolvemos uma série de recomendações para a melhoria dos procedimentos envolvendo estas áreas.

Deve-se considerar que, uma vez que estes departamentos não possuem uma padronização na formalização dos seus procedimentos, recomendar-se-á, através do relatório, procedimentos que auxiliarão na organização destes, para que, em uma outra oportunidade, eles sejam reavaliados, a fim de identificar possíveis controles, bem como seu desenho e efetividade.

A seguir, Elencamos as principais informações acerca dos estoques, segregadas por áreas:

Aquisições e baixas do imobilizado

Em conversa com a gestora, indagamos acerca das aquisições de novos itens do imobilizado e fomos informados que todas as aquisições precisam da aprovação por escrito do diretor geral, Sr. Rilder **CI-IMO-01 – Autorização para novas aquisições.**

De forma semelhante, para que um item seja baixado, é necessária que haja uma autorização prévia do Sr. Rilder. Contudo, nos casos das baixas de imobilizado, esta autorização não é formalizada em 100% dos casos. **PC-IMO-01 Falta de formalização de autorização para baixas.**

Ao que foi possível observar, a ausência de uma política de adições e baixas do imobilizado potencializa a ocorrência de problemas nas operações do imobilizado. **PC-IMO-02 ausência de política de adições e baixas do imobilizado.**

Controles contábeis e financeiros do imobilizado

Conforme informações obtidas através das conversas com os colaboradores de diversas áreas da Casa, atualmente, a Casa não possui um relatório atualizado dos itens que compõem o seu imobilizado. Desta forma, o saldo de imobilizado apresentado nas demonstrações contábeis da Casa atualmente, não reflete a realidade.

Dentre as principais causas, foram mencionados:

- ❖ Itens que não estão mais na Casa, mas continuam registrados no sistema;
- ❖ Duplicação de itens no sistema.

Este segundo problema mencionado, ocorreu a partir de um levantamento realizado por um profissional contratado. Neste levantamento, o profissional relacionou todos os itens de imobilizado que a Casa possuía na oportunidade e os registrou no sistema.. Entretanto, ao realizar movimentações do imobilizado entre departamentos, ao tentar fazer este remanejamento dentro do sistema, o item era duplicado, gerando também, distorções no saldo apresentado.

Tendo em vista fatos como estes listados acima, o valor da depreciação também estará apresentado de forma inadequada, uma vez que o relatório do imobilizado utilizado como base para estes cálculos é incorreto.

PC-IMO-03 Falhas no cálculo de depreciação.

Ainda segundo relatos, no levantamento realizado, os itens foram devidamente identificados ou “chapeados”. Entretanto esta identificação, ainda sim, os problemas não foram resolvidos.

PC-IMO-04 Ausência de controle sistêmico efetivo do imobilizado**Conclusão:**

O objetivo do documento foi atingido.

Apêndice I - Matriz De Riscos Completa

Organização: Casa Durval Paiva	WP: Base técnica de riscos
Preparado por: Allan Lima	Data:

RISCOS DE AUDITORIA

Sobre os Riscos de Auditoria, com base na NBC TA 315:

Esta norma tem como objetivo auxiliar quanto a identificação e avaliação dos riscos de distorção relevante, e seu impacto para as DF's e auditoria

NBC TA 315 3

O objetivo do auditor é identificar e avaliar os riscos de distorção relevante independentemente se causada por fraude ou erro, nos níveis de demonstração contábil e afirmações, por meio do entendimento da entidade e do seu ambiente, inclusive do controle interno da entidade, proporcionando assim uma base para o planejamento e a implementação das respostas aos riscos identificados de distorção relevante

Formas de identificação:

Dentre as formas de identificação dos riscos estão

- Indagações;
- Procedimentos analíticos (testes documentais e entendimento);
- Observação e inspeção;
- Entendimento da entidade;
- Testes de Controles Internos

Tipos de riscos

Os tipos de riscos de auditoria são:

Risco de distorção relevante, que por sua vez é dividido em:

- Risco Inerente
- Risco de controle

Risco de detecção

Os riscos de distorção relevante influem de forma significativa no Risco de depreciação, uma vez que, caso os riscos inerentes e de controle não sejam identificados e tratados devidamente, o auditor pode não executar procedimentos suficientes para cobrir os reais riscos de distorção

Veja a seguir, quadro resumido da relação entre os riscos:



Dentro deste cenário, deveremos considerar como:

APÊNDICE I - MATRIZ DE RISCOS

Nome: Casa Durval Paiva	WP: Matriz de riscos
Preparado por: Allan Lima	

MAPA - MATRIZ DE RISCOS - CASA DURVAL PAIVA

Notas:

Vale ressaltar que os riscos mencionados a seguir, bem como as potenciais falhas de controle foram levantados de acordo com os procedimentos de indagação realizados e não expressam, de forma definitiva, uma opinião desta equipe de auditoria, acerca da atual estrutura da companhia.

Fazse necessária a realização de procedimentos de auditoria, voltados para avaliação de desenho e efetividade dos controles existentes, bem como avaliação dos processos a fim de observar quanto a real existência destes pontos

Procedimentos:

A presente matriz de riscos foi preenchida em três (03) etapas a saber:

1º - Identificação prévia dos riscos inerentes

Nesta primeira fase, através do preenchimento dos formulários de entity level e do questionário de riscos, bem como, através de conversas realizadas com a gestão da organização e com usuários externos, levantamos os riscos inerentes às atividades da organização.

2º - Levantamento de informações através dos descritivos e Walkthrough

Através dos descritivos desenvolvidos em conjunto com os colaboradores da organização, fizemos o levantamento das atividades da casa, dos controles existentes e das falhas e riscos identificados durante este processo.

3º - Resposta aos riscos identificados

Após o levantamento das informações listadas acima, com base na NBC TA 330 (R1) desenvolvemos possíveis respostas aos riscos e pontos identificados, a fim de reduzir os riscos a um nível razoavelmente aceitável.

Apêndice J - Relatório Ptos De Controle E Recomendações**Casa Durval Paiva - RN**

Relatório de recomendações sobre os controles internos da Casa Durval Paiva, avaliados ao início do segundo semestre de 2018, para fins de estudos intervencionistas.

São Paulo

Novembro - 2018

Aos Srs.

Rilder Campos e Daniella Paiva

São Paulo - SP

Prezados senhores, diretores da organização **Casa Durval Paiva:**

O presente relatório é o resultado da revisão das atividades e procedimentos de controles internos da Casa Durval Paiva. Esta revisão avaliou as atividades realizadas pela Casa, identificando possíveis controles e problemas de controle que representassem riscos e que pudessem ocasionar problemas em sua gestão.

De forma abrangente, este trabalho objetivou mapear as atividades da organização, para conhecer seus processos, controles e pontos de controle, e a partir das informações obtidas, identificar seus principais riscos, validando os problemas de gestão da Casa, previamente identificados, a fim de propor soluções viáveis, de acordo com as especificidades da Casa e do setor no qual está inserida.

Como principais contribuições do presente relatório, listamos a manutenção e otimização das boas práticas de gestão da Casa, bem como, otimizar a utilização dos recursos financeiros e humanos, aumentando a transparência, legitimando suas ações e, conseqüentemente, contribuindo para a continuidade da Casa e de sua contribuição para a sociedade.

Os trabalhos que deram origem as informações constantes neste relatório foram realizados em consonância com a NBC TSC 4400, emanada pelo Conselho Federal de Contabilidade, a qual é aplicável aos trabalhos de procedimentos previamente acordados. Também considerou as NBC TA's, normas voltadas aos procedimentos de auditoria, também emanadas pelo mesmo órgão.

Por se tratar de uma peça de um trabalho acadêmico, também levou em consideração, todo o rigor metodológico exigido para tal.

É de responsabilidade da administração da organização, a manutenção adequada dos controles internos e demais procedimentos que proporcionem segurança razoável, quanto ao controle, gestão do patrimônio, registro fidedigno de suas transações e a adequada apresentação das demonstrações contábeis das operações da organização. Deve-se se considerar que, face às limitações inerentes a qualquer sistema de controles, não se descarta a possibilidade da ocorrência de distorções que não sejam detectados pelos controles internos, as quais sejam ocasionadas por erro ou fraude.

Em acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil, o presente trabalho foi realizado com base em procedimentos pontuais de indagações e inspeção documental, destarte, não foram necessariamente apontados por nós, todos os pontos os quais poderiam ser identificados em um exame detalhado de sistema de controles internos.

Os comentários, apontamentos e sugestões efetuadas neste relatório refletem a opinião do profissional responsável pela análise dos documentos e execução dos demais procedimentos, destarte, não configuram como mandatórios para execução de alterações na execução ou apresentação das atividades e controles executados pela Casa. Desta forma, é de responsabilidade da administração da Casa analisar as orientações constantes neste relatório para avaliar a aplicabilidade de cada um dos pontos propostos.

Tendo o escopo estabelecido, emitimos o relatório final, com nossas considerações e eventuais exceções detectadas.

Permanecemos a disposição de V. Sas. para esclarecer quaisquer dúvidas e para auxiliá-lhes na implementação recomendações propostas.

Atenciosamente.

São Paulo, 17 de novembro de 2.018

Allan de A. P. de Lima

CRC 1SP 244.868/O-2

1. PROCEDIMENTOS REALIZADOS

Tendo em vista que o presente relatório tem como um de seus objetivos, compor as peças de um estudo acadêmico, que utiliza como principal ferramenta a metodologia intervencionista de pesquisa, foram realizados os seguintes procedimentos:

1.1. Coleta, análise e execução

Objetivando solucionar os problemas de gestão identificados nas reuniões realizadas, junto a Casa Durval Paiva e identificados na literatura consultada, aplicou-se o *framework* de controles internos, o qual foi elaborado. A aplicação desse *framework* é realizada nas seguintes etapas:

1.2. Ambiente de controle

Entendimento da entidade (Entity Level)

Elaboração do descritivo das atividades, passo-a-passo (walkthrough), com base na *Resolução n.º 2016/NBCTA315(R1), (2015)*.

Tendo em vista o ineditismo do trabalho na organização, entendeu-se não necessário realizar testes de controle para testar seu desenho e efetividade.

1.3. Avaliação de riscos (identificação, análise e resposta)

Com base nas informações obtidas, elaborou-se uma matriz de riscos, (*Resolução n.º 2016/NBCTA330(R1), 2016*).

Tendo em vista o objetivo fim da organização, entendeu-se como prudente elencar todas as deficiências identificadas, a fim de viabilizar futuras correções, de acordo com a disponibilidade de recursos.

Após a avaliação dos riscos, foram elaboradas as respostas aos riscos elencados, (COSO, 2013; *Resolução n.º 2016/NBCTA330(R1), 2016*).

2. LIMITAÇÕES DE ESCOPO

Durante a realização dos trabalhos, deparamo-nos com algumas situações adversas as quais impossibilitam uma maior acuracidade no que diz respeito a abrangência dos procedimentos. Dentre as limitações identificadas, podemos identificar as seguintes:

2.1. – Procedimentos realizados a distância

Data a inviabilidade de visitas na etapa de levantamento de procedimentos à Casa Durval Paiva, as entrevistas, bem como solicitações de documentos, foram realizadas a distância, sendo os contatos realizados através de ligações telefônicas e chamadas de vídeo, através do aplicativo WhatsApp.

2.2. – Ausência de manual de procedimentos e controles internos

Outra situação com a qual nos deparamos foi a ausência de um manual de procedimentos e controles internos para as ações da Casa. Observamos que, esta possui alguns controles, os quais são executados e analisados pelos gestores e diretores da Casa, todavia, não há evidência de documento que regularize o passo-a-passo destas ações e controles. Lembramos que esta ausência foi devidamente reportada na listagem dos pontos e riscos identificados na Casa.

2.3. – Prazo para a realização dos trabalhos

Tendo em vista que este trabalho é parte integrante de uma dissertação de mestrado, e ainda que, após a sua qualificação, ocorrida em outubro/2018, esta tem como prazo final de depósito para defesa, os últimos dias do mês de dezembro/2018, ações como o prazo para o recebimento de documentos para análise, controles a serem implementados e o tempo para auxílio na implementação destes controles foram reduzidos.

Contudo, convêm salientar que este relatório será entregue a direção e presidência da Casa, e mesmo que não seja mandatório, poderá ser utilizado como auxílio na elaboração de controles e melhorias nos processos, a serem implementadas pela gestão da Casa, de acordo com o julgamento de sua administração.

3. MAPEAMENTO DE RISCOS E SOLUÇÕES PROPOSTAS

A seguir, foram relacionados os principais pontos identificados durante os procedimentos de controles internos na Casa Durval Paiva.

A partir dos pontos identificados, com base nas orientações emanadas pelo Conselho Federal de Contabilidade, através das NBC TA's, buscou-se proporcionar respostas a cada um dos riscos identificados, a fim de mitigar a possibilidade da ocorrência de falhas nos processos da organização, motivados por erro ou fraude.

Deve-se ressaltar que o resultado destes procedimentos, têm como objetivo, proporcionar contribuições para o desenvolvimento das boas práticas de controles internos pela Casa Durval Paiva, viabilizando aspectos como o aumento da transparência, a legitimação de suas atividades e, conseqüentemente, a sua continuidade.

Para uma melhor visualização, os pontos foram segregados por área, conforme apresentado a seguir:

3.1. COMPRAS

3.1.1. – Ausência de manual de práticas de compras

Situação observada:

Fomos informados que é convencionado pelo departamento de compras, a realização da quantidade mínima de três (03) cotações, assim como, também é prática da Casa que, todas as respostas às cotações sejam enviadas em papel timbrado do fornecedor, todavia, atualmente não existe, um manual de procedimentos formalizado, que descreva tal obrigatoriedade.

Entendemos que não havendo um manual de práticas, caso haja a troca de pessoal ou contratação de novos colaboradores no departamento, situação esperada para uma organização do porte e importância da Casa Durval Paiva a nível nacional, tornar-se-á mais difícil a homogeneidade das práticas e a aderência aos procedimentos.

Recomendamos que a Casa desenvolva um manual de práticas para o departamento de compras, tendo em vista os procedimentos que já existem e as ferramentas sistêmicas que estão sendo desenvolvidas. Desta forma trará mais transparência ao departamento, pois evidenciará todos os procedimentos a serem realizados pelos seus colaboradores, facilitando assim o monitoramento e a eficiência das atividades.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.1.2. – Falta de entrega do pedido de compra ao almoxarifado

Durante as entrevistas observou-se que não há entrega do pedido de compras ao almoxarifado, para que o responsável pelo setor possa validar o recebimento da mercadoria com a nota fiscal e o respectivo pedido de compra efetuado.

Esta falta de comunicação entre os setores pode ocasionar problemas como erros no registro dos estoques, bem como perdas por conta de recebimentos feitos a menor ou ainda, promover a viabilidade do desvio de mercadorias solicitadas, adquiridas e recebidas em volume diferente ao volume inicialmente solicitado pelo departamento solicitante.

Recomendamos que a Casa adote como pratica, da área, entregar ao responsável pelo almoxarifado, uma cópia do pedido de compras efetuado, ou disponibiliza-lo sistemicamente para ele, a fim de que ele possa realizar a conferência:

Nota fiscal X **produto entregue** X **pedido de compra**

Desta forma a empresa poderá certificar-se que o produto requerido pelo departamento é o mesmo que foi pedido e o mesmo produto que foi entregue. Também dará mais suporte ao registro do material recebido nos estoques da Casa, diminuindo a possibilidade de distorções.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.1.3. – Preenchimento tardio da ordem de compra no sistema (após entrega do material)

Observamos durante nossas entrevistas que a ordem de compra só é preenchida no sistema de gestão da Casa após o recebimento da mercadoria adquirida e entrega da respectiva nota fiscal.

Este procedimento tardio impede que a nota seja preenchida com informações que possibilitem o seu rastreamento e amarração com o restante do processo.

Também evidencia que as ordens de compra são formalizadas fora do sistema, o que, por si só, podem gerar questionamentos acerca da validade do processo e das informações nele constantes.

Recomendamos que a gestão do departamento crie, dentre as rotinas do departamento, a prática de preencher a ordem de compra de forma sistêmica, após a aprovação da cotação e

que este pedido de compra preenchido no sistema seja direcionado ao fornecedor para que seu número de referência seja atrelado a nota fiscal respectiva.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.1.4. – Ausência de formalização sistêmica de requisição de compra

Durante nossas entrevistas, fomos informados que a requisição de compras inerentes aos materiais de limpeza não possui formalização manual ou sistêmica.

Esta falta de formalização fragiliza os procedimentos de controles internos inerentes a solicitação, pois não produz rastreabilidade para a solicitação, não evidenciando o que, efetivamente foi solicitado.

Recomendamos que a gestão do departamento crie a rotina de formalizar sistemicamente, a requisição de compras, realizada pelos diversos setores da Casa.

Adicionalmente, recomendamos que esta requisição seja feita apenas através do usuário do coordenador ou gestor da área. Esta requisição poderá ficar com status de pré-aprovação, aguardando aprovação da diretoria ou da gestão da Casa para que possam ser realizadas as cotações e futura compra, seguindo os tramites necessários, muitos deles já adotados pela Casa.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.2. CONTAS A PAGAR

3.2.1. – Ausência de interface com o banco (baixas manuais)

Fomos informados pela gestora do departamento financeiro atualmente, não existe interface entre o sistema da Casa e o sistema bancário. Desta forma, as baixas das contas pagas pela Casa são realizadas manualmente no sistema, após da confirmação dos pagamentos, realizada através de consulta na página do banco, com a obtenção dos respectivos comprovantes de pagamento.

Esta baixa manual aumenta o risco de falhas no registro, podendo valores serem baixados sem a devida comprovação de pagamento, ou ainda, terem seu registro mantido, mesmo após o respectivo pagamento.

Recomendamos que a equipe de TI desenvolva mecanismo de interface entre o sistema da Casa e o sistema do banco para realizar operações como carga do relatório bancário de pagamentos (borderô) para que as baixas dos itens do contas a pagar, devidamente pagos, possam ser realizadas de forma eletrônica, minimizando o risco de falhas.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.2.2. – Ausência de conciliação dos saldos bancários

Observamos, através das reuniões, que a Casa não possui a prática de conciliar os saldos contábeis com relatórios auxiliares.

