



KAMILLA BATISTA NAVES DO PRADO

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE CONTROLE
INTERNO NA FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO
CIENTÍFICO E CULTURAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE LAVRAS**

**LAVRAS – MG
2023**

KAMILLA BATISTA NAVES DO PRADO

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE CONTROLE INTERNO NA FUNDAÇÃO DE
DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E CULTURAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE LAVRAS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Renato Silverio Campos
Orientador

**LAVRAS – MG
2023**

AGRADECIMENTOS

À minha família por todo apoio desde o início da graduação, em especial à minha tia, minhas mães e avó que sempre estiveram ao meu lado e que são minha base, logo essa conquista também é de vocês.

Aos meus amigos, Geovana, Flávia, Anthony, Laura que fizeram parte da minha trajetória durante a graduação e que contribuíram para esta conquista, e às minhas amigas Paula, Ana Cristina, Hiasmine e Patrícia que sempre me incentivaram e me apoiaram nesta reta final.

Ao meu orientador Renato, que sempre foi muito solícito, paciente e me auxiliou frente a todas dificuldades durante a construção do TCC.

Agradeço também a experiência extracurricular que obtive ao participar da empresa júnior Alfa Pública Jr., que foi essencial para construção da minha experiência profissional e pessoal.

Finalmente, gostaria de agradecer o privilégio de estudar numa instituição de ensino superior público tão conceituada.

MUITO OBRIGADA A TODOS!

RESUMO

O terceiro setor é composto por entidades que não possuem finalidade lucrativa, dentre elas estão as Fundações de Apoio às Instituições Federais de Ensino Superior, responsáveis pela administração dos recursos financeiros destinados à execução dos projetos e pesquisas. Dessa forma, as Fundações de Apoio são submetidas as fiscalizações de órgãos, visto que, os recursos administrados são oriundos de órgão financiadores. A fim de garantir uma gestão transparente e eficaz, é necessário a implementação de mecanismos de controle interno capazes de auxiliar os gestores nos processos decisórios. As características inerentes à Controladoria demonstraram que esta é uma ferramenta de gestão eficaz e que pode auxiliar as Fundações de Apoio perante suas dificuldades. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral apresentar uma estrutura para o setor de Controladoria da Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural que apoia a Universidade Federal de Lavras (UFLA). Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo com a aplicação de uma entrevista semiestruturada com a Diretora Administrativa da fundação. A partir da análise dos resultados, obteve-se que a Diretora Administrativa considera importante as atividades e funções da Controladoria para implementação e monitoramento do sistema de informações. Além disso, foi possível identificar que as atividades desenvolvidas pela FUNDECC não são suficientes para assegurar o controle interno e tornar a gestão da entidade mais transparente e eficiente. A Controladoria é capaz de promover a melhoria dos processos, diagnosticar e corrigir os problemas, assegurar que a entidade esteja alcançando os objetivos traçados, visando a melhoria contínua nas prestação dos serviços e contribuindo para o avanço da pesquisa, ensino e extensão na UFLA.

Palavras-chave: Fundações de Apoio. Instituições Federais de Ensino Superior. Controladoria. Terceiro Setor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Fundação.

SUMÁRIO

RESUMO.....	1
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	2
1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Controladoria.....	6
2.2 Funções da Controladoria.....	9
2.3 Terceiro Setor.....	11
2.3.1 Surgimento das Fundações de Apoio.....	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
4.1 Descrever o setor de controladoria na FUNDECC.....	19
4.2 A estruturação do setor de controladoria: O caso da FUNDECC.....	25
4.2.1 Proposta de estrutura para o setor de controladoria.....	27
5. CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

A evolução dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial provocaram diversas mudanças no setor público e instituíram novas formas de gestão, principalmente no que concerne à melhoria da qualidade dos serviços prestados, transparência, eficiência e otimização dos recursos. A transição do modelo burocrático para o gerencial viabilizou o surgimento de um novo processo de fiscalização denominado controle social, no qual o cidadão participa ativamente. Desta maneira, segundo Alencar e Fonseca (2016) o controle social pode ser considerado um instrumento relevante na busca pela excelência da gestão pública, uma vez que o cidadão enquanto “cliente” do Estado poderá avaliar e monitorar as atividades da Administração Pública.

Diante desse contexto, e das transformações ocorridas no âmbito econômico e social no século XX, a sociedade começou a pressionar as universidades em relação à responsabilidade social que a mesma deveria exercer, assim como, a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico. Conforme o art. 207 da Constituição Federal, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, entretanto a burocracia existente no setor público dificulta o cumprimento deste objetivo. Segundo Rocha (2012), a cobrança da sociedade juntamente com a limitações das IFES, devido ao contexto em que a mesma está inserida, ocasionou uma crise nas universidades, sendo necessário a criação de uma entidade com autonomia financeira e administrativa apta para auxiliar na sustentação dos três pilares das instituições: o ensino, a pesquisa e a extensão.

As fundações de apoio são entidades do terceiro setor, de direito privado, sem finalidades lucrativas, regida por seus estatutos e devem ser previamente credenciadas junto ao Ministério da Educação (MEC) e ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Como previsto no art. 1º da lei 8958/94, a finalidade das fundações é apoiar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) através da gestão administrativa e financeira de projetos de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. (BRASIL; 1994).

As universidades são responsáveis por mais de 94% da produção científica do país e as fundações de apoio possuem um papel importante nesta realização ao gerenciar os recursos destinados à execução dos projetos, possibilitando uma maior dedicação dos pesquisadores somente para atividades técnicas e tecnológicas dos projetos. (CONFIES; 2015). Além disso,

como não possuem finalidade lucrativa e os recursos são provenientes de órgãos financiadores, as fundações de apoio são submetidas às fiscalizações do Ministério Público e de demais órgãos reguladores, e desta forma devem prezar por uma gestão transparente e eficaz.

Jund (2006) destaca que o controle é primordial para administração e é indispensável tanto no setor privado quanto no setor público. Ademais, enfatiza que a demanda por controle ocorre de forma distinta, haja vista que no setor privado o controle é demanda da alta administração, enquanto no outro o controle é exercido em decorrência de imposições legais. Neste caso, se faz necessário a criação de um órgão que desempenhe as atividades de controladoria, a fim de promover melhorias das atividades desenvolvidas pelas fundações de apoio e visando atingir os objetivos previstos na legislação, tal como, assegurar a continuidade das mesmas.