Esta ausência de conciliação potencializa o risco de ocorrência de divergências entre o saldo contábil e o saldo real das contas contábeis apresentadas nas demonstrações.

Recomendamos que a Casa adote a prática de realizar e manter conciliações contábeis inclusive dos saldos de contas a pagar, utilizando para isso, os saldos contábeis apresentados pela Celta Contabilidade e confrontando-os com os saldos dos relatórios auxiliares do sistema de gestão da Casa. Desta forma, buscar-se-á identificar possíveis distorções entre o saldo real e o saldo contábil, bem como eliminar as possíveis divergências de forma mais dinâmica.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.3. CONTAS A RECEBER

3.3.1. – Ausência de rotatividade dos recolhedores (cofres)

Durante nossas análises fomos informados que uma das formas de se obter as doações é a utilização de cofres em estabelecimentos da cidade. Os valores são recolhidos por recolhedores, os quais não são trocados periodicamente.

Esta ausência de rotatividade pode facilitar a ocorrência de vícios na recolha dos valores, bem como favorecer possíveis desvios. Entendemos que este risco, em especial, deve ser observado com uma cautela maior, tendo em vista o risco inerente de fraude na operação.

Recomendamos que o departamento de marketing adote como prática, a alternância dos colaboradores encarregados de resgatar os valores dos cofres, instalados em diversas localidades da cidade, a fim de recolher as doações do período.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI

3.4.1. – Compartilhamento de usuário por departamento

Através das entrevistas, observou-se que cada departamento compartilha um usuário/senha de acesso ao sistema da Casa, não existindo um usuário individualizado para cada colaborador.

Entendemos que esta situação implica em uma série de questões, tais como:

- ✓ Dificuldade na identificação do responsável por cada operação;
- ✓ Dificuldade na limitação de ações de usuários por atribuição ou nível hierárquico.

Recomendamos a criação de um usuário para cada colaborador atuante na instituição. Vale ressaltar que cada usuário deverá possuir uma limitação de acesso, de acordo com as suas atribuições e nível hierárquico dentro da organização. Reforçamos também, que no caso de desligamento, o perfil do usuário deve ser desativado, impossibilitando utilizações indevidas por outros colaboradores.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.4.2. – Falta de rastreabilidade das ações dos usuários no sistema (Ausência de relatório de histórico de log)

Fomos informados que atualmente a Casa não possui para todos os departamentos, um relatório de log, que permita visualização do histórico de acesso por usuário.

Entendemos que a ausência deste relatório dificulta a identificação e controle de ações inadequadas dentro do sistema, da mesma forma que dificulta a identificação dos responsáveis.

Recomendamos o aperfeiçoamento do arquivo de log, existente na organização, conforme relatado pelo responsável da área de TI da Casa.

Dentre as informações acessáveis neste relatório, se faz mister que estejam contempladas:

- ✓ Usuário “logado”
- ✓ Data e horário de acesso (entrada e saída)
- ✓ Transações efetuadas
- ✓ Departamento
- ✓ Computador utilizado
- ✓ Outras informações também poderão ser parametrizadas, para facilitar o entendimento e análise por parte da gestão da Casa

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.4.3. – Centralização de responsabilidades

Através da reunião com este e outros setores, observamos que ações como a aprovação final das cotações, bem como a aprovação final para pagamento das despesas da Casa é sempre realizada pelo seu presidente, Sr. Rilder Campos.

Entende-se que esta centralização de ações, pode gerar questionamentos acerca de questões como:

- Validade das cotações realizadas;
- Inviabilização de ações pela ausência do presidente
- Conflito de interesse (quem aprova as cotações também paga as contas)

Recomendamos á organização que desenvolva uma política de limite de alçadas. Através dela, a organização poderá contar com o envolvimento de mais colaboradores para realização os pagamentos de menor valor. Desta forma, não há a sobrecarga de atividades tampouco a inviabilização de alguma atividade por ausência de algum aprovador.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.4.4. – Ausência de interface entre os sistemas da Casa

Fomos informados que atualmente, a Casa conta com 3 sistemas a saber:

- Ponto eletrônico (hora certa)
- Telemarketing (ECOSOFT)
- SISTEMA ECOGESTÃO

Observamos. Contudo, que estes sistemas não possuem integração alguma entre si.

Entendemos que esta ausência de interface entre os sistemas da Casa pode trazer problemas como a perda de informações e a morosidade na comunicação entre os departamentos.

Recomendamos a organização que avalie, junto ao seu departamento de TI, a viabilidade de promover a integração entre os sistemas hoje existentes na Casa, bem como a integração entre o sistema de gestão principal da Casa e o sistema da contabilidade, para que as informações sejam enviadas através de interface, a fim de minimizar os riscos de perda de informações.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.5. TELEMARKETING

3.5.1. – Ausência de variedade de fontes de recursos (continuidade)

O fato de que mais de 90% dos recursos obtidos para o custeio das atividades diárias da Casa é oriundo das atividades do Telemarketing, nos chamou a atenção. Em conversa com a gestão da Casa, observamos que este é um ponto de atenção deles também, uma vez que, atualmente, não existem outras fontes de renda significativas dentro da Casa, como eventos comemorativos de arrecadação de recursos.

Este fato tem como principais conseqüências a dependência da atividade mencionada para obtenção de recursos. Esta concentração pode trazer acarretar problemas como o risco de descontinuidade das atividades, no caso de falhas nos processos de telemarketing.

Recomendamos a organização que trabalhe no desenvolvimento de novas frentes de arrecadação de recursos, a fim de diversificar sua origem de arrecadações.

Dentre as atividades mais usuais, observadas no Brasil, estão:

- ✓ Realização de festas em datas comemorativas e bailes
- ✓ Lançamento de produtos com a marca da Casa para comercialização
- ✓ Serviços prestados à comunidade, mediante pagamento.
- ✓ Serviços escolares particulares (escolinha infantil paga)
- ✓ Sublocação de espaços da Casa para realização de eventos

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.5.2. – Não fornecimento da evidência do depósito de valores recebidos por mensageiros (limitação de escopo)

Até o final dos nossos procedimentos não obtivemos evidência dos recebimentos retirados pelos mensageiros, tampouco, evidência do respectivo depósito e posterior conferência pela equipe do financeiro, para formalizar o recebimento dos montantes nas contas bancárias da Casa.

Esta ausência de apresentação dos documentos comprobatórios nos impossibilita de verificar a adequacidade do controle, conseqüentemente, não podemos opinar acerca do procedimento.

Uma vez que o recebimento destes valores é feito por colaboradores de outro departamento alheio ao financeiro, recomendamos que os procedimentos de evidenciação da recolha, depósito e entrega ao financeiro sejam devidamente documentados, a fim de produzi provas para rastreabilidade das informações e para evidenciar a adequacidade dos procedimentos realizados.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.5.3. – Ausência de formalizado das premissas para determinação das metas

Fomos informados que as metas são relacionadas no sistema para acesso dos colaboradores. Entretanto não há documento formal, para evidenciar as premissas utilizadas.

Não havendo documento formalizado e homologado acerca das premissas e métricas utilizadas para cálculo das metas, estas podem vir a ser questionadas, quanto a sua validade.

Tendo em vista que a organização já possui as métricas pré-determinadas para o cálculo e determinação das metas de cada colaborador, estas deverão ser devidamente formalizadas e homologadas a fim de evitar possíveis questionamentos legais.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.5.4. – Ausência de sistema que grave as ligações

Fomos informados que todas as ligações são monitoradas por um encarregado do departamento. Entretanto, não há um sistema de gravação destas ligações. Entendemos que esta ausência de gravação limita a organização acerca de possíveis reclamações, bem como da evidenciação de possíveis problemas que podem ocorrer em um departamento tão importante para a organização.

A ausência de gravação pode incitar implicitamente o mal atendimento por parte dos atendentes, uma vez que não há formalização dos atendimentos realizados.

Esta ausência de gravação dificulta também o treinamento dos colaboradores que não conseguem ter uma ideia da forma que eles mesmos atendem.

Face aos riscos inerentes ao departamento, recomendamos que a organização aplique recursos para aquisição ou desenvolvimento de mecanismo de gravação para telemarketing, a fim de evidenciar os procedimentos adotados durante os atendimentos.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6. RH – FOLHA DE PAGAMENTO E VOLUNTARIADO

3.6.1. –Requisição de nova contratação não formalizada

Através das entrevistas fomos informados que as requisições para novas contratações são aprovadas pelo diretor geral, Sr. Rilder campos, todavia, estas aprovações, bem como as requisições não são formalizadas, através de formulários próprios ou eletronicamente.

Entendemos que esta ausência de formalização pode gerar/potencializar o risco de eventuais contratações indevidas, bem como, fora dos padrões pré-determinados pela Casa.

Entendemos ainda que, tendo em vista o constante crescimento e desenvolvimento estrutural da Casa, havendo mudanças expressivas em cargos de confiança, a incoerência de situações adversas como as supra mencionadas podem se tornar mais recorrentes.

Recomendamos que as requisições para novas contratações seja formalizada. Para isso, sugerimos que, seja desenvolvido um formulário de requisição de nova contratação, para que o gestor possa formalizar suas justificativas.

Em seguida, este documento deverá ser direcionado pelo gestor, ao diretor para avaliação. Em aprovando, esta deverá ser devidamente formalizada neste formulário.

Após aprovação, este formulário deverá ser direcionado ao RH para que possa providenciar o processo de recrutamento.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.2. – Ausência de aprovação pela diretoria

Através de indagação, constatou-se que as aprovações para novas contratações não são formalizadas.

Entendemos que, assim como a ausência da formalização da requisição, a ausência da formalização de aprovação pela diretoria pode gerar potencializar eventuais contratações indevidas, bem como, fora dos padrões pré-determinados pela Casa.

Recomenda-se que as aprovações para novas contratações sejam fossem formalizadas.

Para isso, sugerimos que, seja desenvolvido um formulário de requisição de nova contratação, para que o gestor possa formalizar suas justificativas.

Em seguida, este documento deverá ser direcionado pelo gestor, ao diretor para avaliação. Em aprovando, esta deverá ser devidamente formalizada neste formulário.

Após aprovação, este formulário deverá ser direcionado ao RH para que possa providenciar o processo de recrutamento.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.3. – Ausência de formalização dos requisitos do novo colaborador

Em nossas entrevistas junto ao gestor da área, observamos que o gestor solicitante, após aprovação da diretoria, informa ao RH sobre os requisitos necessários para contratação, todavia, estas informações não são formalizadas.

Entendemos que esta falta de formalização pode gerar problemas durante o processo, fazendo com que pessoas de perfil inadequado possam ser selecionadas indevidamente. E mesmo que o problema seja identificado nas fases de entrevista, haverá uma perda de tempo desnecessária no processo.

Recomendamos que, aproveitando o formulário inicial de requisição para nova contratação, seja criado também um campo para a descrição das características mínimas necessárias para a contratação. Na impossibilidade de utilização do mesmo formulário, desenvolver outro arquivo para a formalização de tais requisitos.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.4. – Falta de formalização de seleção da primeira fase pelo RH

Conforme fomos informados em reunião, após a 1ª triagem são selecionados os currículos a serem enviados para o gestor da área solicitante. Segundo a gestora do RH, não existe nenhum preenchimento de formulário com os candidatos selecionados na primeira fase.

Entendemos que esta ausência de informação de seleção prévia dos currículos em primeira fase pode gerar problemas como a perda das informações inerentes ao processo

seletivo, bem como, dificultar o possível remanejamento dos candidatos pré selecionados na primeira fase, caso não sejam aproveitados na oportunidade atual.

Recomendamos a elaboração de um formulário de cadastro de candidatos, e através dele todas as etapas do processo seletivo sejam registradas, a fim de manter o histórico de todos os candidatos, otimizando o tempo, em caso de reaproveitamento de processo seletivo e de candidatos já selecionados em processos anteriores

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.5. – Falta de independência para seleção de candidatos

Conforme fomos informados, após entrevista com gestor, a diretora (Srta. Rilma) faz uma segunda entrevista com os candidatos mais bem colocados, a fim de dar seu parecer final. Ainda segundo Srta. Anne, é a diretoria que dá a decisão final acerca das contratações, não sendo necessário levar em consideração a opinião do gestor da área

Entendemos que esta situação pode gerar questionamentos acerca da validade do processo seletivo, tanto pelo gestor da área, como pelos candidatos que participam do processo. Também corre-se um maior risco da não adaptação do novo colaborador ao trabalhar com um gestor que, eventualmente não o escolheu.

Reformamos a elaboração do formulário de cadastro dos candidatos para acompanhá-lo durante todo o processo seletivo.

Nesta última etapa, após a avaliação final da diretoria, acerca do candidato, esta deverá ser formalizada no formulário e discutida com o gestor da área, a fim de chegar num consenso. Este acordo deverá também ser formalizado na ficha.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.6. – Ausência de procedimentos para seleção

Durante as entrevistas, entendemos que dependendo da função a ser exercida as entrevistas são realizadas em etapas ou quantidades diferentes, configurando falta de padrão para os procedimentos de seleção.

Entendemos que esta situação pode gerar questionamentos acerca da validade do processo seletivo, tanto pelo gestor da área, como pelos candidatos que participam do processo. As diferenças sem justificativa formal dentro da empresa pode configurar favorecimento e dar margem a questionamentos no âmbito administrativo e judicial.

Recomendamos a Casa que desenvolva um protocolo (manual) de procedimentos de seleção que deverá ser homologado para adoção dentro da Casa.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.7. – Ausência de política de cargos e salários e de descrição das atividades

Fomos informados na entrevista que a Casa também não possui uma política de cargos e salários

Esta ausência de política de cargos pode gerar desconforto entre os colaboradores e estimular a ocorrência de questões jurídicas

Recomendamos a organização que desenvolva, homologue e implante uma política de cargos e salários a ser praticado

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.8. – Ausência de evidencia de participação procedimentos integração

Fomos informados que os colaboradores participam de um procedimento de integração às práticas da Casa. Entretanto, não assinam documento formalizando a participação do evento.

Esta falta de evidência impede que a empresa prove a participação na atividade, conseqüentemente a ciência de informações que, por ventura, sejam passadas durante a integração.

Recomendamos a organização que passe a formalizar a participação de todos os novos colaboradores, através de formulário específico, ou ainda, se for o caso, esta poderá ser formalizada em campo específico na ficha do candidato que o acompanhará em todo o processo seletivo.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.9. – Ausência de formalização de premissas de avaliação e política de RH

Fomos informados pela gestora do RH que os colaboradores passam por 2 avaliações por ano. Estas avaliações possuem critérios de avaliação definidos. Entretanto, não há formalização das informações em uma política de RH

Esta ausência de formalização abre precedentes para questionamentos acerca de possíveis avaliações tendenciosas e/ou enviesadas.

Recomenda-se que as premissas de avaliação dos colaboradores sejam formalizadas em uma política inerente ao RH devidamente homologada, a fim de tornar formal todas as atividades do departamento, evitando questionamentos acerca de sua validade.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.10. – Falta de autonomia para demissões

Durante as entrevistas, observamos que para realizar qualquer demissão o gestor precisará da aprovação da diretoria. Entretanto, se o diretor resolver demitir algum colaborador, não precisará do aval do gestor da área ou do gestor do RH.

Entendemos que esta situação pode abrir precedentes para questionamentos acerca dos critérios estabelecidos para a demissão de um colaborador, podendo gerar inclusive, demandas judiciais.

Recomendamos que, dentro da política de RH, sugerida anteriormente, a organização formalize também os procedimentos para demissão, para que nos casos de demissão por iniciativa do gestor da área, esta continue sendo aprovada pelo diretor, e nos casos de demissão por iniciativa da diretoria, esta seja acordada com gerencia da área e pela gerência do RH, sendo estas, aprovadas formalmente (impresso ou eletronicamente)

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.11. – Ausência de formalização de pedido de desligamento de colaborador (iniciativa do diretor)

Nos casos em que o diretor solicita o desligamento do colaborador, esta é realizada apenas verbalmente.

Esta ausência de formalização denota falta de padronização nos procedimentos da organização.

Recomendamos que, dentro da política de RH, sugerida anteriormente, a organização formalize também os procedimentos para demissão, para que nos casos de demissão por iniciativa do gestor da área, esta continue sendo aprovada pelo diretor, e nos casos de demissão por iniciativa da diretoria, esta seja acordada pela gerencia da área e pela gerência do RH, sendo estas, aprovadas formalmente (impresso ou eletronicamente).

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.6.12. – Falta de evidencia de controle da presença dos voluntários

Através das entrevistas fomos informados que o controle de presença dos voluntários é realizado pelo gestor de cada área. Em paralelo, a Srta. Sueli, (diretoria) uma das diretoras da Casa, supervisiona estes controles. Todavia, esta supervisão não é evidenciada.

Entendemos que esta ausência de formalização denota ausência de padronização nos procedimentos de controle. Esta Ausência de controle pode potencializar a chance de ocorrência de falhas no controle de dos voluntários, dificultando a mensuração de doação de mão de obra voluntária que a Casa recebe mensalmente.

Recomendamos que a responsável mór pelo controle de voluntários, Srta. Sueli passe a evidenciar as verificações das listas de presença dos colaboradores, a qual é controlada pelo gestor de cada área.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7. PROJETOS

3.7.1. – Ausência de checklist ou evidencia de verificação entre projeto e edital incluir a ausência de manual de procedimentos para projetos

Fomos informados pela Srta. Neide, que atualmente não existe formalização para as revisões do projeto que antecedem sua submissão tampouco, há um checklist para facilitar a revisão do mesmo.

A ausência desta formalização dificulta a garantia de que o projeto foi devidamente revisado em todos os seus aspectos, antes da sua submissão, destarte, potencializa a possibilidade da ocorrência de falhas, tanto no atendimento das exigências do edital, quanto na execução da própria atividade a qual ele se propõe, no caso de aprovação e contemplação.

Recomendamos a elaboração de um formulário para formalização das revisões do projeto antes de sua submissão. Recomendamos ainda, que se discuta o desenvolvimento de um checklist a fim de facilitar a identificação de falhas e otimizar o tempo para as revisões.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.2. – Falta de evidencia na entrega dos kits de necessidades básicas

Fomos informados que na entrega destes kits os familiares não assinam nenhum tipo de recibo confirmando o recebimento dos itens.

Esta ausência de formalização da entrega dos kits para às famílias impossibilita a evidência de que estes materiais foram efetivamente entregues, podendo gerar questionamentos acerca do órgão de origem do recurso utilizado para sua compra.

Recomendamos que seja desenvolvido um recibo para assinatura do recebedor, no momento da entrega do kit. Este recibo deverá ser armazenado e apresentado quando solicitado.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.3. – Ausência de formalização do levantamento do material para a construção/reforma

Durante nossas entrevistas, fomos informados que o levantamento do material necessário para a realização de obras de construção e reforma do projeto vida é realizado pelo artífice da Casa (colaborador contratado). Entretanto, o mesmo não formaliza este levantamento

Esta ausência de formalização pode gerar problemas como:

- Compra de material inadequado
- Desvio de materiais adquiridos
- Divergência entre material solicitado e material entregue.

Recomendamos que a organização crie um relatório padrão, para que o artífice possa relacionar os itens necessários para a construção/reforma, inerentes ao projeto vida. Este formulário deverá ser assinado por ele e a gestora responsável pelo projeto deverá assiná-lo também.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.4. – Falta de evidencia do acompanhamento das obras do projeto

Fomos informados pela gestora do projeto que não há formalização realizada para acompanhamento das etapas do trabalho de reforma/construção, além das fotos tiradas para o relatório final.

Esta ausência de formalização do controle das obras dificulta a prestação de contas, pois não gera evidência da evolução dos trabalhos, tampouco são gerados relatórios acerca desta evolução.

Dever-se-ão ser criados cronogramas de visita para o acompanhamento das obras. Para estes, desenvolver-se-ão planilhas para formalizar o acompanhamento da evolução das obras. Adicionalmente, este acompanhamento poderá ser complementado com fotos.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.5. – Falta de cronograma para acompanhamento das obras

As obras são acompanhadas semanalmente, porém não existe uma regra para estas visitas.

Entendemos que esta ausência de cronograma dificulta que este controle possa ser observado por outras pessoas, quando solicitado.

Para atender a este ponto dever-se-á observar a recomendação do ponto anterior.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.6. – Falta de formalização da contratação dos pedreiros

Fomos informados que a contratação dos pedreiros utilizados nas obras não é formalizada.

Esta ausência de formalização pode dar margem a possíveis reclamações trabalhistas por parte dos colaboradores, bem como questionamentos acerca da relação com os trabalhadores, por parte dos órgãos fiscalizadores.

Recomendamos que a organização formalize contratos de prestação de serviço com os pedreiros, pré-estabelecendo as regras desta relação.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.7. – Falta de atualização de convênio Diagnóstico Precoce

Fomos informados da existência de um convênio do Diagnóstico Precoce de 2016 que ainda está sendo utilizado em 2018.

Através das análises dos documentos, observou-se que este acontecimento vai de encontro com o que determinam as cláusulas do convênio celebrado entre a Casa Durval Paiva e a entidade fomentadora (IRM).

Recomendamos que, a fim de atender às exigências dos convênios celebrados, a organização adote como regra, a renovação dos projetos apresentados para cada convênio, nos casos em que ele não se cumpra no ano determinado no convênio firmado.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.8. – Falta de procedimento para verificação de cumprimento das regras do convênio com o IRM

Não há um procedimento formalizado de verificação do cumprimento das cláusulas do convênio firmado junto ao IRM.

Esta ausência de verificação dificulta a identificação de problemas no atendimento das regras impostas pelo convênio, podendo tornar tardia a correção de problemas.

Recomendamos que a organização adote como prática a revisão periódica dos projetos e confronto com os convênios celebrados, junto ao IRM, a fim de observar o possível não atendimento das cláusulas.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.9. – Acumulo de funções na gestão do projeto diagnóstico precoce

"Através da elaboração dos descritivos, observou-se um acumulo de atividades por parte do gestor dos projetos ""diagnóstico precoce"" e ""Projeto Vida""

Observou-se que a gestora do projeto faz, entre outras atividades:

- ✓ as cotações,
- ✓ o levantamento dos materiais necessários;
- ✓ as compras dos materiais;
- ✓ o acompanhamento das obras realizadas
- ✓ a contratação dos colaboradores;
- ✓ a gestão dos gastos realizados com os projetos, etc

Entendemos que este acúmulo de atribuições pode facilitar a ocorrência de falhas no andamento e controle dos projetos. Entendemos ainda que, com a delegação de algumas destas tarefas, as informações prestadas poderiam ser mais qualitativas, aumentando o nível de transparência bem como facilitando a identificação de possíveis problemas, de maneira prévia.

Recomendamos a discussão interna para avaliar a possível contratação de um analista para a descentralização de atividades e responsabilidades do departamento de projetos, a fim de prezar pela qualidade das atividades realizadas.

Esta medida poderá auxiliar em questões como:

- ✓ Segregação de funções
- ✓ Possibilidade de revisão dos convênios
- ✓ Controle do andamento das obras
- ✓ Aumento da visão gerencial da gestão

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.7.10. – Falta de formalização de avaliação do curso e avaliação 360

Fomos informados pela gestora do projeto que, além dos procedimentos de avaliação de conteúdo assimilado na capacitação do Diagnóstico Precoce, realiza-se também uma avaliação acerca do curso. Contudo, ela não é formalizada.

Entendendo que esta avaliação poderia trazer benefícios com relação ao feedback do trabalho e possibilitar melhorias, levantaremos como ponto de controle para que possa ser revisto com maior atenção.

Recomendamos a criação de um formulário para formalização do questionário de avaliação do curso e, se aplicável, uma avaliação 360 (para professores e instrutores)

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.8. ATENDIMENTO

3.8.1. – Carta de encaminhamento não é cobrada em 100% dos casos

Fomos informados que nem todos os pacientes trazem encaminhamento. Entretanto, isso não os impede de ser atendidos, pois há outras formas de levantar a veracidade das informações.

Entendemos que, apesar de existirem outras formas de confirmar o encaminhamento, esta ausência de padrão na documentação a ser arquivada para a entrada do paciente, denota ausência de padronização nos procedimentos de entrada e início do atendimento.

Recomendamos que a Casa avalie o reforço com os médicos para o fornecimento de uma carta de encaminhamento, ou ainda, adotem como padrão armazenar algum documento específico inerente ao tratamento do paciente.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.8.2. – Falta de evidência da verificação do checklist

Através de indagação fomos informados que este checklist é acompanhado pela nova família atendida. Entretanto a mãe não assina a verificação.

Apesar de se tratar de trabalho voluntário, onde a solidariedade é ponto primordial das ações, esta ausência de formalização do recebimento do quarto, dificulta a cobrança, por parte da governanta ou quem fizer as vezes, no que diz respeito a conservação das instalações que servirão para atender outras famílias.

Recomendamos que a Casa passe a evidenciar o recebimento dos kits e das boas condições que o quarto está sendo recebido, no momento da entrada dos assistidos, a fim de contribuir para a conservação.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.9. CONTABILIDADE

3.9.1. – Envio das informações por e-mail. – Risco de corromper informações

Em conversa com a Srta. Telma fomos informados que os serviços de contabilidade são terceirizados pelo escritório de contabilidade Celta. Para elaboração dos lançamentos contábeis a Srta. Telma envia mensalmente, os relatórios das movimentações para a contabilidade por e-mail, pois não existe interface entre os sistemas.

Entende-se que esta falta de interface (comunicação entre os sistemas) pode ocasionar a perda de dados, causando falhas nas demonstrações contábeis.

Recomendamos que a Casa discuta internamente a possibilidade de aperfeiçoamento dos sistemas para viabilizar a interface entre o sistema de gestão da Casa e o sistema da contabilidade, ou ao menos, a possibilidade do envio do arquivo, através do próprio sistema, a fim de diminuir o risco de perda de informações.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.9.2. – Ausência de conciliação entre saldo contábil e relatórios financeiros enviados à contabilidade

Fomos informados que a contabilidade realiza uma reunião mensal para apresentação dos saldos contábeis. Nesta reunião são repassados os pontos de atenção observados. Entretanto, não há formalização desta reunião, tampouco um relatório de distorções ou pontos identificados e conciliados.

A ausência de conciliação pode gerar retrabalho e dificuldade na identificação e solução de distorções dos saldos contábeis.

Recomendamos a Casa que adote a prática de elaboração e formalização das conciliações contábeis entre os relatórios contábeis e os relatórios financeiros. A Casa deverá discutir ainda, a viabilidade de que os trabalhos de conciliações, caso realizados pela equipe terceirizada, sejam revisados por colaborador da própria Casa Durval Paiva

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.10. DOAÇÕES

3.10.1. – Ausência de registro da doação de roupas, brinquedos e outros nos recebimentos

Durante nossas análises, observamos que a organização não registra as doações como roupas e brinquedos no momento do seu recebimento. Muitas delas são repassadas aos assistidos (mães e crianças) sem transitar pelos estoques.

Esta ausência de registro subestima a capacidade de assistência da Casa, fazendo com que a mensuração do valor registrado como auxílio dado às famílias assistidas seja subestimado (mensurado a menor).

A organização deverá estudar a criação de procedimento para registro do recebimento das doações de roupas, brinquedos novos e usados e outros, a fim de mensurar a real quantidade de doações recebidas pela organização.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.10.2. – Ausência de recibo de doação de roupa para as mães (repasso de doação)

Fomos informados que as roupas e demais utensílios doados às mães e famílias de assistidos pela Casa são repassados sem o preenchimento de recibo ou outro documento formal.

Esta ausência de registro dificulta o controle de doações realizadas pela Casa, à cada assistido, podendo estimular que pessoas possam buscar estas doações por motivos indevidos.

Respeitando o registro de entradas das doações, o qual deverá ser desenvolvido, as doações de roupas às famílias assistidas pela Casa, também deverá ser documentada, a fim de viabilizar documento suporte para a baixa respectiva.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.10.3. – Ausência de registro de brinquedos semi-novos para composição dos estoques da Casa ou para doação aos assistidos

Fomos informados que os brinquedos seminovos recebidos em doação não são registrados nos estoques da Casa.

Esta ausência de mensuração faz com que as demonstrações contábeis tenham seus saldos subestimados, tendo em vista que a Casa possui um patrimônio maior do que o efetivamente registrado, bem como a ajuda que fornece aos assistidos pela Casa é maior que a mensurada.

Dever-se-á aplicar a mesma recomendação aplicável ao outro ponto inerente a ausência de registro das doações.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.10.4. – Ausência de registro das doações de eletrodomésticos repassadas aos assistentes

Fomos informados que os eletrodomésticos recebidos em doação não são registrados nos estoques da Casa.

Esta ausência de mensuração faz com que as demonstrações contábeis tenham seus saldos subestimados, tendo em vista que a Casa possui um patrimônio maior do que o efetivamente registrado, bem como a ajuda que fornece aos assistidos pela Casa é maior que a mensurada.

Dever-se-á aplicar a mesma recomendação aplicável ao outro ponto inerente a ausência de registro das doações.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.11. IMOBILIZADO

3.11.1. – Falta de formalização de autorização para baixas

Para que um item seja baixado, é necessário que haja uma autorização prévia do Diretor. Contudo, nos casos das baixas de imobilizado, esta autorização não é formalizada em 100% dos casos.

Esta ausência de formalização para as baixas pode facilitar a ocorrência de baixas sem o devido registro nos controles sistêmicos da organização.

Recomendamos que a organização passe a formalizar todas as adições e baixas do imobilizado. No caso de formalizações manuais, estas deverão ser armazenadas, caso haja necessidade de verificações posteriores. Estas autorizações, também deverão ser formalizadas de forma sistêmica.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.11.2. – Ausência de política de adições e baixas do imobilizado

Ao que foi possível observar, a ausência de uma política de adições e baixas do imobilizado potencializa a ocorrência de problemas nas operações do imobilizado.

Esta ausência de políticas dificulta o controle e a gestão das atividades inerentes ao imobilizado, uma vez que não há parâmetros formalizados para cobrança.

Recomendamos seja desenvolvida uma política de práticas para os itens do imobilizado, abordando adições, baixas, a gestão e o controle do imobilizado.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.11.3. – Falhas no cálculo de depreciação

Tendo em vista as falhas no relatório do imobilizado, o valor da depreciação também estará apresentado de forma inadequada, uma vez que o relatório do imobilizado utilizado como base para estes cálculos é incorreto.

Esta falha gera distorções na apresentação das demonstrações contábeis, no que diz respeito ao saldo do imobilizado que, no que pode ser observado nas demonstrações de 2017, representam, aproximadamente 50% do saldo total do patrimônio da organização

Recomendamos que seja realizado um inventário integral do imobilizado e as informações sejam atualizadas no sistema de controle da organização. Atualizando os relatórios de controle do imobilizado, as bases para os cálculos de depreciação também serão atualizados.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.11.4. – Ausência de controle sistêmico efetivo do imobilizado

Fomos informados que um levantamento do imobilizado foi realizado recentemente, e as informações levantadas foram registradas em um sistema que se encontra em uso.. Entretanto, o sistema apresenta falhas como duplicação de itens e ausência de baixas de itens já fora de uso.

Estas falhas tornam o sistema parcialmente ineficaz, uma vez que as informações nele constantes, estão incorretas.

Recomendamos a organização que solicite uma revisão sistêmica para solucionar problemas como duplicação de itens e outros possíveis problemas não identificados neste

levantamento. A partir destas melhorias, os dados poderão ser atualizados e o sistema passará a ser efetivo.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.12. ESTOQUES

3.12.1. – Falta de inventário total de estoques

Indagamos ainda, acerca da realização de inventário total anual, todavia, fomos informados que tal procedimento não é adotado. Tampouco, existe um controle específico que assegure que, através dos inventários cíclicos, ao final do exercício todos os itens foram contados, ao menos uma vez.

Entendemos que esta ausência de inventário total dos estoques pode potencializar a ocorrência de distorções relevantes nos estoques apresentados nos relatórios contábeis, em detrimento dos estoques existentes fisicamente, o que interfere de forma direta na acuracidade das demonstrações contábeis.

Recomendamos que a organização estabeleça regras para realização de inventário anual ou, no caso da inviabilidade, determine e homologue critérios para garantir que, ao final de cada exercício, todos os itens dos estoques tenham sido contados, ao menos uma vez.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.12.2. – Falta segregação dos estoques dos convênios

Em conversa com a gestora dos projetos, fomos informados que não há segregação entre os itens de estoque, adquiridos com recursos da Casa e com recursos dos convênios (estoques com e sem restrição).

Dentre os principais problemas, destacamos a dificuldade na segregação e evidenciação do consumo dos itens adquiridos para os projetos com verba de finalidade restrita. Por conta

desta ausência de segregação, são descumpridas cláusulas dos convênios firmados, bem como a própria legislação contábil vigente, vide ITG 2002 (R2).

Recomendamos que a organização trabalhe na segregação sistêmica destes itens, bem como física, a fim de cumprir com as exigências das normas contábeis, bem como dos convênios firmados, além de viabilizar um maior controle dos recursos dos convênios firmados.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.13. GERAL

3.13.1. – Ausência de um manual de procedimentos internos

Durante as entrevistas, foi possível observar que a organização não possui um manual de procedimentos/controles internos.

Observamos também que a organização possui alguns controles que são praticados durante as suas atividades. Contudo, não existem policias de controles disseminadas em todos os departamentos. Da mesma forma, a ausência de uma política de controles internos, dificulta a manutenção destes controles.

A ausência deste manual aumenta a probabilidade da ocorrência de uma série de implicações negativas aos processos da organização, dentre os quais destacam-se, a falta de padrão nos procedimentos, dificuldade na gestão e cobrança dos procedimentos, problemas na substituição de colaboradores, entre outras.

Recomendamos que a organização discuta internamente a fim de desenvolver um manual de procedimentos, contemplando, se possível, controles internos, a fim de determinar padrões para as atividades de cada um dos departamentos da Casa.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.13.2. – Ausência de uma política de cargos e salários

Em conversa com o RH, observamos que a organização não possui uma política de cargos e salários.

A ausência deste documento pode dar margem a questionamentos acerca de salários diferentes para funções equivalentes, bem como desestimular os colaboradores acerca de sua continuidade, visando um plano de carreira dentro da Casa.

Recomendamos a organização que, junto a colaboradores departamento com expertise ou, através de contratação de serviços externos, possa desenvolver uma política de cargos e salários aplicável a todos os colaboradores.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.13.3. – Ausência de política de definição de metas para os setores (telemarketing, projetos, entre outros)

Durante nossos procedimentos junto a Casa, observamos a ausência de formalização da política de definição de metas para setores como telemarketing, projetos, entre outros. Em casos como o telemarketing, fomos informados que existem metas as quais são expostas aos colaboradores. Entretanto, estas não são formalizadas.

Entendemos que a ausência de políticas para determinação de metas pode acarretar problemas como a falta de clareza na definição de premissas para cumprimento de metas estabelecidas e, conseqüentemente, favorecer questionamentos acerca do cumprimento destas.

Recomendamos a Casa que desenvolva uma política para definição de metas em todos os setores aplicáveis. Esta política trará maior transparência às ações envolvidas, bem como, trará maior clareza aos colaboradores, acerca das métricas utilizadas para a sua determinação e avaliação.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.13.4. – Ausência de orçamento anual (Budget anual) e reuniões de acompanhamento

Em conversa com a gestora da Casa observamos que a Casa não tem como prática oficial, a elaboração de budget anual, execução de reuniões de planejamento anual, tampouco de acompanhamento dos trabalhos, no decorrer do ano.

Entendemos que esta ausência de reuniões de planejamento deixa a Casa mais sujeita a ocorrência de problemas de ingerência, bem como, pode dificultar o crescimento da Casa, face a ausência de metas claramente definidas e disseminadas à todos os setores e níveis de colaboradores envolvidos.