A controladoria é discutida pelos autores sob duas óticas distintas, enquanto órgão administrativo e como área do conhecimento, são discutidas também, as funções e atribuições que a controladoria deve exercer como órgão de linha ou de *staff* (assessoria). Devido à ampla atuação da Controladoria, é difícil encontrar um consenso entre os autores em relação à melhor forma de desempenho da mesma.

Pretendendo atender as demandas das Fundações de Apoio, é imprescindível a atuação da Controladoria como consolidadora dos planejamentos organizacionais, auxiliando na execução das atividades das demais funções e garantindo que o controle aconteça. É importante salientar que as atividades e funções da controladoria, enquanto órgão de linha, são capazes de auxiliar na administração dos recursos estritamente necessários à execução dos projetos, promover uma gestão eficiente, garantir a regularidade nas prestações de contas, conformidade perante aos órgãos de controle e fiscalização e a melhoria dos resultados em prol da sociedade.

Tendo em vista a inexistência de uma unidade com funções específicas da Controladoria, surgiu o seguinte questionamento: Como estruturar um setor de Controladoria na Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural da Universidade Federal de Lavras? A fim de preencher as lacunas existentes, o objetivo geral desta pesquisa é estruturar uma unidade organizacional de controladoria para a FUNDECC. Para tanto, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as funções e a importância de um setor de controladoria na Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural;

Deste modo, o presente trabalho busca estruturar uma Controladoria, na Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC), vinculada à Universidade Federal de Lavras, localizada no sudeste de Minas Gerais (MG), através de uma pesquisa bibliográfica e documental. Isto justifica-se devido à ausência de procedimentos definidos, documentos e relatórios que possibilitam a mensuração, avaliação e controle dos demais setores, que amparam o processo decisório e auxiliam na prestação de contas tanto de projetos quanto da própria entidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

A Controladoria é abordada por Borinelli (2006) através de três formas diferentes, são elas: aspectos conceituais, aspectos procedimentais e aspectos organizacionais. Para compreender a controladoria enquanto unidade organizacional e determinar as atividades e funções a serem exercidas, tal como, os seus objetivos e posição hierárquica no organograma, é importante analisá-la enquanto área do conhecimento. Deste modo, os três aspectos são relevantes para estruturar um setor de controladoria de acordo com as características e necessidades de cada organização.

A atuação da Controladoria obteve destaque por conta das transformações dos modelos de gestão e da transição de uma visão minimalista de controle contábil para uma visão mais estratégica. A Contabilidade pautada nas atividades tradicionais, como por exemplo as funções de registrar os fatos ocorridos e produzir os demonstrativos não estavam sendo suficientes para interagir com a Administração e fornecer informações relevantes para contribuir no processo decisório e para uma gestão estratégica. (MARTIN, 2002).

Devido à multidisciplinaridade e abrangência do conceito de Controladoria, a mesma é tratada pela literatura através de duas formas distintas: como área do conhecimento e unidade organizacional, enquanto órgão ou setor. Mosimann e Fisch (1999, p. 99) definem a Controladoria como área do conhecimento, na qual consiste em um:

“Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia”. (Mosimann e Fish, 1999, p. 99)

Nesta mesma perspectiva, de acordo com Pereira (2005, p. 51) a Controladoria como área de conhecimento é um conjunto de conhecimentos que permite às entidades identificar suas metas, exercer o controle e os caminhos econômicos a serem percorridos a fim de atingi-lo.

Borinelli em sua pesquisa objetivou definir um conceito de Controladoria para compor a Estrutura Conceitual e Básica de Controladoria (ECBC) proposta em sua pesquisa, segundo ele a Controladoria é “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Tratando-se do conceito de Controladoria enquanto unidade organizacional, Mosimann e Fisch (1999, p.88) é considerado um órgão ou departamento que possui “missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema organizacional.” Corroborando, portanto, com o posicionamento de Brito (2000) no qual cada organização define a posição hierárquica e as atribuições conforme a cultura e os costumes.

Oliveira *et al* (2002, p. 13) definem a Controladoria como departamento e afirma que a mesma deve atuar no projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com finalidades lucrativas ou não. Ainda sobre o conceito de Controladoria enquanto órgão administrativo é considerada por Padoveze (2003) uma unidade administrativa na qual lhe é atribuída a coordenação da gestão econômica do sistema da empresa, através das ferramentas informativas da ciência contábil e controladoria.

Entretanto, para Borinelli (2006, p. 198) a definição de Controladoria deve ir além daquelas citadas acima. Segundo a definição do autor, a Controladoria é um “órgão responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial”. Ademais, as funções da controladoria devem auxiliar não somente a alta administração no processo decisório, mas também as demais unidades administrativas da organização.

Diante do campo abrangente de atuação da Controladoria, que percorre desde a estruturação do planejamento estratégico até a avaliação dos resultados, nota-se a divergência entre os autores no que diz respeito à posição hierárquica. Alguns autores consideram-na

como órgão de linha, ou seja, deve participar ativamente no processo decisório, enquanto órgão de *staff* deve apenas subsidiar à alta gerência. Oliveira (2000) busca explicar a unidade organizacional diante da sua atuação quando esta é classificada órgão de linha ou staff, na primeira classificação a mesma desenvolve ações de comando ao passo que na segunda não detém ações de comando, apenas colabora no desenvolvimento das atividades das unidades de linha.

Tendo em consideração a classificação de *staff*, Mosimann e Fisch (1999, p. 89), apontam que muitos autores qualificam a controladoria como órgão de *staff*, uma vez que cada gestor detém autoridade para controlar sua área e se responsabilizam por seus resultados. Portanto, a Controladoria não deve assumir o papel de controlar as unidades, apenas assessorar o controle destas, além de informar os resultados obtidos para a cúpula da organização. Kanitz (1976) compartilha da mesma ideia ao afirmar que o *controller* não deve controlar, somente acompanhar a evolução dos planos estabelecidos e assessorar o processo de controle na empresa.