Recomendamos a Casa que, caso elabore um manual de procedimentos internos, desenvolva um capítulo para versar acerca de reuniões de Budget anual, sendo uma reunião para definição das metas financeiras e operacionais para o ano seguinte e reuniões periódicas (trimestrais, bimestrais, etc) para o acompanhamento da evolução. Deverá também, trabalhar na elaboração de um orçamento anual.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.13.5. – Ausência de política para precificação dos estoques (formalizada)

Durante nossos procedimentos, fomos informados que a Casa não possui formalização das regras para a precificação dos itens de estoques, recebidos em doação.

Esta ausência de formalização, pode abrir margem para falhas no reconhecimento das receitas com doação, podendo estas, serem reconhecidas com valor a maior ou a menor, dependendo do julgamento do colaborador responsável na oportunidade.

Recomendamos que a Casa formalize uma política com regras para a precificação e o reconhecimento das doações que compõem os seus estoques.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.13.6. – Ausência de inventário geral de imobilizado

Fomos informados que a Casa não possui como procedimento, a realização de um inventário geral anual do imobilizado.

A ausência deste procedimento, dificulta a identificação de distorções entre os relatórios financeiro e contábil do imobilizado e os itens físicos, o que potencializa a probabilidade de ocorrência de distorções entre eles.

Recomendamos que a Casa crie a regra de realização de inventários gerais do imobilizado, para que estes possam ser realizados, ao menos, uma vez ao ano.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

3.13.7. – Segregação de funções

Observamos em departamentos como Compras, RH, projetos, entre outros, que uma única pessoa realiza diversas atividades, tais como fazer uma requisição e respectivo pedido de compras.

Entendemos que mesmo que haja revisão das cotações realizadas, a ausência de segregação de funções pode gerar questionamentos acerca da validade das atividades e a sugestão de falhas de conduta como favorecimentos, compras indevidas, entre outros.

Recomendamos que a Casa discuta internamente e avalie a possibilidade de uma segregação de funções departamentais, para que haja maior clareza, transparência e fluidez nos processos.

Comentário da administração

Espaço reservado para comentários da Administração da empresa

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo deste trabalho como sendo o levantamento das atividades, controles e pontos de controle da organização, Casa Durval Paiva, a fim de elencar os riscos existentes em suas operações e apresentar propostas de solução à cada um dos riscos identificados, entendemos que o presente relatório cumpriu seu objetivo de forma satisfatória.

Mesmo frente às limitações enfrentadas durante a realização das atividades, com a atenção e empenho de todos os colaboradores da Casa, foi possível obter as informações necessárias e suficientes para realização do entendimento dos processos realizados nesta organização.

Uma vez que a **Casa Durval Paiva** possui visibilidade nacional, tendo esta, ganhado prêmios como **As 100 melhores ONGs do Brasil - 2017** (Revista Época) e **A melhor ONG do Brasil - 2018**, um trabalho como o que deu origem a este relatório, tem grande relevância, tendo em vista a necessidade constante de aperfeiçoamento de suas atividades, bem como, de seus controles, a fim de aperfeiçoar e perpetuar sua qualidade em atendimento e gestão.

Desta forma, se faz mister que a Casa tenha controles adequados, que a ajudem a aumentar o nível de transparência de suas ações, proporcionando-lhe maior credibilidade e legitimando suas ações perante a sociedade.

Outrossim, ressalta-se que o resultado deste trabalho não tem características mandatórias, sendo necessária a discussão interna entre gestores e diretoria, acerca da viabilidade de acatar a cada um dos aspectos levantados, bem como a adoção das orientações, nele apresentadas.

Vale lembrar ainda que, uma vez que os procedimentos foram realizados a distância, pode haver operações da organização que não tenham sido abrangidas nas análises que originaram este relatório.

Por fim, este profissional se coloca a inteira disposição para o esclarecimento de dúvidas que surgirem acerca dos itens apresentados.

Allan de Aquino P. de Lima

Apêndice K – Cruzamento-Pontos Vs Problemas De Gestão

PROBLEMAS DE GESTÃO - CASA DURVAL PAIVA			MAPEAMENTO
Problemas de gestão (Informações obtidas junto a Casa)			Pontos de controle
Nº Item	Problema de gestão	Comentários Gestão Casa	Identificado nos descritivos?
Aspectos gerais da Casa			
1	Sustentabilidade (auto suficiência)	Ponto preocupante uma vez que as organizações do 3º setor são mantidas por doações. A Casa se diferencia das demais. Entretanto, precisa otimizar seus gastos e diversificar sua obtenção de recursos para custeio das atividades.	PC-TMK-01
2	Diversidade de fontes de captação	A maior fonte de captação da Instituição é a Central de doação; (risco de continuidade).	PC-TMK-01
3	Ausência de sistema de automação eficaz	O atual sistema da Instituição, deixa a desejar para atender o porte da Instituição, conforme parecer da auditoria externa constatada pela Instituição.	PC-COM-04 / PC-PGF-01 PC-TI-01 / PC-TI-02 PC-TI-04 / PC-TMK-04 PC-CNT-01
4	Planejamento estratégico com metas definidas e claras (gastos, investimentos e despesas fixas) para facilitar as decisões;	Casa possui planejamento mas não o formaliza. Não há um budget para determinação de objetivos, metas de gastos ou receitas	PC-GER-04
5	Discussões mensais para acompanhamento dos resultados;	Não existe essa prática de forma sistematizado, com a equipe Direção da Instituição. As discussões são isoladas com os setores especialmente, financeiro/central de doações/marketing/gerencia.	PC-GER-04
Problemas específicos, ligados ao orçamento			
6	Ausência de orçamento: dificuldade para planejar e acompanhar resultados	A instituição não tem essa peça elaborada formalmente, apenas um relatório de despesas/plano de contas.	PC-GER-04
Problemas específicos, ligados ao contábil			
7	Ausência de integração entre sistemas, RH, financeiro, patrimonial e contábil	Não há interface dos sistemas de gestão da Casa com a contabilidade. Aumentando o risco de perda ou distorção de informações.	PC-TI-04
8	Controle de estoque	Ausência de sistema integrando estoque/compras /financeiro	PC-EST-01

9	Ausência de controle patrimonial/imobilizado	Casa não possui setor de imobilizado, contrariando orientações da equipe de auditoria.	PC-IMO-01
Problemas específicos, ligados aos convênios			
10	Procedimento inconsistentes em relação ao registro contábil nos resultados refletidos	A escrituração contábil precisa ser alinhada e atualizada com as normas e solicitações de financiadores da Instituição;	PC-PRO-08 PC-CNT-02
11	Contabilidade com expertise	A empresa prestadora de serviços contábeis atual não está alinhada com a legislação vigente. Não faz as orientações adequadas a equipe da Casa.	PC-PRO-08 PC-CNT-02
Problemas específicos, ligados ao financeiro			
12	Manual de procedimentos	Não existe.	PC-GER-01
13	Fluxo de caixa	O fluxo de caixa é feito manualmente com planilhas do Excel.	PC-GER-04
14	Pessoal capacitado	Pessoal do setor com pouca capacitação, especialmente relacionado a questão de procedimentos necessários para um controle mais eficaz.	PC-GER-01
Problemas específicos, ligados ao operacional			
15	(Não há segregação de função) mesma pessoa planeja, operacionaliza, monitora e presta contas;	pelo fato de um grande número de empregados impactar na folha de pagamento, os profissionais acumulam funções de planejamento/execução/prestação de contas; O que apresenta riscos no item controle.	PC-PRO-09 PC-GER-07

Apêndice L - Ata De Reunião Com Diretoria E Gestão Da Casa

Ata de reunião com a Diretoria e Gestão da Casa Durval Paiva Realização: 27/11/2018

TERMO DE ABERTURA

No Dia 27/11/2018 às 15 horas, foi realizada reunião para apresentação do relatório final dos procedimentos de controles internos aos gestores e diretoria da Casa Durval Paiva.

Nesta reunião estavam presentes:

- ✓ Allan A. P. de Lima - Pesquisador
- ✓ Daniella Paiva – Vice-presidente
- ✓ Neide Filha – Gerente geral da casa
- ✓ Telma Araújo – Gerente financeiro

As 15 horas deu-se início a reunião, que foi realizada através de vídeo conferência do aplicativo WhatsApp, tendo em vista que os quatro (04) integrantes da reunião encontravam-se em três localidades diferentes.

ORDEM DO DIA

Como pauta da reunião, foram discutidos e dirimidos os seguintes assuntos:

1. **Motivação inicial do trabalho**
2. **Proposta do Framework para o 3º setor**
3. **Passos e procedimentos do trabalho**
4. **Limitações de escopo**
5. **Pontos identificados**
6. **Considerações finais**

DELIBERAÇÕES

1. Motivação inicial do trabalho

Foi dado início a reunião, pelo Sr. Allan Lima, apenas com a presença da Srta. Daniella Paiva, tendo em vista a ausência momentânea das outras duas participantes que já haviam sido comunicados acerca do início da reunião.

Neste início de reunião, foi informado à Srta. Daniella, acerca da motivação inicial do trabalho. Após trabalho de auditoria realizado pelo pesquisador, junto a Casa Durval Paiva, em agosto/2016, criou-se de imediato, um carinho especial com os trabalhos desenvolvidos na Casa.

Desde então, buscou-se uma oportunidade de contribuir com a Casa e seus trabalhos, de alguma forma e foi durante a discussão e escolha do tema para a dissertação do Programa de Mestrado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, que decidiu-se pela escolha do tema voltado ao terceiro setor.

Observou-se as diversas carências vividas pelo setor, em especial a ausência de políticas e práticas de controles internos nas organizações, bem como a dificuldade na sua implementação, face à impecilios como:

Falta de recursos financeiros

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large signature and the initials 'NE' and 'G'.

Falta de pessoal capacitado

Falta de orientação de órgãos específicos para a prática no setor

Neste momento, as gestoras da casa, Srtas. Neide Filha e Telma Araújo, passaram a fazer parte da reunião.

Retomando as explicações, continuamos explanando que estas carências nos levaram a pensar em uma forma de contribuir para sanar os problemas de gestão da casa: por conta da ausência de controles internos, e, concomitantemente, proporcionar contribuições ao universo acadêmico.

2. Proposta do Framework para o 3º setor

Face a esta situação, passou-se a pesquisar na literatura, (livros publicados e estudos publicados através de artigos em periódicos e congressos) a existência de estudos realizados com a intenção de propor uma forma de implementação de controles para o terceiro setor, entretanto, o que conseguiu-se constatar até a finalização de nossas pesquisa foram:

Proposta de framework para controles internos no setor público (1º setor) – Intosai

Proposta de framework para controles internos no setor privado (2º setor) – Coso

Manual de boas práticas de Governança Corporativa para o terceiro setor – IBGC

Estudos propondo a implementação da COSO no 3º setor

Destarte, não localizou-se estudos propondo um framework específico para o 3º setor, no qual a casa se enquadra.

Face a este cenário, decidiu-se então, focar o estudo no desenvolvimento de uma proposta de framework específico para o terceiro setor, tendo em vista ainda, as peculiaridades do 3º setor, face aos demais.

3. Passos e procedimentos do trabalho

Para a realização deste trabalho foi necessário estrutura-lo nas seguintes etapas:

Levantamento bibliográfico: Estudos acerca do 3º setor, controles internos, framework para implementação de controles e estudos realizados acerca dos controles internos, sua implementação e importância;

Determinação da metodologia de estudo: onde optou-se pela metodologia intervencionista

Desenvolvimento de um novo framework de controles internos para o 3º setor: considerando as carências do setor, suas peculiaridades (diferenças em relação aos demais setores)

Aplicação do método de pesquisa intervencionista: O qual foi dividido nas seguintes etapas:

a. Diagnóstico da situação

Levantamento de problemas de gestão da casa; realizado, junto a gerencia da casa;

Realização de entrevistas com stakeholders: para corroborar os problemas de gestão, bem como obter a visão da casa, sob o ponto de vista de diferentes usuários;

b. Planejamento e nível de intervenção

Planejamento e estratégia a serem utilizadas, bem como, cronograma prévio das atividades;

c. Coleta, análise e execução

Handwritten signature and initials at the bottom right of the page.

Aplicação do framework criado, sendo:

- *Ambiente de controle*
- *Avaliação de riscos (análise e resposta)*
- *Atividades de controle*
- *Implementar solução*

d. Avaliação de resultados

Monitoramento dos controles, avaliação da aceitação pelos colaboradores, visão dos gestores, pontos positivos e negativos, acerca da implementação e do framework proposto

4. Limitações de escopo

Tendo em vista o cenário para a realização do trabalho, identificamos as seguintes limitações:

Distância da residência do pesquisador e do objeto pesquisado: Os dois localizam-se em estados distantes, por isso, grande parte dos procedimentos foram realizados a distância, através de video-chamadas e call-conferences.

Ausência de política de controles internos formalizada

Prazo curto para realização dos trabalhos, face ao prazo final de entrega do trabalho

5. Pontos identificados

Nesta etapa da reunião foram apresentados todos os pontos listados no relatório final denominado carta de controles internos e recomendações à Casa Durval Paiva, emitido e assinado pelo pesquisador, Allan Lima, auditor independente, professor universitário e palestrante da área contábil.

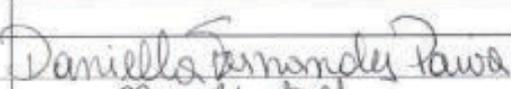
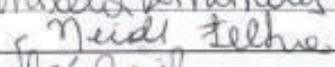
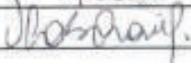
6. Considerações finais

Por fim, estando todos de acordo, sem mais nada a comentar ou dúvidas a esclarecer, deu-se por encerrada a reunião, ficando o Sr. Allan Lima, incumbido de realizar as correções para posterior envio do relatório final e realização de novo contato, para acertar os procedimentos a serem realizados na data da visita presencial que ocorrerá entre os dias 03 à 07/12/2018, na sede da Casa Durval Paiva.

TERMO DE ENCERRAMENTO

Às 17:00 horas (horário de São Paulo), nada mais havendo a tratar, a reunião foi encerrada.

São Paulo, 27 de novembro de 2.018

Nome	Assinatura	Data
Allan Lima		/ /
Daniella Paiva		/ /
Neide Filha		/ /
Telma Araújo		/ /

Apêndice M - Orientações Para O Depto. De Compras

	ORIENTAÇÕES PARA PROCEDIMENTOS DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Versão 1 Consult. externa Estudos
---	---	--

Orientações para os procedimentos do departamento de compras das Casa Durval Paiva

Objetivo:

Este documento tem como objetivo evidenciar as orientações fornecidas aos colaboradores de compras da Casa Durval Paiva, com relação a formalização dos procedimentos que envolvem as compras da Casa.

Procedimentos:

Para que o departamento consiga evidenciar todos os procedimentos de forma adequada, os mesmos deverão ser realizados da seguinte forma:

1. Requisição e compra de materiais

1. O colaborador de cada departamento deverá preencher uma requisição de compra de forma sistêmica/impressa;
2. Esta requisição deverá ser, obrigatoriamente autorizada pelo gestor da área. (formalizada);
3. Após esta aprovação, ela será disponibilizada ao diretor que fará análise e aprovação;
4. Após aprovação, esta será direcionada ao departamento de compras;
5. O depto. de compras fará as cotações e encaminhará para o diretor para aprovação final;
6. Após nova aprovação da cotação pelo diretor, esta é redirecionada ao setor de compras;
7. Em posse desta autorização, o compras formalizará o pedido de compras, através das informações aprovadas da requisição e cotação, e a direcionará eletronicamente;
8. Este direcionamento poderá ser realizado via sistema ou e-mail, gerando um PDF com o pedido de compras, que estará, automaticamente, ligado a requisição aprovada pelo diretor; Vale lembrar que não deverá ser possível preencher pedidos de compra sem a vinculação da respectiva requisição aprovada e sua cotação, também com aprovação.

Conclusão:

Uma vez que o objetivo deste documento é sugerir uma sequência de passos a serem seguidos para a realização das compras da Casa, entende-se que o seu objetivo foi atingido.

Apêndice N – Relatório_Orientações Ao Depto. Rh

	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS DO RH	Versão 1 Consult. externa Estudos
---	---	--

Orientações para os procedimentos do departamento de Recursos Humanos da Casa Durval Paiva (evidenciação)

Objetivo:

Este documento tem como objetivo evidenciar as orientações fornecidas aos colaboradores do RH da Casa Durval Paiva, com relação a utilização adequada dos seguintes formulários:

1. Requisição de pessoal
2. Processo seletivo

Procedimentos:

Para a correta utilização dos formulários, e adequada formalização dos processos, os mesmos deverão ser utilizados da seguinte forma:

2. Requisição de pessoal

- a) Nesta etapa, o colaborador observa, através de análise de suas demandas, a necessidade da contratação de um novo colaborador.
- b) Após a identificação, ele preencherá o formulário adequado, a fim de informar a diretoria e ao RH o perfil do profissional procurado. Neste formulário serão apresentadas informações como conhecimento mínimo, experiências, principais atividades a serem exercidas, entre outras
- c) Após o preenchimento, o gestor da área solicitante assinará o formulário e o direcionará ao diretor presidente para análise e aprovação. Após análise, a possível aprovação deverá ser formalizada através da assinatura do documento por ele.
- d) Após colher aprovação e assinatura do presidente, o formulário é entregue ao RH que dará início ao processo seletivo e assinará o documento, evidenciando a data de recebimento do mesmo.
- e) Caso o gestor do departamento queira uma copia evidenciando a entrega, o mesmo deverá realizar uma cópia do documento, protocolando junto ao recebedor.