No entanto, a Controladoria na qualidade de consolidadora dos planos organizacionais deve exercer o controle e garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos em organizações que estas funções são designadas à uma unidade administrativa ou setor. A função de controle não deve limitar-se ao fornecimento e produção de informações, mas sim, assegurar que os gestores das demais unidades e setores da organização utilizem as informações necessárias por meio de um processo sistemático a fim de conduzi-los na direção pretendida. (BORINELLI, 2006, p. 164). Assim como Borinelli (2006), Oliveira (1998) também defende a atuação da Controladoria enquanto órgão de linha, visto que a mesma deve responsabilizar-se pelo processo contínuo de mensuração, identificação e gerenciamento de informações relevantes para subsidiar a tomada de decisões.

Sendo assim, os aspectos citados anteriormente são inerentes à Controladoria e são relevantes para constituir uma unidade organizacional que permite à melhoria dos processos a fim assegurar que as Fundações de Apoio sejam capazes de atender as demandas das universidades e utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível em benefício da sociedade.

2.2 Funções da Controladoria

Nakagawa (1994, p. 44) afirma que a função refere-se a “uma agregação de atividades que têm propósito comum, como: compras, vendas, produção, marketing, finanças, segurança, qualidade, etc.” Uma atividade condiz com as ações, tarefas ou processos desenvolvidos por um departamento, setor e unidade de determinada organização que geram serviço e as funções são um conjunto de atividades com o intuito de alcançar objetivos comuns.

As funções e atividades que são realizadas no atual âmbito da controladoria se tornaram fatores relevantes para o controle e planejamento de médio e longo prazo de qualquer tipo de organização, sejam elas com finalidades lucrativas ou não. (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2002)

Borinelli (2006), em seus estudos buscou identificar as principais atividades citadas por autores brasileiros e internacionais, e a partir dos resultados obtidos agrupou em oito funções as atividades típicas que se materializam dentro de uma organização, sendo elas: função contábil, função gerencial-estratégica, função de custo, função tributária, função de proteção e controle de ativos, função de controle interno, função de controle de riscos função de gestão da informação.

A função contábil abrange as atividades da Contabilidade Financeira que são imprescindíveis para o desenvolvimento da organização. De acordo com o autor, as atividades relacionadas à função contábil são: gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter os registros contábeis, elaborar e analisar as demonstrações contábeis, estabelecer uma boa relação com stakeholders através do fornecimento de informações e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.

A segunda função gerencial-estratégica é mais ampla e envolve todos os setores, unidades ou departamentos da organização. Seu principal objetivo é fornecer informações de natureza contábil, financeira e não-financeira, patrimonial e econômica, que irão subsidiar os gestores nos processos decisórios. Dessa forma, cabe a função gerencial-estratégica desempenhar as seguintes atividades: coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos da organização, estabelecer um ambiente propício para realização do controle, elaborar orçamentos e previsões, mapear os processos e estabelecer indicadores de desempenho.

A função de custo corresponde às atividades voltadas para registro, análise, controle, mensuração e avaliação dos custos da organização, bem como, análises gerenciais e

estratégicas no que concerne à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços e por fim, linha de negócios e de clientes.

Tratando-se da função tributária está relacionada às atividades rotineiras de um setor contábil-fiscal em que a organização deve atender às obrigações legais, fiscais e acessórias impostas pela legislação. Com isso, é imprescindível o registro, a apuração e o controle de encargos, tributos e também a construção de um Plano Tributário.

Outra função importante é a função de proteção e controle de ativos, na qual existem atividades essenciais que asseguram o patrimônio da organização, mediante o registro e controle dos bens patrimoniais, bem como, a contratação e monitoramento dos serviços de seguros. Com a finalidade de complementar a função citada anteriormente, a função de controle interno diz respeito às atividades relacionadas a proteção patrimonial, implementação e monitoramento do controle interno e assegurar os interesses da entidade.

A função de controle de risco trata-se de uma função mais recente da Controladoria e visa mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os possíveis riscos e quais serão seus impactos. Brito (2000) afirma que a controladoria é o órgão mais adequado para exercer as atividades de controle de riscos devido ao seu amplo campo de atuação e do arcabouço de informações gerais. (BRITO, 2000).

Por fim, a função da gestão da informação. São atividades que envolvem o gerenciamento das informações que as demais áreas organizacionais concedem, ou seja, a capacidade de gerir a tecnologia e a infraestrutura dos sistemas de informações relativas às informações contábeis, econômicas, patrimoniais, estratégicas, gerenciais, entre outras.

As funções apresentadas acima demonstram a ampla atuação da Controladoria e sua importância no processo de gestão. Borinelli (2006, p. 142) aponta que a “abrangência e relevância das funções justificam a necessidade de que a Controladoria seja parte integrante do processo de gestão, junto com as demais funções organizacionais”.

Ademais, de acordo com Borinelli (2006, p. 191):

“considera-se que deve haver, no sistema formal das organizações, uma unidade organizacional que realize as atividades de Controladoria de caráter corporativo ou divisional (de planta, de marketing etc.), as quais precisam ser desenvolvidas de forma macro, e que consolide as atividades realizadas de forma descentralizada”.

2.3 Terceiro Setor

O Terceiro Setor faz parte dos três setores que compõem a sociedade, sendo o primeiro o Estado e o segundo as empresas privadas. De acordo com a classificação apresentada por Peyon (2004), o primeiro setor é representado pelo Estado, composto pela União, Estados, Distrito Federal Territórios, Municípios, Autarquias e demais entidades criadas por Lei e que possuem caráter público; o segundo setor é denominado Mercado, visto que, é constituído por empresas com finalidade lucrativa, e por fim o terceiro setor que possui entidades no qual o objetivo principal não é a geração de lucros.

O surgimento do termo “Terceiro Setor” passou a ter relevância nos Estados Unidos durante a década de 1970 a fim de identificar um setor da sociedade que desempenhava o papel de distribuir e produzir bens e serviços públicos, comumente sem finalidades lucrativas. (SMITH, 1991). Além da expressão “terceiro setor” traduzida do inglês “*third sector*”, existem outras expressões americanas utilizadas que remetem às entidades sem fins lucrativos, como por exemplo, “*nonprofit organizations*” e “*setor voluntary*” que traduzidas para o português significam, respectivamente, “organizações sem fins lucrativos” e “setor voluntário”.