3. Processo seletivo

Para a realização e formalização do processo seletivo os colaboradores do RH da Casa passarão por um processo, dividido em quatro (04) etapas, sendo elas:

- 1ª seleção dos currículos
- 2ª avaliação presencial com o RH
- 3ª avaliação presencial junto ao gestor da área
- 4ª avaliação final da diretoria

Para evidenciar todas as etapas supra descritas, o RH utilizará o formulário disponibilizado nesta consultoria e fará sua utilização da seguinte forma:

- a) Após a seleção inicial dos currículos interessantes, os candidatos serão convocados. Ao comparecerem para 2ª fase todos os candidatos deverão preencher o formulário de processo seletivo
- b) Após este preenchimento, os candidatos passarão pela avaliação do RH que deverá ser, obrigatoriamente formalizada neste documento, através dos campos cabíveis
- c) Em seguida, caso seja aprovado, o candidato será avaliado pelo gestor da área solicitante (3ª etapa do processo de seleção). Esta também deverá ser devidamente formalizada nos campos específicos do formulário.
- d) Caso prossiga para a ultima fase (4ª fase), o colaborador será avaliado também pela diretoria da Casa. Esta avaliação também deverá ser devidamente formalizada no formulário do respectivo candidato, conforme indicado aos outros avaliadores.
- e) Ao final destas avaliações, os três avaliadores deverão chegar em um veredicto para a seleção ou não do candidato.

Adendos:

É de se consignar que, durante as operações normais da organização, poderá ser observada a necessidade de adequações para atender as necessidades do dia-a-dia, nestes casos, recomenda-se que a organização viabilize as alterações dos respectivos documentos.

Conclusão:

Considerando que o objetivo do presente documento é evidenciar a forma adequada da utilização dos formulários para requisição de novo colaborador e de formalização do processo seletivo, o objetivo deste WP foi atingido.

 Casa Durval Paiva <small>DE APÓIO À SAÚDE DO TRABALHADOR</small>	FORMULÁRIO	Versão: 1
		Pg.: 1/1
	Título: Requisição de Pessoal	Consult. externa

Cargo Solicitado: _____ Setor: _____

DADOS GERAIS					
MOTIVO DA REQUISIÇÃO		FORMA DE CONTRATAÇÃO		HORÁRIO DE TRABALHO	
<input type="checkbox"/> Demissão	<input type="checkbox"/> Efetivo	<input type="checkbox"/> Administrativo	<input type="checkbox"/> Demissionário	<input type="checkbox"/> Estágio	<input type="checkbox"/> Escala 12X36
<input type="checkbox"/> Promoção	<input type="checkbox"/> Aprendiz	<input type="checkbox"/> Outros _____	<input type="checkbox"/> Transferência	<input type="checkbox"/> Prazo Determinado	
<input type="checkbox"/> Afastamento	<input type="checkbox"/> Prazo Indeterminado		<input type="checkbox"/> Aumento de Quadro	Período: _____	Entrada: _____
				Saída: _____	
Nome do colaborador substituído: _____					
Justificativa de aumento de quadro: _____					
REQUISITOS DO CARGO					
Principais atividades:					

IDADE		CARACTERÍSTICAS PESSOAIS			
<input type="checkbox"/> Indiferente		Descreva as características relevantes para o desempenho das tarefas.			
<input type="checkbox"/> De _____ à _____ anos		_____			
SEXO					
<input type="checkbox"/> Masculino		_____			
<input type="checkbox"/> Feminino		_____			
<input type="checkbox"/> Indiferente		_____			
ESCOLARIDADE		CURSOS COMPLEMENTARES			
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental		Descreva cursos importantes para o desempenho das tarefas.			
<input type="checkbox"/> Ensino Médio		_____			
<input type="checkbox"/> Superior Incompleto		_____			
<input type="checkbox"/> Superior Completo		_____			
		Curso: _____		Período: _____	
Vaga acolherá Pcd? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			Quais:		
AMBIENTE/CONDIÇÕES DE TRABALHO					
CONDIÇÕES AMBIENTAIS			ESFORÇO FÍSICO		CONTATOS
<input type="checkbox"/> Normais	<input type="checkbox"/> Poeira	<input type="checkbox"/> Umidade	<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> Externos	
<input type="checkbox"/> Calor	<input type="checkbox"/> Ruídos		<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Internos	
<input type="checkbox"/> Frio	<input type="checkbox"/> Outros		<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Isolado	
INFORMAÇÕES DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
Cargo:				RECRUTAMENTO	
Salário de Experiência: R\$ _____		Salário: R\$ _____		<input type="checkbox"/> Interno	
Nome do candidato aprovado: _____					
Data de admissão: / /				<input type="checkbox"/> Externo	
APROVAÇÕES					
Elaborado por:	Data:	Aprov. diretoria	Data:	Recebido RH:	Data:
	/ /		/ /		/ /

	FICHA DE CADASTRO E AVALIAÇÃO DE CANDIDATOS	Versão: 1 Pg.: 1/1 Consult externa

Notas:

O candidato deverá preencher atentamente todos os campos destinados a ele. (títulos em cinza).
Os demais campos (títulos em destaque azul) são de preenchimento exclusivo da Casa.

DADOS PESSOAIS			
Nome completo:		Sexo:	() Masculino () Feminino
Data de Nascimento: / /	Local de nascto.	Cidade:	
Estado:		País:	
Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outros		Endereço:	
		Nº:	CEP:
Complemento:		Bairro:	
Município:		Estado:	País:
Nome do Pai:		Nome da Mãe:	
Escolaridade:	() Fundamental incompleto () Fundamental completo () Médio incompleto () Médio completo		
() Superior incompleto () Superior completo () Pós Graduação incompleto () Pós graduação completo			
Nome do curso de Pós Graduação:			

DEPENDENTES			
Nome conjuge (a):		Nascto.: / /	
CPF Conjuge:	RG Conjuge:	Dependente: () Sim () Não	
Nome filho (a):			Nascto.: / /
Nome filho (a):			Nascto.: / /
Nome filho (a):			Nascto.: / /
Tel. Fixo:		Tel cel 1:	
Tel cel 2:		E-mail:	

DOCUMENTOS			
RG:	Org Emissor:	UF:	Data Emis. RG: / /
CPF:	Nº Tít. Eleitor:	Zona:	
Sessão:	UF Título:	Nº PIS:	
Cadastro no PIS em: / /	CTPS:	Série:	
Reservista:	Habilitação nº:	Cat. Habilitação:	
Em caso de cadastro em Conselho Regional especificar:		Nº carteira do Conselho:	

Avaliações do candidato

Recursos Humanos				
Descrição	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Conhecimento de habilidades específicas do cargo	□	□	□	□
Experiência profissional relacionada ao cargo	□	□	□	□
Treinamentos ou cursos relacionados ao cargo	□	□	□	□
Iniciativa	□	□	□	□
Habilidades cognitivas/Comunicação	□	□	□	□
Comportamento	□	□	□	□
Interesse na empresa/no cargo	□	□	□	□

Gestor da área solicitante				
Descrição	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
Conhecimento de habilidades específicas do cargo	□	□	□	□
Experiência profissional relacionada ao cargo	□	□	□	□
Treinamentos ou cursos relacionados ao cargo	□	□	□	□
Iniciativa	□	□	□	□
Habilidades cognitivas/Comunicação	□	□	□	□
Comportamento	□	□	□	□
Interesse na empresa/no cargo	□	□	□	□

 Casa Durval Paiva <small>DE FÉRMEN A CURAÇA DO CANCER</small>	FORMULÁRIO	Versão: 1
		Pg.: 1/1
		Consult externa

AVALIAÇÃO DE CANDIDADOS

*Para uso exclusivo da empresa

Nome do Candidato:	
Vaga:	Área:

1ª Etapa - Avaliação RH

Aspectos positivos	Pontos de melhoria

Observações:

Resultado: Aprovado Reprovado

2ª Etapa - Avaliação Gestor da área

Aspectos positivos	Pontos de melhoria

Observações:

Resultado: Aprovado Reprovado

3ª Etapa - Avaliação diretoria

Aspectos positivos	Pontos de melhoria

Observações:

Resultado: Aprovado Reprovado

Considerações Entre RH, Gestor e Diretoria

Poderá ser reaproveitado? (em caso de reprovação final) SIM NÃO

Recursos Humanos:	Gestor área:	Diretoria:
/ /	/ /	/ /

Apêndice O - Planilha Para Controle Projeto Vida (.xls)

Tabela 1 - para relato de informações do andamento da obra

Dados projeto					Evolução das obras					
Ano	Obras	Reforma/ Casa	Endereço	Cidade	1ª etapa Contratação e compras	2ª etapa Início das obras	3ª etapa Fiação e diversos	4ª etapa Acabamento e finalização	5ª etapa Entrega de chaves	Fotos Evolução
2018	1									
2018	2									
2018	3									
2018	4									

Tabela 2 – Espaço para evidências com fotos

← VOLTAR	1ª etapa - fotos	2ª etapa - fotos	3ª etapa - fotos	4ª etapa - fotos	5ª etapa - fotos	← VOLTAR
	FOTO 1					
	FOTO 2					
	descrição	descrição	descrição	descrição	descrição	

Obs.: Tabela apresentada à organização em um arquivo Excel (.xls)

Apêndice P - Orientações Para O Imobilizado

	ORIENTAÇÕES PARA RESOLUÇÃO DOS PONTOS IMOBILIZADO E TI	Versão 1 Consult. externa Estudos
---	---	--

Orientações para os procedimentos do departamento de TI, com relação ao imobilizado da Casa Durval Paiva (evidenciação)

Objetivo:

Este documento tem como objetivo evidenciar as orientações fornecidas aos colaboradores da Casa Durval Paiva, a fim de eliminar os pontos inerentes ao Imobilizado e o TI, conforme relatório apresentado.

Procedimentos:

Para a correta utilização dos formulários, e adequada formalização dos processos, os mesmos deverão ser utilizados da seguinte forma:

Falta de formalização de autorização para baixas

Para que um item seja baixado, é necessário que haja uma autorização prévia do Diretor. Contudo, nos casos das baixas de imobilizado, esta autorização não é formalizada em 100% dos casos.

Descritivo

Esta ausência de formalização para as baixas pode facilitar a ocorrência de baixas sem o devido registro nos controles sistêmicos da organização.

Proposição para melhoria

Recomendamos que a organização passe a formalizar todas as adições e baixas do imobilizado. No caso de formalizações manuais, estas deverão ser armazenadas, caso haja necessidade de verificações posteriores. Estas autorizações, também deverão ser formalizadas de forma sistêmica.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Em nossa visita, realizamos reunião com o Sr. Fábio, responsável pelo TI da Casa Durval Paiva. Nesta conversa, observamos a estrutura atual do módulo do sistema para o imobilizado.

O módulo atual possui algumas funcionalidades, uma delas, um relatório de movimentações. Entretanto, não há ferramenta para controle e aprovação para baixas do imobilizado.

Frente a estrutura atual apresentada, propusemos a necessidade de uma estrutura de autorização prévia para as baixas do imobilizado. Da mesma forma, listamos uma série de informações a serem apresentadas, para que haja a devida aprovação, sendo elas:

- Identificação do item (ID)
- Data da aquisição
- Data da movimentação
- Origem (em caso de movimentação dentro da Casa)
- Valor (custo de aquisição)
- Destino (em caso de movimentação dentro da Casa)
- Motivo da movimentação
- Autorização gestor

Vale reforçar que, para que o imobilizado seja gerido de maneira adequada, é necessário que toda movimentação de entrada, saída ou transferência de localização, seja devidamente autorizada e formalizada de forma sistêmica ou física, desta forma, haverá rastreabilidade das informações e, conseqüentemente, a redução do risco de problemas.

Ausência de política de adições e baixas do imobilizado

Ao que foi possível observar, a ausência de uma política de adições e baixas do imobilizado potencializa a ocorrência de problemas nas operações do imobilizado.

Esta ausência de políticas dificulta o controle e a gestão das atividades inerentes ao imobilizado, uma vez que não há parâmetros formalizados para cobrança.

Recomendamos seja desenvolvida uma política de práticas para os itens do imobilizado, abordando adições, baixas, a gestão e o controle do imobilizado

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Em reunião realizada junto ao responsável pelo TI, Sr. Fábio visualizamos a estrutura atual do módulo do imobilizado que a Casa vem utilizando.

Fomos informados que este módulo está passando por atualizações e está sendo aperfeiçoado diariamente. Todavia, havendo certa dificuldade em atender a todos os aspectos que, por ventura, venham a ser questionados pelo RH, fomos solicitados a auxiliar, acerca

dos principais aspectos a serem observados na elaboração da política de gestão do imobilizado, ao que orientamos da seguinte forma:

5. Descrição do que é considerado imobilizado

- 5.1. Valor mínimo
- 5.2. Características do imobilizado da Casa
- 5.3. Tempo mínimo
- 5.4. Condições

6. Definição de política de adições

- 6.1. Como identificar a necessidade
- 6.2. Procedimentos para solicitação
- 6.3. Aprovações

7. Definição de política de transferências

- 7.1. Como identificar a necessidade
- 7.2. Procedimentos para solicitação
- 7.3. Aprovações

8. Definição de política de baixas

- 8.1. Como identificar a necessidade
- 8.2. Procedimentos para solicitação
- 8.3. Aprovações

Ausência de controle sistêmico efetivo do imobilizado

Fomos informados que um levantamento do imobilizado foi realizado recentemente, e as informações levantadas foram registradas em um sistema que se encontra em uso.. Entretanto, o sistema apresenta falhas como duplicação de itens e ausência de baixas de itens já fora de uso.

Estas falhas tornam o sistema parcialmente ineficaz, uma vez que as informações nele constantes, estão incorretas.

Recomendamos a organização que solicite uma revisão sistêmica para solucionar problemas como duplicação de itens e outros possíveis problemas não identificados neste

levantamento. A partir destas melhorias, os dados poderão ser atualizados e o sistema passará a ser efetivo.

Resolução final – visita 03 a 07/12/2018

Durante nossas análises acerca do atual módulo de imobilizado utilizado pela Casa, observamos, dentre outros pontos, que a estrutura atual que este apresenta, não fornecem informações de uma forma a facilitar a leitura do relatório. Desta forma, durante nossa conversa com o responsável pelo TI (Sr. Fábio) listamos as informações básicas que o relatório de Imobilizado precisará apresentar. Da mesma forma, apresentamos uma estrutura básica para apresentação dos itens, o que facilitará a leitura destas, pelos usuários internos e externos das informações contábeis.

No **Apêndice P** apresentamos as informações mínimas que o relatório de imobilizado deverá apresentar. No mesmo arquivo, apresentou-se, um modelo básico de estrutura para apresentação das informações.

Conclusão:

Considerando que o objetivo do presente documento é evidenciar a forma adequada da utilização dos formulários para requisição de novo colaborador e de formalização do processo seletivo, o objetivo deste WP foi atingido.

Apêndice Q – Adendo Relatório: Sugestões Pós Defesa

Anexo I – Relatório complementar de sugestões à Casa Durval Paiva – Pós arguição de Defesa de dissertação

A.

Diretoria e gerência da Casa Durval Paiva - RN

1. Introdução:

Prezados senhores:

Como é de conhecimento da administração e diretoria desta douta organização, a pesquisa ora desenvolvida tinha, além de contribuir com o crescimento e desenvolvimento dos serviços prestados à sociedade, pela Casa Durval Paiva, contribuir com o meio acadêmico no que diz respeito à aplicação e o desenvolvimento de metodologias de pesquisa que aproximem o ambiente prático do ambiente acadêmico, por estes motivos, utilizou-se a metodologia de pesquisa intervencionista.

Como formalização das contribuições feitas à organização, foi entregue um relatório, contendo os principais pontos identificados junto à Casa, os quais pudessem representar algum risco às suas atividades. Este relatório foi devidamente apresentado a diretoria e gestores da casa e, em seguida, auxiliou-se a gestão da Casa, na solução dos principais problemas identificados, os quais estavam ligados aos problemas de gestão, previamente identificados no início da pesquisa.

Ao final destes procedimentos, dando seguimento ao protocolo acadêmico, foram apresentados na dissertação, os resultados desta pesquisa, bem como as considerações finais.

Por fim, no dia 18 de fevereiro de 2019 realizou-se a Defesa da dissertação, fruto deste estudo, denominada, **Controles Internos no 3º Setor: Uma proposta de *framework* para a Casa Durval Paiva.**

Esta pesquisa foi apresentada à banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Prof. Orientador: Prof. Dr. Ivam R. Peleias – Doutor (1999) e Mestre (1992) em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo - FEA-USP, Bacharel em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (1983). Professor e pesquisador contábil do Centro Universitário FECAP (desde 2000) e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP (2001-2017). Editor Adjunto da Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN. Membro do Conselho Editorial e consultor ad hoc de revistas científicas listadas no Qualis CAPES

Convidado interno: Prof. Dr. Claudio Parisi – Professor pesquisador da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado e Coordenador do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da FECAP. Foi diretor administrativo-financeiro da ANPCONT, e professor do programa MBA Controller da Fipecafi. Consultor há mais de 25 anos em organizações como: Petrobras, Unilever, Caixa Econômica Federal, SECOVI-SP, entre outras.

Membro externo: Prof. Dr. Marcos Kisil – Professor titular da Universidade de São Paulo – USP. Foi apontado pela *Alliance Magazine*, uma das publicações mais conhecidas do setor, como um dos oito profissionais mais influentes do mundo filantrópico – o único latino-americano a compor a lista.

Nesta oportunidade o pesquisador fez a apresentação do conteúdo obtido com as pesquisas e os principais achados. Ao final de sua apresentação, cada um dos pesquisadores componentes da banca teceu considerações acerca do trabalho.

Foram feitos elogios a robustez do conteúdo apresentado, bem como ao propósito nobre da pesquisa.

Foram apresentadas também, contribuições relevantes nos aspectos acadêmico e profissional, as quais foram entendidas como sendo de grande relevância à organização.

Face a estas observações, foi elaborado este complemento, em formato de apêndice, a ser incorporado ao relatório final dos pontos de controle apresentado a organização.

Dentre os pontos discutidos durante a defesa, listamos os seguintes:

2. Contribuições adicionais da defesa

2.1. Proposição de serviços a serem oferecidos pelo estado

Com a realização da presente pesquisa, pode-se observar o quão relevante são os trabalhos realizados pela Casa Durval Paiva, junto a sociedade, tendo esta organização do terceiro setor, um papel que vai muito além de suprir as lacunas deixadas pelo estado.

Face a esta relevância, sugerimos a organização que elabore e apresente propostas ao município, estado e união, visando transformar serviços como o diagnóstico precoce e o projeto vida em programas oferecidos pelo próprio estado.

Vale ressaltar que é sabido que estas ações são realizadas uma vez que o estado não atende a população nestes aspectos, entretanto, acreditamos que, uma vez que o programa tem uma série de exemplos de êxito, e ainda, que trazem benefícios incontáveis à sociedade, acreditamos que a Casa pode elaborar projetos semelhantes, a fim de apresentá-los ao estado, para que estes passem a integrar a grade de políticas públicas, voltadas a saúde.

2.2. Mecanismos de valorização do trabalho voluntário (44 minutos) – Custo de oportunidade do trabalho voluntário. E na prestação de contas e nas notas explicativas da Casa ela tenham menção para isso.

Um ponto relevante, inerente a estrutura da contabilização do resultado, foi levantado durante a defesa. Nele, foi indagado acerca da tratativa que a Casa tem para com a contabilização das horas dos voluntários.

De acordo com a própria legislação vigente, voltada ao setor, as horas dos voluntários que auxiliam a Casa devem ser devidamente contabilizadas como doações, a fim do reconhecimento e mensuração adequada desta doação de horas.

Tendo em vista que a presente pesquisa não abordou aspectos contábeis neste nível de detalhe, aproveitamos a oportunidade para falar acerca deste ponto e, caso a empresa não tenha políticas para tal procedimento, aconselhamos aos gestores a discussão sobre o assunto, junto a equipe contábil da Casa, para adequação das suas práticas contábeis.

2.3. Criação da unidade de mobilização de recursos

Tendo em vista a evidência da importância da captação de recursos para as organizações do terceiro setor, em especial para a Casa Durval Paiva, discutiu-se acerca da necessidade da criação de uma unidade de mobilização de recursos dentro da Casa.

Durante a realização da pesquisa, observou-se que a Casa possui uma equipe para a captação de recursos, o que foi comentado durante a apresentação. Na oportunidade enfatizou-se a importância deste setor, e ainda, a necessidade do aprimoramento contínuo das suas práticas de mobilização de recursos. Seja através de projetos e convênios com empresas privadas, com órgãos públicos, com eventos promovidos pela Casa (festa junina, bailes etc), entre outros.

2.4. Criação da assembleia e conselho administrativo

Durante a arguição também se falou acerca da existência de assembleias, do conselho administrativo e da sua importância.

Observou-se que a casa atualmente possui um conselho fiscal e uma diretoria bem estruturada, todavia, foi reforçada pelos membros da banca, a importância da realização de assembleias periódicas, a fim de proporcionar, entre outros pontos, maior sinergia dos objetivos da Casa.

Da mesma forma, um conselho administrativo deve ser eleito para discutir ações inerentes as atividades da Casa, sua gestão e a sua evolução.

2.5. Plano de sucessão e aderência a novas práticas de gestão (Como será a Casa Durval Paiva do Amanhã?). – Risco de continuidade e sucessão.

Outro ponto de grande relevância identificado durante os procedimentos da pesquisa foi a ocorrência do acúmulo de funções por parte de peças-chave da organização, como gestores e o próprio presidente.

No próprio relatório de pontos e recomendações foi recomendado que a organização passe a trabalhar na elaboração de manuais de procedimentos de controles internos, a fim de mitigar a ocorrência de problemas como este. Da mesma forma, estes manuais de procedimentos deverão prever mecanismos para viabilizar a aderência a novas práticas de gestão a serem adotadas pela Casa.

Outrossim, recomenda-se que a organização passe a trabalhar em um plano de sucessão, tendo em vista o objetivo de continuidade dos serviços prestados pela Casa, os quais são de extrema importância para toda a sociedade.

2.6. Disponibilização do pesquisador para a implementação das melhorias não abordadas na intervenção realizada

Dada a importância dos trabalhos oferecidos pela casa e a relevância destes, junto à comunidade e a toda sociedade, foi reforçada a importância da participação do pesquisador responsável pela dissertação, no processo de implementação das recomendações formalizadas no relatório de recomendações, apresentado a diretoria e gestão da Casa Durval Paiva.

Posto isso, eu, como pesquisador responsável pelo estudo, reforço neste documento, meu compromisso em auxiliar a Casa Durval Paiva na solução dos demais pontos, os quais não puderam ser solucionados durante a elaboração da pesquisa.

3. Considerações finais

Eu, como pesquisador responsável pela elaboração e formalização do estudo que deu origem a este relatório, manifesto mais uma vez meu prazer e contentamento com a realização deste trabalho, bem como seu produto final.

Outrossim, é uma grande satisfação e um grande prazer, fazer parte deste trabalho tão nobre, realizado há tantos anos por todos os envolvidos na Casa Durval Paiva, desde seus fundadores, Sr. Rilder Campos e Daniella Paiva até os seus voluntários.

Por fim, esperamos que o presente trabalho gere contribuições permanentes, não apenas para a Casa Durval Paiva e para a comunidade que a utiliza, mas também para tantas outras organizações espalhadas por todo o Brasil, que, assim como ela, enfrentam uma série de dificuldades para realizar as suas atividades diárias, contribuindo para a diminuição do sofrimento de crianças, adolescentes e famílias inteiras, acometidas pelos mais diversos problemas.

Sem mais para o momento, despedimo-nos.

Atenciosamente.

Allan Lima.

Anexo A - Dem. Contábeis Revisadas Pela Cass Auditores



Casa Durval Paiva
DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER

Demonstrações Contábeis

Rua Clementino Câmara, 234 • Barro Vermelho • CEP
59030-330 • Natal/RN • Brasil • Tel: 84.4006.1600 •
www.caccdurvalpaiva.org.br

BALANÇO PATRIMONIAL DOS EXERCÍCIOS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016

ATIVO	Nota	2017	2016
CIRCULANTE		871.303	649.826
Caixa e Equivalentes de caixa	4	686.639	555.586
Convênios a Receber	5	148.270	62.358
Outros Créditos		28.109	23.179
Despesas Antecipadas	6	8.284	8.704
NÃO CIRCULANTE		4.349.553	4.462.846
DEPÓSITOS JUDICIAIS		2.000	-
Depósitos Judiciais		2.000	-
IMOBILIZADO	7	4.323.779	4.460.737
Bens imóveis		4.280.781	4.280.781
Bens móveis		2.066.933	2.070.860
(-) Depreciação Acumulada		(2.023.935)	(1.890.904)
INTANGÍVEL	8	22.649	984
Software ou Programas de Informática		23.679	1.679
(-) Amortização Acumulada		(1.031)	(695)
COMPENSAÇÃO ATIVA		1.125	1.125
Bens em Comodato		1.125	1.125
TOTAL DO ATIVO		5.220.855	5.112.672

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

PASSIVO	Nota	2017	2016
CIRCULANTE		1.250.022	937.746
Fornecedores		90.249	98.139
Obrigações com Empregados	9	257.115	243.600
Obrigações Tributárias - Retenções		173	1.407
Recursos de Convênios em Execução	10	538.277	215.853
Provisões Trabalhistas	9	338.620	356.765
Outras Obrigações		12.816	13.638
Contas a Pagar		11.226	6.874
Consignação a Pagar		1.547	1.470
NÃO CIRCULANTE		21.155	21.155
Processos Judiciais	11	20.030	20.030
Compensação Passiva		1.125	1.125
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	12	3.949.678	4.153.772
Patrimônio Social		4.009.533	4.033.585
Superávit/Déficit do Exercício		(59.855)	120.087
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		5.220.855	5.112.672

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÃO DOS SUPERÁVITS/DÉFICITS DOS EXERCÍCIOS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016

DISCRIMINAÇÃO	Nota	2017	2016
RECEITA OPERACIONAL		4.500.636	4.821.257
Receitas com Restrições	13	131.698	306.810
Receitas sem Restrições	14	4.368.938	4.514.448
CUSTOS OPERACIONAIS	15	(3.378.680)	(3.581.376)
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		1.121.956	1.239.881
DESPESAS OPERACIONAIS		(1.206.935)	(1.024.493)
Administrativas		(39.706)	(52.695)
Manutenção da Casa		(766.104)	(724.110)
Depreciação e Amortização		(284.200)	(149.348)
Despesas Tributárias		(3.887)	(1.073)
Despesas com Veículos		(113.038)	(97.267)
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS		-	(14.080)
Perdas Eventuais		-	(14.080)
RESULTADO FINANCEIRO		(80.040)	(81.221)
Despesa Financeira		(111.749)	(121.940)
Receita Financeira		31.709	40.719
RECEITAS E DESPESAS NÃO OPERACIONAIS		105.165	-
Despesas não Operacionais		(100)	-
Receitas não Operacionais		105.345	-
DÉFICIT/SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO		(59.855)	120.087

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016

DISCRIMINAÇÃO	Nota	PATRIMÔNIO SOCIAL	SUPERÁVIT/DÉFICIT	TOTAL
Saldo em 31 de dezembro de 2015		3.701.540	307.953	4.009.493
Incorporação do Déficit do exercício Anterior		-	-	-
Ajustes de Exercício Anterior	12.1	-	24.191	24.191
Resultado do Exercício de 2016		-	120.087	120.087
Saldo em 31 de dezembro de 2016		3.701.540	452.231	4.153.772
Incorporação do Superávit Acumulados		-	-	-
Ajustes de Exercício Anterior	12.1	-	(144.239)	(144.239)
Resultado do Exercício de 2017		-	(59.855)	(59.855)
Saldo em 31 de dezembro de 2017		3.701.540	248.138	3.949.678

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DOS EXERCÍCIOS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016

DISCRIMINAÇÃO	2017	2016
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais		
Superávit/Déficit do Exercício	(59.855)	120.087
Ajustes do Exercício Anterior	(144.239)	24.191
Depreciação/Amortização	133.013	149.507
Superávit/Déficit Ajustado	(71.081)	293.785
Aumento/(Diminuição) nos Ativos Circulantes	(90.981)	200.551
Convênios a Receber	(85.912)	197.950
Créditos	(4.509)	(1.831)
Despesas Antecipadas	420	4.432
Aumento/(Diminuição) nos Ativos Não Circulantes	(2.000)	2.878
Depósitos Judiciais	(2.000)	2.878
Aumento/(Diminuição) nos Passivos Circulantes	312.277	(194.077)
Fornecedores de Bens e Serviços	(7.591)	(11.621)
Obrigações com Empregados	13.516	6.876
Obrigações Tributárias	(1.234)	109
Provisões Trabalhistas	(18.145)	54.724
Recursos de Projetos	322.423	(232.510)
Outras Obrigações	(822)	(1.032)
Contas a Pagar	4.352	(5.077)
Consignações a Pagar	77	(346)
Aumento/(Diminuição) nos Passivos Não Circulantes	-	13.032
Processo Judicial	-	13.202
Receita Financeira a Apropriar	-	(170)
(=) Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais	149.195	316.169
Fluxo de Caixa Atividades Financeiras		
Empréstimos Bancários	-	-
(=) Caixa Líquido Gerado pelas Atividades de Financiamentos	-	-
Fluxo de Caixa Atividades Investimentos		
(Acréscimo)/Baixa do Imobilizado	4.281	(93.073)
(Acréscimo)/Baixa do Intangível	(22.000)	-
(Acréscimo)/Baixa Empréstimos a Terceiros	(422)	(328)
(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de Investimentos	(18.141)	(93.401)
Aumento/(redução) do Caixa e equivalentes de caixa no período	131.054	222.768

DEMONSTRAÇÃO DO AUMENTO (REDUÇÃO) DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período	555.586	332.817
Caixa e Equivalentes de Caixa no Fim do Período	686.639	555.586
Variação das Disponibilidades	131.054	222.768

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

1. CONTEXTO OPERACIONAL

A CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA, fundada em 11 de janeiro de 1999, é uma Associação Civil sem fins lucrativos de caráter social-filantropico, com personalidade jurídica de direito privado registrada no CNAS – CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, tendo por objetivo assistir no acompanhamento do tratamento em Natal, o menor, o adolescente e o adulto com câncer, de família reconhecidamente pobre; abrigar, sem quaisquer ônus, em sua casa no regime de pousadas com alimentação e dormida, o paciente doente e um acompanhante; fornecer tanto quanto possível medicamentos indicados ao tratamento do paciente assistido; desenvolver atividades de lazer adequadas ao estado dos assistidos; esclarecer e promover palestras, eventos de cunho social, educativo e relacionado à saúde para os hóspedes e comunidade.

Descrição	2017	2016
Doações Avulsas	46.916	66.856
Doações Telemarketing	4.322.022	4.417.592
Prêmio "Todos por um Brasil"	-	30.000
TOTAL	4.368.938	4.514.448

15. CUSTOS OPERACIONAIS COM ASSISTÊNCIA SOCIAL

Descrição	2017	2016
Salários e Ordenados	2.871.221	2.914.155
Encargos Sociais	299.643	341.785
Projeto Festejar	212	34.613
Projeto Vida	138.402	101.946
Campanha Diagnóstico Precoce	1.242	6.114
Projeto Semeando Vidas	13.669	296
Projeto Abrinq	-	3.546
Projeto Bovespa	27	151
Projeto Criança Esperança	280	23.922
Projeto Coral Bem Viver	-	19.460
Projeto Classe Hospitalar	2.541	4.858
Convênio Sethas	470	370
Convênio Sethas 006/2015 - Energia	-	63.773
Projeto Viver Feliz	17.338	20.652
Projeto Semeando o Amanhã	4.062	5.663
Projeto Florescer Fundação BB	-	40.070
Projeto Por Um Brasil de Leitores	25.527	-
Projeto Cidadão Nota 10	4.000	-
Projeto Fazendo Arte - INEC	45	-
TOTAL	3.378.680	3.581.376

16. CERTIFICAÇÃO ENTIDADE BENEFICENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

A Entidade faz jus ao Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS, por atender aos requisitos previstos na Lei 12.101/2009 e no Decreto nº 8.242, de 23 de maio de 2014, tendo sua certificação renovada através da portaria 94/2015, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome, publicada no Diário Oficial da União em 31/08/2015, com validade até 22 de agosto de 2020.

17. ISENÇÕES COM CONTRIBUIÇÕES PREVIDENCIÁRIAS

Em cumprimento ao disposto na Resolução CFC Nº 1409/12, ITG 2002 (R1) – Entidade Sem Finalidade de Lucros, apresentamos os valores das isenções de contribuições previdenciárias, e imunidades tributárias decorrente da condição de Entidade Beneficente de Assistência Social Certificada.

Descrição	2017	2016
Contribuições Previdenciárias	857.026	767.653

As imunidades tributárias usufruídas com os impostos incidentes sobre as receitas não estão sendo apresentadas, pois as receitas sem restrições da Entidade são na sua totalidade decorrentes de doações, inexistindo receitas de prestação de serviços, e portanto, fato gerador para base de cálculo das imunidades com o PIS, COFINS, ISS, IRPJ e CSLL.

18. EVENTOS SUBSEQUENTES

Até a data da autorização para a emissão dessas demonstrações financeiras, não há evidência de ocorrência de eventos subsequentes relevantes, relacionados com a Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, que possam ter efeito relevante em suas demonstrações financeiras.

Natal (RN), 31 de dezembro de 2017.

José Luis Leiros Cunha
Contador CRC/RN 5574

Rilder Flávio de Paiva Campos
Presidente
CPF: 261.633.814-91

RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos Senhores
Diretores e Conselheiros da
CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA
Natal/RN

Opinião com ressalva

Examinamos as demonstrações contábeis da CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA que compreendem o balanço patrimonial, em 31 de dezembro de 2017, e as respectivas demonstrações de superávit ou déficit, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa, para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, exceto pelos efeitos do assunto descrito na seção a seguir intitulada "Base para opinião com ressalva", as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA em 31 de dezembro de 2017, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às pequenas e médias empresas - NBC TG 1000 (R1), e com a Resolução nº. 1.409/12 do Conselho Federal de Contabilidade – ITG 2002 (R1) – Entidades sem Finalidade de Lucros.

Base para opinião com ressalva

Em 31 de dezembro de 2017, consta no ativo imobilizado da CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA, o saldo de R\$ 4.323.779 (nota explicativa 7), líquido de depreciação, para o qual não evidenciamos existência de controles patrimoniais adequados, tendo em vista os alinhamentos requeridos no levantamento patrimonial e respectivo sistema de informação implantado, não sendo possível validar os saldos existentes na data do balanço, por meio desses controles. Portanto, não estamos em condições de opinar sobre o saldo apresentado no ativo imobilizado e sobre os possíveis efeitos que a conclusão do levantamento patrimonial e a depreciação dos bens possam ocasionar no resultado do exercício e consequentemente no Patrimônio Social da Entidade.

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis". Somos independentes em relação à CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião com ressalva.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações contábeis

A administração da Entidade é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis às pequenas e médias empresas – NBC TG 1.000 (R1), e com a Resolução nº. 1.409/12 do Conselho Federal de Contabilidade – ITG 2002 (R1) – Entidades sem Finalidade de Lucros e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações contábeis, a administração é responsável pela avaliação da capacidade da Entidade continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a administração pretenda liquidar a Entidade ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações contábeis.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas, não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis consolidadas.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.

Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados nas circunstâncias, mas, não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da companhia.

Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.

Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe uma incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Entidade. Se concluirmos que existe uma incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Entidade a não mais se manterem em continuidade operacional.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

Natal/RN, 22 de março de 2018.

CASS AUDITORES E CONSULTORES S/S
Auditores independentes
CRC/RN 0113/0

Edilúzia Araújo de Oliveira
Contadora
CRC/RN nº 5067/0

REGISTRO DE EMPREGADO

35

Características físicas

Cor.....
 Cabelo.....
 Olhos.....
 Altura.....
 Peso.....
 Sinais.....



VISTO DA FISCALIZAÇÃO

Patricia Silva da Cruz portador da C. T. P. S.
 n.º 300 4109 Série 001-0 ; C. T. P. S. (Rural) n.º Série
 C. P. F. / CIC n.º 058.296.864-06 ; Título de Eleitor n.º 024246951660 da 001 zona; Cédula de Identidade R. G. n.º 001984619 foi admitido em 21 de Dezembro de 2017 para exercer a função de Recepcionista com o salário de R\$ 941,51
 (Novecentos e quarenta e um reais e cinquenta e um centavos) por mês no seguinte horário de trabalho: das 08:00 às 18:00 horas, com 02 horas de intervalo para repouso e alimentação.