Entretanto, o terceiro setor teve origem de fato na Europa e as colonizações favoreceram sua expansão pela América Latina por meio das boas práticas instituídas pela igreja e entidades da época. (OLIVEIRA, 2007). Diante desse cenário, foram atreladas ao terceiro setor características filantrópicas e ações voltadas para atender as demandas sociais, porém com decorrer dos anos novas características foram atribuídas ao conceito.

A constituição do terceiro setor ocorreu diante de um contexto no qual era necessário uma terceira alternativa pautada em ações voltadas para o desenvolvimento social, uma vez que, o Estado, sozinho, não conseguia preencher as lacunas existentes na sociedade e de outro lado o Mercado composto por empresas que visam apenas a lucratividade. No entanto, a função do terceiro setor não é substituir os demais setores, e sim atuar concomitantemente com o Estado e o Mercado em prol do desenvolvimento social. (SANTOS, 2019).

Com isso, os princípios e características que constituem o terceiro setor foram se expandindo e conquistando diversos lugares pelo mundo, até mesmo no Brasil mediante a colonização portuguesa e conseqüentemente à forte influência da igreja nesse processo. Como citado anteriormente, a igreja teve um papel fundamental na formação do terceiro setor, principalmente no que concerne às ações adotadas pelas Santas Casas de Misericórdia, que

tornaram-nas as primeiras entidades sem fins lucrativos do período republicano. (ALBUQUERQUE, 2006).

Medeiros e Manãs (2012) também associam o terceiro setor com a igreja e suas doutrinas filantrópicas, porém afirmam que as relações entre Estado e Igreja mudaram durante a república ao ressaltar que:

Além da introdução de novas instituições atuando em setores que até então tinham atuação de atores tradicionais, outro fator que colaborou para a mudança de relacionamento entre a Igreja e o Estado foi a modernização natural da própria sociedade, tendo como causa o surgimento do progresso decorrente da industrialização e urbanização. Isto, portanto, concorreu para o aumento e a complexidade dos problemas sociais. A partir daí começaram a surgir várias entidades da sociedade civil, na sua maioria atreladas ao Estado, não se restringiram mais somente à Igreja e ao Estado, e sim a instituições de natureza não-governamental, sem fins lucrativos e com finalidade pública. (MEDEIROS; MANÃS, 2012, p. 18-19).

De acordo com Barbosa (2006) o surgimento de diversas organizações, que posteriormente tornaram-se as Organizações Não-Governamentais, ocorreu paralelamente durante o período militar e o período de modernização e diversificação social guiados por ideologias e práticas de autonomia em relação ao Estado.

Landim (2001) a fim que no decorrer da década de 70, mesmo com a contribuição de alguns setores da igreja, houve um certo distanciamento por parte das ONGs em relação a adoção de práticas filantrópicas, caridade ou assistencialismo. Ademais, a década de 70 foi um marco importante na formação de fato do terceiro setor, posto que, eram realizadas apenas práticas assistencialistas.

Apesar do desenvolvimento do terceiro setor, assim como, sua expansão pela Europa e pelo mundo terem tomado grandes proporções, ainda há uma complexidade tratando-se da definição do conceito e suas principais características. Segundo Keinert (2007), não é uma tarefa simples definir um grupo de organizações como as que compõem o terceiro setor em função da complexidade e composição híbrida das mesmas.

Como a finalidade do terceiro setor não é substituir o primeiro (Estado) e o segundo (Mercado), as entidades que integram o terceiro setor são dotadas de autonomia administrativa em relação aos demais, bem como, regimentos internos, políticas e legislações conforme a natureza das entidades. Independentemente da autonomia das entidades que compõem o terceiro setor, há uma relação concomitante entre os três, uma vez que, os estímulos econômicos realizados pelas empresas proporcionam mais empregos e na medida em que aumenta a circulação monetária no mercado, conseqüentemente aumentam as

arrecadações por parte do Estado. (GRAZZIOLI, RAFAEL, 2009).

Paes (2010), compartilha da mesma ideia de correlação entre os três setores ao afirmar que:

“... o Terceiro Setor é aquele que não é público e nem privado, no sentido convencional desses termos, porém guarda uma relação simbiótica com ambos, na medida em que ele deriva sua própria identidade da conjugação entre a metodologia deste com a finalidade daquele. Ou seja, o Terceiro Setor é composto por organizações de natureza “privada” (sem objetivo de lucro) dedicada à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo (Administração Estatal)” . (PAES, 2010, p. 76).

Ademais, tratando-se da finalidade das entidades do terceiro setor, Grazzioli e Rafael (2009), apontam que as mesmas não objetivam o lucro, porém por meio de regulamentação específica e própria, podem gerar superávit econômico que será reinvestido em patrimônio próprio, e também dar continuidade nos projetos. Diante do caráter não lucrativo das entidades do terceiro setor, os lucros adquiridos pelas mesmas devem ser revertidos em atividades e projetos próprios, não podendo, portanto, ser dividido entre seus diretores e gestores.

Nessa mesma perspectiva, Machado (1994) afirma que embora a finalidade das entidades não seja a obtenção de lucro e conseqüentemente a distribuição do mesmo, não significa que devem limitar as receitas, pelo contrário, devem obter receitas extras para desempenhar atividades que visam à ampliação e manutenção de suas instalações, tal como, atingir os objetivos institucionais.

Segundo Hudson (1999) apenas duas características são indispensáveis para distinguir as entidades e organizações que compõem o terceiro setor em relação aos demais, são elas: ausência de distribuição dos lucros auferidos e subordinação ao Estado. Outros aspectos inerentes às organizações são abordados pelos autores que tratam do assunto, características que envolvem a finalidade e a categoria jurídica.

No tocante à categoria jurídica, segundo a Câmara dos Deputados Federais (2000) é formada por Fundações, Associações, Sindicatos de Empregados, Sindicatos de Empregadores, Confederações e Federações. Já em relação à finalidade, as entidades podem ser classificadas como: beneficentes, religiosas, assistencialistas, culturais, científicas e educacionais, esportivas e recreativas, associações, sindicatos e federações de empregados, associações, sindicatos e federações de empregadores, associação de autônomos e profissionais liberais.