SITUAÇÃO PERANTE O FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO

É optante? Sim Não
 Data da opção 21 / 12 / 2017 Data da retratação Banco depositário

Nacionalidade Brasileira	QUANDO ESTRANGEIRO	PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL (PIS)
	Filho de Evandro da Cruz Junior e de Vera Lucia Maximino da Silva nascido em Natal (RN) a 03 de Junho de 1985 Estado civil Solteira Nome do conjugado..... Grau de instrução Médio completo Residência R. Sarmagibe, 778, Mãe Luiza Natal (RN) Cart. Nac. Habilitação n.º..... Cert. Militar n.º..... Série..... Categ..... Beneficiários: Letícia Cruz; DN: 28/12/2009	Carteira modelo 19 n.º..... N.º Registro Geral..... Casado(a) c/ brasileira(o)?..... Nome do conjugado..... Tem filhos brasileiros?..... Quantos?..... Data da chegada ao Brasil: de de de Naturalizado..... Decreto n.º.....

Natal 21 de Dezembro de 2017

Patricia Silva da Cruz
 assinatura do empregado

GRAFSET

(Polegar direito)

Alteração de salário				(Hora-Dia-Mes)				(Hora-Dia-Mes)									
Em.	01	/	01	/	18	RS	954,00	por.	Mês	Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	01	/	05	/	18	RS	963,20	por.	Mês	Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	01	/	06	/	2018	RS	4.362,83	por.	Mês	Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	/	/	/	/		RS		por.		Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	/	/	/	/		RS		por.		Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	/	/	/	/		RS		por.		Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	/	/	/	/		RS		por.		Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	/	/	/	/		RS		por.		Em.	/	/	/	RS		por.	
Em.	/	/	/	/		RS		por.		Em.	/	/	/	RS		por.	

Data	Alteração de cargo	Data	Alteração de Cargo
01/06/2018	Auxiliar Administrativa		

Contribuição Sindical		
Guia n.º	Data	Sindicato

Acidentes ou doenças profissionais	
Em. / /	Alta em. / /
Em. / /	Alta em. / /
Em. / /	Alta em. / /
Em. / /	Alta em. / /
Em. / /	Alta em. / /

Férias concedidas					
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/
de	/	/	a	/	/

Observações:

.....

.....

Recebi os seguintes documentos que me pertencem:

Data da demissão: de de

Assinatura:

Anexo C - Contrato para desenvolvimento de marketing

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Pelo presente instrumento particular e na melhor forma de direito, as partes a seguir qualificadas, de um lado A **CONTRATANTE, Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva**, inscrita no CNPJ n. 01.386.800/0001-36, com sede a rua Clementino Câmara 234, Natal, Rio Grande do Norte, neste ato representada por sua presidente RILDER FLÁVIO DE PAIVA CAMPOS, CPF nº 261.633.814-91 e, de outro lado, a **CONTRATADA ANF PRODUÇÕES CULTURAIS LTDA ME.**, nome fantasia **CRIANDO ATIVIDADES ALTERNATIVAS**, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ - sob o nº 13.299.589/0001-12, Inscrição Estadual - IE - isenta, com sede na Rua Augusta, nº 1122 apto 91 sala 3, São Paulo - SP, CEP: 01304-001, telefone (11) 2307-4495, e-mail: michel@criando.net, neste ato representada por seu sócio diretor Sr. ARON FRELLER, RG nº 33.190.797-5 e CPF nº 368.564.178-61, têm entre si justo e avençado o presente "Contrato de Prestação de Serviços" que se regerá pelas cláusulas e condições abaixo.

1. Do Objeto

1.1. Pelo presente instrumento, a **CONTRATADA** se obriga, perante a **CONTRATANTE**, a executar os serviços de consultoria e assessoria técnica especializada para orientação na elaboração dos materiais de comunicação conforme atividades detalhadas na "Proposta de Trabalho", datada de 10 de agosto de 2017 que, uma vez rubricada pelas partes passa a fazer parte integrante e indissociável do presente instrumento **(Anexo I)**

1.2. A **CONTRATADA** se compromete a emvidar todos os esforços e utilizar os melhores recursos e técnicas na execução dos serviços, objeto deste contrato, podendo escolher a metodologia, o instrumento e as

SERVIÇOS

1 – Entendimento e Diagnóstico Institucional da Casa Durval Paiva e seu plano de captação de recursos

- **Análise diagnóstica – utilização do modelo Trevo¹**
- Histórico e entendimento cronológico da iniciativa.
- Conhecimento do foco: motivação inicial, Visão, Missão, princípios, valores e governança.
- Cenário e justificativas para a atuação da organização (necessidade social).
- Análise dos ativos e dos *stakeholders* atuais, futuros e necessários.
- Análise dos investimentos que serão necessários para atingir os objetivos.
- Análise da captação atual por estratégia.

- **Matriz SWOT²**
- Pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades nos aspectos da captação de recursos, gestão, governança, comunicação e RH.

- **Matriz BCG³**
- Serviços da Organização
- Estratégias de Captação.

¹ <http://www.fonte.org.br/node/1091> modelo de análise e de planejamento de Antônio Luiz de Paula e Silva presidente do Instituto Fonte.

² Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que foi líder de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970.

³ A Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970. Seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto.

Plano de Captação de Recursos

- Consolidação de valores financeiros, recursos materiais e humanos a mobilizar.
- Definição de objetivos, metas e resultados esperados na mobilização de recursos.
- Estudo das unidades de negócios e avaliação da sua viabilidade.
- Estudo e escolha de 03 a 05 fontes de recursos mais adequadas.
- Criação do plano de Captação com:
 - o Previsão das atividades gerais relacionadas ao processo de mobilização de recursos;
 - o Priorização das 03 estratégias de mobilização pelo método AHP (Analytic Hierarchy Process)⁴ e definição de atividades específicas por estratégia;
 - o Definição de responsabilidades e responsáveis;
 - o Elaboração do cronograma de ação.

Produto: “Plano de Captação de Recursos”

- **Metas**

Por estratégias de captação de recursos e seu cronograma:

Produto: “Plano de ação”

2 – Assessoria à implementação das diversas estratégias de mobilização de recursos e sustentabilidade

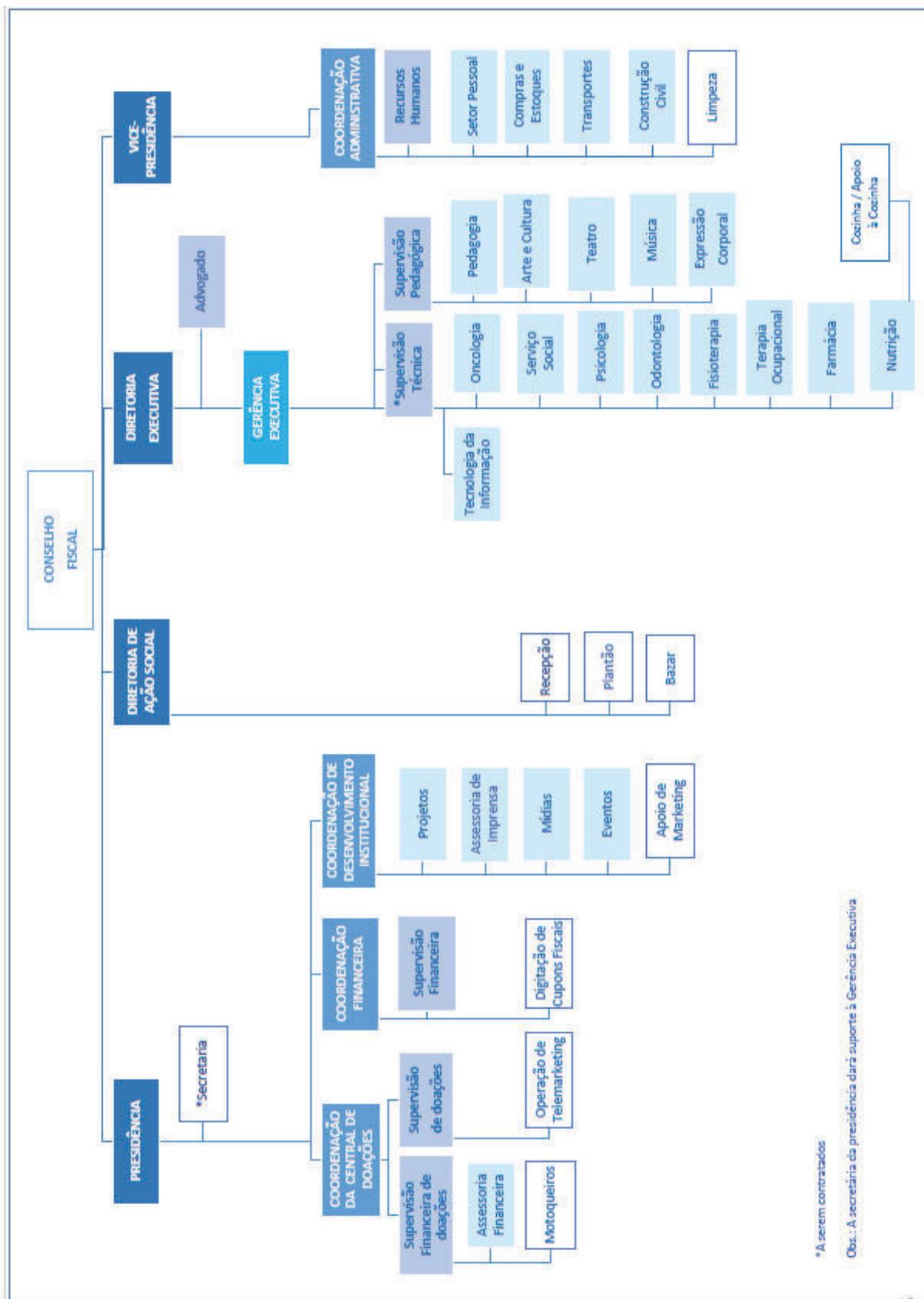
- **Apoio e orientação para implementação das estratégias definidas e adequações necessárias**
 - Orientação para a equipe de desenvolvimento institucional – DI (que envolve: comunicação, marketing, elaboração de projetos, captação de recursos)
 - Participação na análise de currículos e pessoas para os cargos do DI (caso necessário)
 - Discussão sobre melhores práticas de governança e de continuidade administrativa
 - Acompanhamento e *coaching* da equipe do desenvolvimento institucional da organização
 - Acompanhamento das unidades de negócio avaliando metas e resultados
 - Prospecção de fontes de recursos, de acordo com as estratégias planejadas
 - Acompanhamento às visitas de solicitação, quando necessário
 - Acompanhamento do orçamento (necessidade de recursos e cumprimento das metas)
 - Elaboração de calendário de eventos específicos para mobilização de recursos
 - Orientações para o site

⁴ O Analytic Hierarchy Process (AHP) é um método para auxiliar as pessoas na tomada de decisões complexas. Mais do que determinar qual a decisão correta, o AHP ajuda as pessoas a escolher e a justificar a sua escolha. Baseado em matemática e psicologia, ele foi desenvolvido na década de 1970 pelo Prof. Thomas Saaty^{1 2}, então na Escola Wharton da Universidade da Pensilvânia.

- Pesquisa continuada sobre formas de geração de renda própria e MRC (Marketing Relacionado a Causa)
- Participação na seleção de editais
- Apoio continuado à coordenação de terceiros envolvidos nas campanhas de mobilização de recursos (assessoria de imprensa, agências de marketing e comunicação etc.)
- Adequação dos projetos para apresentação às fontes de recursos, levando em consideração os editais de investidores sociais, tais como fundações, poder público, empresas e organizações nacionais e internacionais e
- Orientação para a criação de indicadores e relatórios de prestação de contas

Produto: Relatórios periódicos sobre o andamento da atividade de mobilização de recursos, com sugestões, recomendações, adequações e ajustes.

Anexo D - Organograma Da Casa Durval Paiva



*A serem contratados

Obs.: A secretária da presidência dará suporte à Gerência Executiva

Anexo E – Estatuto Atualizado Casa Durval Paiva

DIGITALIZADO

10883

2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN

"CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA"

CGC/MF n. 01.396.800/0001-36



CAPÍTULO I

Denominação, foro, sede, objetivos e duração

Art. 1º. "CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA", é a denominação da associação, beneficente, sem fins econômicos, com foro nesta cidade de Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte e sede à Rua Clementino Câmara, nº 234, Barro Vermelho, que se regerá pelo presente estatuto e pela legislação que lhe for aplicável, sendo sua duração por prazo indeterminado.

Art. 2º. São finalidades de relevância pública e social da Associação:

- I. assistir a criança e o adolescente, na faixa etária entre 0 e 18 anos, com câncer e/ou doenças hematológicas crônicas (usuário), de família em situação de vulnerabilidade socioeconômica;
- II. acolher, sem quaisquer ônus, no regime de pousada com alimentação e hospedagem, o usuário e seu responsável legal que obrigatoriamente o acompanhará;
- III. fornecer, dentro das possibilidades institucionais, medicamentos e exames indicados ao tratamento do usuário assistido, quando não disponibilizados no sistema de saúde pública;
- IV. desenvolver ações intersetoriais em favor dos usuários e familiares desses promovendo atividades em saúde, educação, cultura, lazer e geração de renda, buscando a inclusão social, visando garantir o pleno exercício da cidadania desses indivíduos;
- V. desenvolver e promover ações e campanhas educativas de combate ao câncer infantojuvenil, promovendo seminários, simpósios, palestras e atividades afins
- VI. promover a cultura como um veículo para o cumprimento de suas finalidades, por meio de atividades de incentivo cultural nas áreas de: música, artes plásticas, teatro, dança, cinema, mídias digitais, artes visuais e outras relacionadas;
- VII. promover a ética, a paz, a cidadania, os direitos humanos, a democracia e outros valores universais.

Parágrafo Único - A assistência que constitui as finalidades da Associação será prestada gratuitamente aos assistidos, sem distinção de nacionalidade, cor, sexo ou crença, observada tão somente as disposições estatutárias e disponibilidade da Instituição.

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



Art. 3º. Para o desenvolvimento e a realização de suas finalidades e objetivos sociais, a Associação poderá utilizar-se de todos os meios permitidos em lei, exemplificativamente:

- a) articular alianças entre pessoas físicas e jurídicas públicas e privadas, nacionais e internacionais, em prol das atividades relacionadas às suas finalidades;
- b) promover, em todos os seus programas, projetos e serviços a proteção ao meio ambiente rural e urbano, considerando a importância do desenvolvimento sustentável nos âmbitos ecológico, social, estético e educativo;
- c) desenvolver e realizar eventos, fóruns, cursos, programas de formação, palestras, simpósios, congressos e seminários relacionados às suas finalidades;
- d) promover e firmar parcerias, intercâmbios, convênios, acordos de cooperação, termos de fomento e colaboração com a iniciativa privada e órgãos públicos municipais, estaduais e federais, nacionais e internacionais;
- e) informar a sociedade sobre questões relacionadas ao câncer, por meio da mobilização da mídia impressa e eletrônica, edição, distribuição de publicações, vídeos, documentários, boletins informativos e outros meios pertinentes;
- f) aplicar com eficiência os recursos em técnicas eficazes para formar e atualizar profissionais com atuação relacionada às suas finalidades, promovendo a adoção de tecnologias e abordagens inovadoras;
- g) adotar e promover a inovação, por meio de práticas orientadas para o alcance da competitividade sustentável, apoiada no desenvolvimento e consolidação da sustentabilidade social, ambiental e econômica;
- h) elaborar e gerir projetos culturais nos termos das leis de incentivo à cultura e incentivo à atividade audiovisual, e legislações de fundos públicos e convênios, nos âmbitos federal, estadual e municipal;
- i) assessorar e prestar consultoria e serviços diversos para instituições públicas ou privadas, tanto nacionais como internacionais, no campo de suas finalidades;
- j) realizar campanhas de mobilização, sensibilização e esclarecimento da opinião pública sobre questões relacionadas às suas finalidades, bem como sobre os seus objetivos e atividades institucionais.

Parágrafo Único - É vedada à Associação a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

CAPÍTULO II

Associados e Mantenedores

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



Art. 4º. O quadro de associados da Associação compreenderá as seguintes classes:

- a) **Fundadores** – aquelas pessoas que participarem da Assembleia Geral da fundação da Instituição, assinando a correspondente ata;
- b) **Efetivos** – aquelas pessoas que se associarem à entidade com o propósito de contribuir por qualquer meio para a efetivação de seus objetivos;
- c) **Beneméritos** - pessoas físicas ou jurídicas que prestarem relevantes serviços à Associação ou lhes deram valiosa contribuição para atendimento de suas finalidades.

Parágrafo Primeiro - Com exceção dos beneméritos, os associados fundadores e efetivos constituirão a Assembleia Geral podendo votar e ser votados.

Parágrafo Segundo - Os associados pessoas jurídicas serão representados por seus respectivos representantes legais, conforme determinado por seus atos constitutivos.

Parágrafo Terceiro - A admissão do associado efetivo se dará por indicação de qualquer sócio fundador ou efetivo, submetida à aprovação da Diretoria dentro de critérios de honorabilidade, idoneidade moral e outros preestabelecidos pelo órgão executivo.

Art. 5º. A perda da qualidade de associado será determinada pela Diretoria, sendo admissível somente na hipótese de haver justa causa, assim reconhecida em procedimento disciplinar, em que fique assegurado o direito da ampla defesa, quando ficar comprovada a ocorrência de:

- a) violação de disposição estatutária ou regimental, quando houver;
- b) não cumprimento de quaisquer de seus deveres e obrigações decorrentes deste estatuto;
- c) difamação da Associação ou de seus associados;
- d) participação em atividades que contrariem decisões dos órgãos administrativos ou deliberativos;
- e) desvio dos bons costumes;
- f) conduta duvidosa, mediante a prática de atos ilícitos ou imorais;
- g) comportamento que importe em efetivo dano ou prejuízo para a entidade, direto ou indireto, ou ainda, na hipótese de ofensa grave que coloque em risco a imagem, credibilidade ou patrimônio da Associação.