Portanto, é notório o amplo escopo de atuação e características das organizações do terceiro setor e o quanto algumas se diferenciam em aspectos de finalidades e categorias jurídicas. Todavia, há uma certa convergência acerca da preocupação social, ações voltadas para o desenvolvimento social e o fato de não possuírem finalidade lucrativa.

2.3.1 Surgimento das Fundações de Apoio

O surgimento das fundações de apoio ocorreu mediante a dificuldade das universidades em exercerem o princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e extensão. As universidades desempenham um papel muito importante na sociedade ao proporcionar desenvolvimento científico, cultural e social, dessa forma, as fundações surgiram a fim de amparar e subsidiar o desenvolvimento de projetos por meio da celebração de contratos e convênios.

Segundo Rocha (2012), transformações de ordem tecnológica, política, social e econômica ocorridas no início do século XX foram responsáveis pelas alterações para as universidades públicas. Duas questões são apontadas pelo autor como a causa de uma crise nas universidades públicas no Brasil e no mundo, a primeira delas é exigência por parte da sociedade para que as universidades públicas ampliem o acesso e participem de forma mais ativa do desenvolvimento social, e por outro lado, os setores da sociedade passaram a cobrar maior eficiência no que se refere à produção da ciência, tecnologia e inovação.

De acordo com Grazioli e Rafael (2009) o marco legal do surgimento das fundações brasileiras foi no final do século XIX, entretanto o primeiro indício de uma fundação no Brasil foi no ano de 1738. As Santas Casas de Misericórdia foram uma das primeiras entidades com características similares àquelas atribuídas ao terceiro setor, e a Santa Casa da Misericórdia do Rio de Janeiro funcionava em conjunto com a “Fundação Romão de Matos Duarte”, criada por milionário que concedeu parte do seu patrimônio em prol da construção da fundação, que visava amparar as crianças órfãs da cidade do Rio de Janeiro.

Assim como muitas entidades que integram o terceiro setor, a fundação possuía patrimônio próprio, porém era desprovida de personalidade jurídica atuando em conjunto com a Santa Casa de Misericórdia, sendo uma extensão da mesma. No entanto, apenas com a instituição da Lei nº 173/93 as associações que se fundarem para fins religiosos, científicos, artísticos, políticos entre outros, poderiam adquirir personalidade jurídica através de contrato social e criação de estatutos devidamente autenticados.

A definição das Fundações Públicas é apresentada por Gomes e Morgado (2012, p. 202) como entidades da administração indireta constituídas de patrimônio próprio e personalidade jurídica de direito público ou privado. Além disso, deve haver uma autorização mediante a lei e estas devem desenvolver atividades direcionadas para o âmbito social e relacionadas ao Estado. Os autores também definem as Fundações Privadas e afirmam que são instituídas por particulares, pessoas jurídicas ou físicas, sem fins lucrativos, a finalidade destas é o assistencialismo, patrocínio da educação, da cultura entre outras.

O que determina se uma fundação é pública ou privada são as formas pelas quais estas foram criadas, de acordo com a finalidade e com regime jurídico estabelecido. No caso das fundações de direito público, Araújo (1989) afirma que só podem ser instituídas pelo poder público e devem obedecer o regime de direito público, diferentemente das fundações de direito privado que podem ser formadas por uma pessoa jurídica ou física por meio do registro de uma escritura pública e após aprovação da lei responsável pela constituição das fundações.

Diante desse cenário e da formalização das fundações públicas e privadas, bem como, sua caracterização, houve o surgimento das Fundações de Apoio às Universidades, com finalidades distintas da filantropia, com o intuito de apoiar às atividades de ensino, pesquisa e extensão propostas pelas universidades. Dessa forma, as Fundações de Apoio foram qualificadas enquanto fundações de direito privado devido ao caráter autônomo que assumiram no que diz respeito ao patrimônio, administração e as formas de serem criadas.

A Fundação Escola Politécnica da Bahia - FEP, vinculada à Universidade Federal da Bahia, formada no dia 30 de julho de 1932, foi a primeira fundação relatada no Brasil, segundo Malheiros (2002) e o banco de dados das fundações de apoio às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A finalidade da fundação é promover o desenvolvimento do ensino e de atividades relacionadas à engenharia e auxiliar na elaboração de projetos desenvolvidos nos departamentos da universidade.

O Estado ao implantar autarquias, fundações públicas e entidades com autonomia administrativa e financeira buscava proporcionar para a Administração Pública uma maior eficiência e eficácia. Porém, a presença do sistema burocrático dificultou o alcance dos objetivos propostos.

Somente em 20 de dezembro de 1994, que houve a formalização da relação entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica, com a Lei nº 8.958/94.

A Lei nº 8.958/94 determina que:

“As instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica poderão contratar, nos termos do inciso XIII do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e por prazo determinado, instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições federais contratantes.” (BRASIL, 1994).

Além disso, a Lei nº 8.958/94 dispõe que as fundações deverão assumir a natureza jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, regidas pelo Código Civil Brasileiro e submetidas às fiscalizações e credenciamento prévio perante ao Ministério Público e à legislação trabalhista.

Como citado anteriormente, as Fundações de Apoio foram ganhando espaço e se consolidando em todo país diante do importante papel desempenhado por estas no auxílio às universidades. Não obstante, é imprescindível a conceituação a fim demonstrar a relevância das fundações na construção de uma sociedade desenvolvida.

Para fins de conceituação, Alves (2000, p. 650) entende que:

As fundações de apoio são fundações de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas nos moldes do Código Civil. Não são vinculadas ao Poder Público e não integram a Administração Pública. Não se inserem, tampouco, no processo administrativo de descentralização da Administração Pública. São fundações especiais cujo objetivo é o de dar apoio a determinadas instituições. São as chamadas fundações de auxílio e fomento a destinatários específicos (universidades, órgãos, departamentos, hospitais universitários).

Bossard II (2011) apresenta três componentes nucleares que fazem parte do conceito das fundações de apoio, sendo eles: possuem natureza jurídica de direito privado; são regidas pelo Código Civil Brasileiro e subsidiam o processo de ensino, pesquisa e extensão das IFES.

Segundo Diniz (1988), a natureza da fundação diz respeito às disposições de determinados bens e recursos para que as fundações possam atingir seus objetivos, enfatizando suas finalidades e qual o papel do patrimônio. Portanto, a fundação é “acervo de bens livres, dotado de personalidade jurídica, que recebe da lei com o registro, a capacidade jurídica para realizar os objetivos pretendidos pelos seus instituidores, em atenção ao seu estatuto” (DINIZ, 1988, p. 27).

Posto isto, considera-se que o patrimônio é essencial na qualificação de uma fundação ao passo que, este seja utilizado exclusivamente para atender as demandas da entidade, sobretudo em prol do interesse público e coletivo, tratando-se de uma fundação de apoio às universidades o papel fundamental é garantir a eficiência e eficácia na oferta de ensino,

desenvolvimento da pesquisa e extensão.

Ademais, as atividades realizadas devem ser focalizadas na área da educação, objetivando o desenvolvimento de pesquisas, cursos, eventos científicos, esportivos, dentre outros relacionados ao âmbito educacional.

Conforme Grazzioli e Rafael (2009, p. 59):

“As fundações de apoio a universidades e instituições de ensino superior públicos são instituídas com objetivo de auxiliar no fomento do ensino, da extensão, da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico. Visam então a contribuir com a Academia Pública”. (GRAZZIOLI, RAFAEL, 2009, p. 59).

Outro aspecto inerente às Fundações de Apoio é o credenciamento prévio ao Ministério da Educação e da Ciência e Tecnologia, pois o interesse da entidade a ser apoiada deve tornar-se público e formalizado. Apesar da autonomia financeira e administrativa, Grazzioli (2011) evidencia que as fundações de apoio, integrantes do terceiro setor, são submetidas às fiscalizações do Ministério Público e do Estado na qual estão inseridas, uma vez que, os órgãos mencionados devem assegurar que os recursos disponibilizados estão sendo utilizados de maneira eficaz e eficiente.

Tendo em vista a administração dos recursos por parte das Fundações de Apoio, o Tribunal de Contas da União (TCU) considera que:

Cada vez mais as fundações de apoio abdicam da soberania possível de que é capaz de gozar uma instituição de natureza privada, em prol dos valores que, de fato, devem orientar sua atuação como instrumento de apoio às instituições públicas de ensino e de pesquisa científica e tecnológica, consolidando o espaço da autonomia financeira e gerencial. O foco tem sido gerenciar recursos públicos, destinados às Universidades e às Instituições de Pesquisa Públicas, de maneira racional e eficaz, para obtenção dos resultados postos por essas, bem como auxiliá-las na captação, geração e gerenciamento de recursos extra-orçamentários. (TCU, 2008, p. 121).

As Fundações de Apoio devem prestar contas dos recursos destinados aos projetos de acordo com as exigências solicitadas pelo Ministério Público e pelos órgãos fiscalizadores. A Controladoria Geral da União (CGU) afirma que as fundações devem se atentar e seguir a Legislação Federal, no que tange às normas da licitação e contratos; a obrigatoriedade das prestações de contas dos recursos advindos dos órgãos financiadores; ao controle finalístico; e as fiscalizações diante do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU).

Sendo assim, é indispensável o monitoramento interno e instrumentos de controle que assegurem o cumprimento das exigências dos órgãos reguladores que acabam exercendo uma

pressão sobre essas entidades. Instrumentos de controle interno, bem como, uma gestão eficaz que garantam o alcance dos objetivos e evitar que as fundações sofram penalidades por não atuar conforme a legislação e por apresentar irregularidades nas prestações de contas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pretendendo atingir o objetivo geral deste trabalho, realizou-se uma pesquisa com embasamento teórico e abordagem qualitativa, através de revisão da literatura acerca do tema abordado neste trabalho, como por exemplo, o surgimento das Fundações de Apoio, o conceito de Terceiro Setor, bem como, o conceito e funções da Controladoria.

As abordagens utilizadas são importantes para a produção de conhecimento científico, ao passo que fornecem fundamentação teórica, contextualização do tema, contribuindo para uma visão mais ampla e profunda sobre o assunto em análise. Além disso, foi realizado um estudo de caso onde foi possível estabelecer uma comparação entre teoria e prática, ao passo que o estudo de caso possibilita a análise de uma realidade específica e a aplicação de soluções para problemas identificados e sugestões de melhorias.

No tocante à base de dados e informações, foram utilizados dados primários através da aplicação de uma entrevista semiestruturada com a Diretora Administrativa da fundação, contendo seis perguntas. Foram coletados também, dados secundários por meio das pesquisas em periódicos científicos, livros, teses e sites e os documentos disponibilizados pela própria entidade, como por exemplo, o Relatório de Anual de Gestão de 2021, o estatuto, e demais documentos relacionados a estrutura organizacional, políticas, condutas e normas.

O objetivo é obter benefícios, como por exemplo, o acesso a informações mais amplas e diversificadas que irão fundamentar a pesquisa, aumentando a confiabilidade e a validade da mesma. Quanto aos fins, classificam-se como pesquisa aplicada ao propor uma solução para um caso prático, no caso deste trabalho é a ausência de um setor de controladoria bem estruturado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da análise documental e da entrevista realizada, pretende-se apresentar os principais processos e atividades desenvolvidas na fundação, com enfoque no setor de Controladoria, a fim de compreender a estrutura organizacional da entidade e a partir dos resultados obtidos propor uma estrutura de Controladoria que atenda as necessidades da FUNDECC.

A fim de compreender o modelo organizacional da Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural, realizou-se uma coleta de dados através de uma entrevista semiestruturada, contendo seis perguntas, com a Diretora Administrativa e através da análise dos documentos relacionados à entidade. As principais fontes utilizadas na coleta de dados documentais foram o Relatório de Anual de Gestão de 2021, o estatuto, e demais documentos relacionados a estrutura organizacional, políticas, condutas e normas.