Parágrafo Primeiro - Definida a justa causa, o associado será devidamente informado dos fatos a ele imputados, por meio de notificação extrajudicial, para que apresente sua defesa prévia no prazo de 30 (trinta) dias a contar do recebimento da comunicação.

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



Parágrafo Segundo - Após o decurso do prazo descrito no parágrafo anterior, independentemente da apresentação de defesa, a representação será decidida em reunião extraordinária da Diretoria, por maioria simples de votos dos membros presentes.

Parágrafo Terceiro - Aplicada a pena de exclusão, caberá recurso à Assembleia Geral, por parte do associado excluído, o qual deverá manifestar, no prazo de 30 (trinta) dias contados da decisão de sua exclusão, através de notificação extrajudicial, a intenção de ver a decisão da Diretoria ser objeto de deliberação, em última instância, por parte da Assembleia Geral.

Parágrafo Quarto - Uma vez excluído, qualquer que seja o motivo, o associado não terá o direito de pleitear indenização ou compensação de qualquer natureza, seja a que título for.

Parágrafo Quinto - Qualquer associado poderá, por iniciativa própria, desligar-se ou demitir-se do quadro social da entidade, a qualquer tempo, sem a necessidade de apresentar qualquer justificativa ou motivação específica, bastando para isso manifestação expressa e por escrito, através de carta datada e assinada, dirigida à Diretoria.

Art. 6º. São direitos dos associados quites com suas obrigações sociais:

- a) participar das Assembleias Gerais com direitos a voto e voz e ser votado para os cargos eletivos na forma deste estatuto, observando-se, especialmente, o disposto no Parágrafo Primeiro do Artigo 4º;
- b) convocar quaisquer dos órgãos deliberativos, através de petição assinada por pelo menos $\frac{1}{5}$ (um quinto) dos associados, dirigida à Diretoria;
- c) participar na consecução dos objetivos da Associação, apresentando sugestões que visem ao aperfeiçoamento dos fins sociais da organização;
- d) participar das atividades sociais, conforme decisão da Diretoria;
- e) propor a criação e participar de comissões ou grupos de trabalho, quando designados para estas funções;
- f) receber publicações e informações distribuídas pela entidade, quando e se for o caso, a critério desta;
- g) recorrer à Assembleia Geral quando tiver sido excluído do quadro de associados pela diretoria;
- h) demitir-se do quadro social, na forma estabelecida neste estatuto.

Art. 7º. São deveres de todos os associados:

- a) respeitar e cumprir o presente estatuto social, as disposições regimentais e as deliberações e decisões da Assembleia Geral, da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- b) zelar pela imagem e reputação da Associação;

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



- c) manter conduta compatível com os fins sociais, tratando com civilidade e respeito os demais associados, bem como os empregados e todos aqueles que prestam serviços à Associação;
- d) Cumprir pontualmente com as obrigações sociais a que estiverem sujeitos, de acordo com os regulamentos e normas estabelecidos;
- e) prestar à Associação toda cooperação moral, material e intelectual, esforçar-se pelo engrandecimento da mesma;
- f) comparecer às Assembleias Gerais, sob pena de, não o fazendo por 03 (três) reuniões consecutivas ou 05 (cinco) alternadas, sem justificativa aceita pela Diretoria, ser excluído do quadro de associados;
- g) comunicar, por escrito, à Diretoria, quaisquer alterações de domicílio e ou residência;
- h) zelar pelos princípios e interesses da Associação, comunicando, de imediato, à Diretoria quaisquer irregularidades que venham a ter conhecimento.

Art. 8º. Para a obtenção de recursos e manutenção de suas atividades, a Associação contará com uma categoria de contribuintes e voluntários denominada "mantenedores", composta por pessoas jurídicas ou físicas que realizem contribuições em dinheiro ou bens, ou que prestem serviços voluntários. Esta categoria não integra o quadro social da associação, não possuindo, seus membros, a qualidade de associado.

Parágrafo Primeiro - A categoria de mantenedores é composta pelas seguintes classes:

- a) Doadores:** todas as pessoas, físicas ou jurídicas, que contribuam, regularmente com a associação, através da doação de quantia financeira, respeitando o valor mínimo fixado pela Diretoria;
- b) Apoiadores:** todas as pessoas jurídicas que participem das atividades da associação oferecendo regularmente apoio material e/ou prestando trabalhos e serviços, admitidas mediante a aprovação pela Diretoria;
- c) Voluntários:** todas as pessoas físicas prestadoras de serviço voluntário, admitidas pela Diretoria, que deverão respeitar a legislação específica, inclusive firmar "Termo de Adesão de Trabalho Voluntário" e as demais normas e regras sobre o voluntariado adotadas pela organização.

Parágrafo Segundo - Os mantenedores poderão ser afastados pela Diretoria na hipótese de não cumprimento dos deveres e obrigações assumidos, de infração a quaisquer normas e regras da organização ou mesmo quando a Diretoria assim julgar conveniente e oportuno em função dos interesses gerais e sociais da organização.

Parágrafo Terceiro - A Diretoria, segundo sua conveniência, poderá criar subdivisões nas respectivas classes de "mantenedores".

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



Art. 9º. Os associados, os mantenedores e os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal não são solidária ou subsidiariamente responsáveis pelas obrigações e compromissos contraídos pela Associação, salvo nos casos de infração estatutária e excesso de mandato.

Art. 10. Não há entre os associados e os mantenedores direitos e obrigações recíprocos, a qualidade de associado e de parceiro é intransmissível, e os associados e os parceiros não poderão ser titulares de quota ou fração ideal do patrimônio da Associação.

Art. 11. Os conselheiros, associados ou mantenedores não receberão quaisquer 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.

CAPÍTULO III

Órgãos de Administração e Fiscalização

Art. 12. São órgãos de administração e fiscalização da Associação:

- I. Assembleia Geral;
- II. Diretoria;
- III. Conselho Fiscal.

SEÇÃO I – Da Assembleia Geral

Art. 13. A Assembleia Geral será o órgão superior da administração constituída pelos associados fundadores e efetivos.

Art. 14. A Assembleia Geral se reunirá, ordinariamente, uma vez por ano, dentro dos quatro primeiros meses subseqüentes ao encerramento do exercício social e, extraordinariamente, sempre que convocada no interesse da Associação.

Parágrafo Primeiro - A Assembleia Geral Ordinária terá as seguintes atribuições:

- a) deliberar sobre as contas anuais da Diretoria, aprovando-as ou rejeitando-as;
- b) eleger os membros da diretoria e do Conselho fiscal para cumprimento de seus mandatos;
- c) aprovar o orçamento anual apresentado pela Diretoria.

Parágrafo Segundo – Qualquer outra matéria não prevista no Parágrafo Primeiro, inclusive reforma do estatuto social e destituição de dirigentes será da

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



competência da Assembleia Geral Extraordinária que poderá ser especialmente convocada pelo presidente, pela maioria dos membros da Diretoria, por 1/5 (um quinto) dos associados com direito a voto e, ainda, pelo Conselho Fiscal.

Parágrafo Terceiro - A Assembleia Geral será presidida pelo Presidente da Associação que, dentre os presentes, nomeará o secretário.

Parágrafo Quarto - A Assembleia Geral será convocada, sempre, por memorando dirigido a todos os seus membros, para a primeira convocação com antecedência, mínima de 05 (cinco) dias e com a presença, pelo menos, de metade de seus membros e, em segunda convocação, uma hora após com qualquer número de presentes.

Parágrafo Quinto - As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria simples de presentes, exceção dos casos de reforma do estatuto social e de extinção da Associação, quando será exigida uma maioria 2/3 (dois terços) dos presentes.

SEÇÃO II – Da Diretoria

Art. 15. A Diretoria, órgão executivo da Associação, será constituída de 4 (quatro) membros escolhidos entre os sócios fundadores e/ ou efetivos, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de 3 (três) anos, podendo ser reeleitos, nomeadamente, Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário.

Parágrafo Único - Os eleitos tomarão posse perante a Assembleia que os eleger e permanecerão em seus cargos, na plenitude de seus direitos, mesmo vencido seus mandatos, até a posse de seus substitutos ou a de sua recondução.

Art. 16. A Diretoria se reunirá, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, tantas vezes quantas se faça necessário para atender interesses da Associação, sempre tendo na direção de seus trabalhos o Presidente ou aquele suas vezes fizer.

Art. 17. Em conjunto, a Diretoria zelará pelo cumprimento de todas as decisões da Assembleia Geral, elaborará orçamento anual para as atividades da Instituição, apresentará sua anual prestação de contas e, decidirá sobre os casos omissos na sua área de competência.

Art. 18. Ocorrendo vacância em qualquer dos cargos da Diretoria, os diretores remanescentes designarão aquele que ocupará o cargo até a realização da primeira Assembleia Geral que se seguir ao fato.

Art. 19. Compete ao Presidente:

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
CCPI - NATAL RN



- a) a representação ativa e passiva da Associação, em juízo ou fora dele;
- b) a supervisão dos trabalhos da Instituição de acordo com as determinações da Assembleia Geral ou da Diretoria;
- c) assinar convênios, contratos, termos de fomento e colaboração e demais acordos do interesses da Associação;
- d) praticar todos os atos necessários a administração da Associação, organizando seus serviços, admitindo e demitindo empregados;
- e) assinar com o tesoureiro os cheques e ordens de pagamento, movimentando todas as contas bancárias;
- f) presidir a Assembleia Geral e as reuniões da Diretoria;
- g) constituir, assinando com outro Diretor, procuradores com poderes específicos.

Art. 20. Compete ao Vice-Presidente:

- a) substituir o presidente, com iguais poderes, nas suas ausências ou impedimentos;
- b) auxiliar o presidente na execução de suas atribuições.

Art. 21. Compete ao Tesoureiro:

- a) dirigir e supervisionar todo o serviço de tesouraria;
- b) organizar e manter a escrituração do movimento econômico e financeiro da associação;
- c) assinar com o presidente os cheques e ordem de pagamento;
- d) ter sob sua guarda todos os livros e documentos relativos à tesouraria.

Art. 22. Ao secretário compete redigir as atas das reuniões da Diretoria e Assembleia Geral, supervisionar as atividades administrativas e outras atribuições delegadas pelo Presidente.

SEÇÃO III – Do Conselho Fiscal

Art. 23. O Conselho Fiscal será constituído por 6 (Seis) membros, sendo 03 (três) titulares e 03 (três) suplentes, eleitos pela Assembleia Geral.

Parágrafo Primeiro - O mandato do Conselho Fiscal será coincidente com o mandato da diretoria.

Parágrafo Segundo - Em caso de vacância, o mandato será assumido pelo respectivo suplente, até seu término.

Art. 24. Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Examinar os livros de escrituração da entidade.
- b) Examinar o balancete semestral apresentado pelo tesoureiro, opinando a respeito;

C *P*

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



- c) Apreciar os balanços e inventário que acompanham o relatório anual da Diretoria.
- d) Opinar sobre a aquisição e alienação de bens;
- e) Convocar extraordinariamente a Assembleia Geral quando for necessário.

Parágrafo Primeiro - O Conselho reunir-se-á ordinariamente a cada 06 (seis) meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Parágrafo Segundo - Os eleitos serão logo considerados empossados.

CAPÍTULO IV Patrimônio e Fontes de Recursos

Art. 25. Os bens móveis, imóveis, aplicações financeiras, veículos, ações, títulos da dívida pública e demais valores pertencentes à Associação são considerados seu patrimônio respondendo a Diretoria perante a Assembleia Geral pela sua guarda, conservação, administração e aplicação.

Art. 26. É vedado criar obrigações ou responsabilidades que onerem os bens patrimoniais, bem como a hipotecá-los ou permutá-los sem previa e expressa autorização da Assembleia Geral.

Parágrafo único - A Diretoria poderá rejeitar as doações e legados que contenham encargos ou gravames de qualquer espécie, ou, ainda, que sejam contrários aos seus objetivos, à sua natureza ou à lei.

Art. 27. Todos os valores recebidos serão depositados em estabelecimento bancário para esse fim eleito pela Diretoria.

Parágrafo primeiro - A Assembleia Geral poderá instituir um Fundo Patrimonial, com parte do patrimônio da Associação, com vistas a gerar receitas para garantir a consecução das finalidades e objetivos sociais da organização, além de promover sua sustentabilidade econômica e manutenção patrimonial.

Parágrafo segundo - O Fundo Patrimonial será formado por dotações da própria organização, bem como por doações de pessoas físicas ou jurídicas.

Parágrafo terceiro - O Fundo Patrimonial será regido por regimento próprio proposto pela Diretoria e aprovado pela Assembleia Geral, elaborado de acordo com o disposto neste estatuto e nas normas legais que lhe forem aplicáveis.

DIGITALIZADO

10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN

Parágrafo quarto - Os bens e recursos componentes do Fundo Patrimonial serão segregados do restante do patrimônio da Associação e alocados em contas contábeis distintas.

Parágrafo quinto - Para assessoramento nas questões relativas ao Fundo Patrimonial, a Diretoria poderá contar com gestores contratados para esse fim e constituir um Comitê de Investimentos, com natureza consultiva e opinativa.

Art. 28. No caso de dissolução da Associação, o respectivo patrimônio líquido será transferido à outra pessoa jurídica, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social, Com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) na área de Assistência Social, e que preencha os requisitos da Lei 13.019/14.

Art. 29. Constituem fontes de recursos da Associação, para manutenção e desenvolvimento de suas atividades:

- a) as contribuições dos doadores;
- b) as doações ou auxílios que lhe sejam destinados por quaisquer pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, nacional ou internacional quando realizadas para fim específico ou não e as subvenções recebidas diretamente da União, dos Estados e dos Municípios ou por intermédio de órgãos públicos da administração direta ou indireta;
- c) legados, heranças, direitos, créditos e/ou quaisquer contribuições de pessoas físicas ou jurídicas, associadas ou não;
- d) os valores recebidos de subvenções e contribuições ou resultantes de convênios, contratos, termos de fomento e/ou colaboração, firmados com o Poder Público ou entidades privadas, nacionais ou estrangeiras, destinados ou não à incorporação em seu patrimônio;
- e) os bens e valores que lhe sejam destinados, na forma da lei, pela extinção de instituições similares;
- f) as receitas decorrentes de campanhas, programas e/ou projetos específicos;
- g) as rendas em seu favor constituídas por terceiros;
- h) o usufruto instituído em seu favor;
- i) rendimentos de aplicações de seus ativos financeiros e outros, pertinentes ao patrimônio sob a sua administração; e
- j) rendimentos produzidos por todos os seus direitos e atividades realizadas para a consecução dos seus objetivos sociais, tais como, mas não se limitando: a prestação de serviços, comercialização de produtos, rendas oriundas de direitos autorais e/ou propriedade industrial.

Parágrafo Único - Todos os bens, rendas, recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais.

DIGITALIZADO
10883
2º OFÍCIO DE NOTAS
RCPJ - NATAL RN



CAPÍTULO V Prestação de Contas

Art. 30. A prestação de contas da Associação observará no mínimo:

- a) a escrituração de acordo com os princípios fundamentais de Contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade;
- b) a publicidade, sempre que possível, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da organização.

CAPÍTULO VI Disposições Finais

Art. 31. A associação poderá firmar convênios, termo de fomento, contratos, termos de parceria e colaboração e acordos de cooperação com Instituições Públicas e Privadas, no interesse de sua manutenção e desenvolvimento.

Art. 32. Os membros da Diretoria não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações assumidas pela Associação.

Art. 33. Aplica-se a Associação, no que couber, o dispositivo no código Civil Brasileiro e em legislação que lhe for aplicável.

Art. 34. A vigência deste estatuto, seu registro ou qualquer modificação ou reforma do estatuto dependerá, sempre, da prévia aprovação da Assembleia Geral.

Art. 35. A Associação não distribui resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto.

Art. 36. A entidade não remunera, nem concede vantagens ou beneficia por qualquer forma ou título a seus diretores, associados, conselheiros, instituidores, benfeitores ou equivalentes.



Mãe de Livro: Maria da Glória Brito
Escritor(a) Autorizado(a)

EMOL	R\$	421,54
ISS	R\$	
FDJ	R\$	200,00
FRMP	R\$	30,00
FCRCPN	R\$	10,00
FUNAF	R\$	10,00
TOTAL	R\$	781,54

Dinno Iwata Monteir
Assessor Jurídico
OAB/RN 6167



2º OFÍCIO DE NOTAS
CGC/MF 08.566.168/0001-70
MARLUCE OLÍMPIO FREIRE
TABELIÃ
KARINA OLÍMPIO FREIRE QUEIROZ DE BRITO
PAULO SÉRGIO MORAIS DA COSTA FILHO
SUBSTITUTOS
AV. ALEXANDRINO DE ALENCAR, 1130, LAGOA
SECA, FONE: 3222-2220
CEP 59022-350 - NATAL / RN



CERTIDÃO

MARLUCE OLÍMPIO FREIRE, Tabeliã Pública do Segundo Ofício de Notas desta cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte, com Privatividade do Registro de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas na forma da Lei, etc.

CERTIFICO, em razão do meu ofício, a pedido verbal de pessoa interessada, que os Estatutos da **CASA DE APOIO A CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA**, Inscrito no CNPJ Sob o nº01.396.800/0001-36 com sede à Rua Clementino Câmara, nº234, Barro Vermelho, e foro na cidade de Natal, Capital do Estado do Rio Grande do Norte, foram inscritos no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, desta Comarca, no Livro Próprio A nº 22, às fls. 146/147, sob o nº de ordem 2749, em data de 01.08.1996. **CERTIFICO, OUTROSSIM**, que em virtude de Reforma, foi feito um **NOVO REGISTRO**, sob o nº 3519, em data de 11.01.1999. **CERTIFICO FINALMENTE**, que em virtude de Reforma, foi Registrado e Digitalizado um Novo Registro, no Livro Próprio A-nº205, às fls. 93/104, sob o nº de ordem 10.883, nesta data. O referido é verdade e dou fé. Eu, _____ Oficial do Registro Civil das Pessoas Jurídicas, fiz extrair a presente certidão, achei conforme, subscrevo e assino.

NATAL, 07 de Fevereiro de 2019.

OFICIAL DO REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURÍDICAS

Maná Cicera Pereira Barbalho
Escrevente Autorizado