O Relatório Anual de Gestão é um documento elaborado conforme as exigências da lei nº 8.958, que trata das relações entre as fundações e instituições de ensino superior. Portanto, consiste em um documento importante que auxilia na prestação de contas à universidade, além de proporcionar um panorama geral e mais completo acerca da fundação devido às informações contidas no mesmo.

4.1 Descrever o setor de controladoria na FUNDECC

A Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural é uma fundação de apoio à Universidade Federal de Lavras (UFLA), localizada na cidade de Lavras, no sudeste de Minas Gerais. As fundações de apoio possuem personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e devem ser credenciadas juntamente ao Ministério da Educação e ao Ministério da Tecnologia e Inovação, para manter o credenciamento é necessário cumprir as exigências impostas pela lei nº 8.958/94, alterada pela Lei nº 13.530/2017 e Decreto nº 7.423/2010.

Através da gestão financeira e administrativa dos recursos advindos de órgão financiadores, a mesma visa dar suporte à UFLA e demais instituições na qual a finalidade é o desenvolvimento de projetos voltados para o ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento científico e tecnológico.

De acordo com o Relatório Anual de 2021, a FUNDECC tem como missão apoiar a Universidade Federal de Lavras no desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, além do desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. Através do auxílio na execução de projetos e da administração dos recursos financeiros auferidos, o objetivo da fundação é promover a integração entre a universidade e a sociedade. A visão apresentada pela fundação é ser reconhecida como referência na captação e no gerenciamento de recursos destinados para projetos de pesquisa, ensino e extensão, além de contribuir de forma efetiva na geração de conhecimento, tecnologias e soluções alternativas. E os valores difundidos são:

- I. Integridade: visando a transparência, a legalidade e a ética das atividades desempenhadas.
- II. Excelência em suas atividades: aperfeiçoamento contínuo e a qualidade dos serviços prestados.
- III. Comportamento ético: trata-se do respeito com os clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros.
- IV. Responsabilidade Social: diz respeito a contribuição da fundação na aproximação dos interesses das organizações e os da sociedade, resultando em esforços múltiplos com a finalidade de cumprir os objetivos compartilhados.

Além da missão, visão e valores, estão expressos no estatuto quais as principais atividades desenvolvidas pela FUNDECC enquanto entidade do terceiro setor, objetivando apoiar a universidade no gerenciamento dos recursos financeiros de contratos, acordos e convênios celebrados. Para atingir seus objetivos, a fundação poderá realizar o gerenciamento de ambientes que proporcionam o desenvolvimento e inovação; captar, receber e gerenciar diretamente os recursos que são fundamentais para a execução dos projetos; apoiar e fomentar a interação entre a Universidade Federal de Lavras com demais Instituições Científicas, Tecnológicas, Culturais e de Inovação, instituir bolsas de ensino, pesquisa, extensão e de estímulo à inovação para os discentes, docentes e técnicos-administrativos da UFLA e demais atividades voltadas para execução de projetos.

Conforme o Relatório Anual de Gestão de 2021, a FUNDECC iniciou o ano de 2021 com 471 projetos registrados em seu sistema, e no final do ano o número de projetos gerenciados pela fundação mudou para 529, durante esse período foram celebrados novos convênios, contratos e acordos que deram origem a 187 novos projetos, em contrapartida 87

projetos foram encerrados. Dos contratos e convênios celebrados com a Universidade Federal de Lavras, foram concedidas 2615 bolsas, no qual 368 bolsas foram destinadas aos servidores da própria instituição. (FUNDECC, 2021).

O relatório é elaborado de acordo com a lei e em decorrência de tais exigências as informações contidas neste documento buscam demonstrar todo recurso financeiro gerenciado pela fundação. O quadro abaixo evidencia os valores de recursos aprovados, despesas executadas, despesas operacionais e administrativas efetivadas em 2021.

Quadro 1: Recursos Aprovados, Despesas Executadas, D.O.A efetivada.

Fonte do recurso	Quantidade	Recurso Aprovado	Despesa Executada	D.O.A efetivada em 2021
FINEP	10	R\$ 21.195.542,68	R\$ 11.355.753,46	R\$ 256.739,23
FAPEMIG	168	R\$ 68.851.565,87	R\$ 5.458.914,24	R\$ 232.874,45
DIVERSOS	199	R\$ 158.781.469,08	R\$ 36.809.878,13	R\$ 3.014.061,72
TOTAL	377	R\$ 248.828.577,63	R\$ 53.624.545,83	R\$ 3.503.675,40

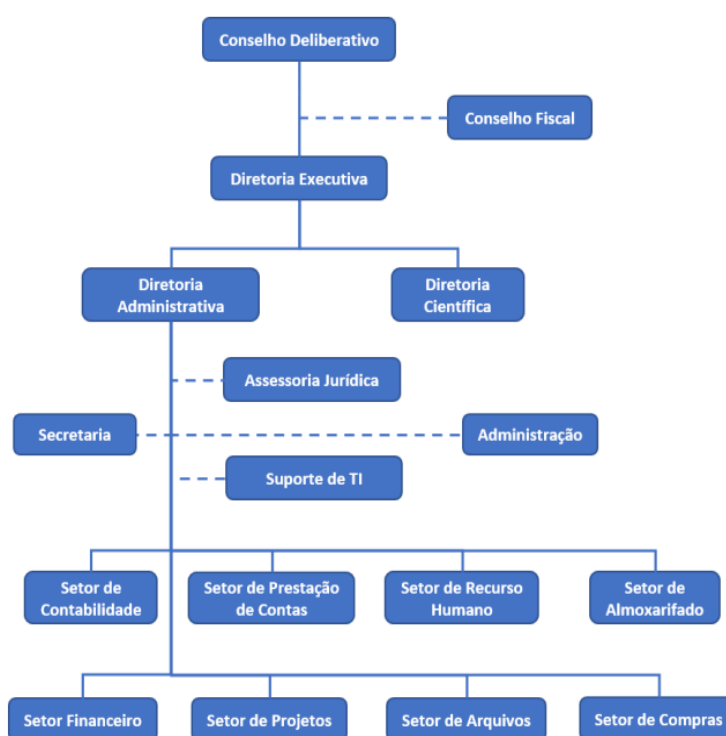
Fonte: FUNDECC (2021, p. 14).

Este quadro representa os recursos que são administrados e demonstram a importância da fundação perante a universidade, uma vez que, no ano de 2021 foram significativas a quantidade de contratos, convênios e acordos celebrados, principalmente os que estão diretamente relacionados à UFLA.

Para desenvolver as atividades previstas no estatuto, a fundação conta uma estrutura composta por um Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Diretoria Administrativa, Diretoria Científica, Assessoria Jurídica, Secretaria, Administração, Suporte TI, Setor de Contabilidade, Setor de Prestação de Contas, Setor de RH/DP, Setor de Almoxarifado, Setor Financeiro, Setor de Projetos, Setor de Arquivo, Setor de Compras.

De acordo com o Relatório Anual de Gestão de 2021, a Estrutura Organizacional da FUNDECC é ilustrada da seguinte forma:

Figura 1: Organograma da Fundação



Fonte: FUNDECC (2021, p. 6).

Pretendendo-se compreender os processos operacionais da FUNDECC, buscou-se descrever brevemente as funções e atividades desempenhadas por determinados setores.

O Setor de Projetos é responsável pela gestão dos contratos e convênios celebrados, através do acompanhamento orçamentário dos projetos, elaboração de aditivos, assessoramento nas prestações de contas aos órgãos financiadores, primando pela eficiência na execução dos projetos. O Setor de Contabilidade realiza a conferência, contabilização, conciliação e controle do patrimônio, enquanto o Setor Financeiro atua nos pagamentos e recebimentos, escrita e controle fiscal.

O Setor de Compras opera nas compras nacionais e internacionais, bem como o apoio logístico. Já o Setor de Recursos Humanos e Departamento Pessoal abrangem todas as atividades que envolvem admissão, elaboração de editais, cadastros, folha de pagamento, benefícios e demais atividades afins.

A pessoa responsável pelos arquivos da fundação exerce atividades de organização dos arquivos físicos e controle dos mesmos, a fim de auxiliar os demais setores em consultas de documentos e preservá-los em caso de necessidade de prestação de contas. O setor de almoxarifado é encarregado de receber as mercadorias enviadas pelos fornecedores e realizam a entrada das notas fiscais no sistema Conveniar para que o setor de compras possa dar andamento nos processos de compra. Além disso, o mesmo deve realizar o controle de estoque tanto das mercadorias destinadas aos projetos quanto das mercadorias da fundação.

O suporte TI auxilia os demais setores fornecendo uma boa infraestrutura tecnológica e garantindo o funcionamento dos servidores, sistemas, ferramentas, máquinas e equipamentos que influenciam o andamento dos processos.

A assessoria jurídica da fundação exerce um papel fundamental ao oferecer uma segurança jurídica à entidade, através de análise de contratos, planos de trabalhos, elaboração e avaliação de ofícios e portarias, e demais atividades exercidas pela assessoria jurídica são essenciais para resguardar a fundação e garantir que a mesma continue cumprindo seu papel em conformidade com a legislação.

Além da assessoria jurídica, há também a assessoria de comunicação, que é responsável por divulgar as atividades e as mudanças que ocorrem dentro da fundação, disseminar as informações nos site da fundação, atualizar os documentos e certidões, administrar o canal de comunicação e outras atividades que visam aprimorar a relação existente entre a FUNDECC e seus stakeholders (professores, bolsistas, coordenadores, fornecedores, órgão regulamentadores, entre outros).

Atualmente, foi implementado o setor de controladoria, com uma pessoa responsável atuando na análise dos pedidos que são inseridos no Sistema Conveniar, é um sistema utilizado por diversas fundações de apoio às instituições de ensino superior para gestão de

convênios e contratos. Dentro deste sistema são realizados diversos pedidos que facilitam o gerenciamento financeiro dos projetos executados dentro da fundação, dentre eles estão: pagamento de pessoa jurídica, pagamento de pessoa física, entrada de receita, transferência entre projetos, ordem de pagamento de serviço, direitos autorais, pagamento de reembolso, pagamento de diária, pagamento de bolsas.

As Ordens de Pagamentos são os pedidos de aquisições de materiais de consumo, materiais permanentes e prestação de serviços. Antes de realizar o pagamento desses pedidos o Setor de Controladoria confere toda a documentação anexada, dentre elas: Certidão Negativa de Débito, Parecer Técnico, ateste do coordenador do projeto autorizando a compra ou validando a prestação de serviços, nota fiscal, boleto bancário e o relatório do pedido. Durante o processo de conferência, a responsável pelo setor de Controladoria analisa se os documentos anexados estão de acordo com o pedido realizado no sistema Conveniar, como por exemplo, o número do processo de compra ao qual o pedido está vinculado, CNPJ da empresa, o valor da nota fiscal e do boleto e se a rubrica do pedido corresponde ao item ou serviço adquirido.

Nos pedidos de pagamento de pessoa física são analisados os relatórios de atividades e os ofícios enviados para calcular as horas trabalhadas e confirmar se estas estão de acordo com o valor do pedido realizado pelo setor de projetos. Além disso, em alguns casos também é analisado o ateste do coordenador autorizando o pagamento do prestador de serviço.

O pagamento de pessoa jurídica é analisado da mesma forma que a ordem de pagamento, pois são analisadas as notas fiscais, boletos, atestes e demais documentos anexados ao pedido. Os pedidos de diárias são calculados pelo setor de projeto conforme estabelecido no plano de trabalho, e o valor da diária pode variar de acordo com a distância, tempo e com o que foi determinado em cada projeto. Dessa forma, o setor de controladoria apenas confere, através de um cálculo, se o valor total do pedido corresponde aos dias e valores unitários informados no pedido.

Os pagamentos de bolsa pesquisa, extensão, estímulo à inovação e ensino também são avaliados pelo setor de controladoria, no qual busca conferir se o valor da bolsa a ser recebido está previsto no plano de trabalho. Além disso, cabe ao setor conferir os documentos em anexo, como por exemplo, o requerimento de bolsas, relatório de atividades e relatório do pedido em questão.

Quando há um pedido de reembolso, é competência do setor de controladoria verificar as notas fiscais em anexo que comprovam a necessidade do reembolso, ou seja, é realizado

um somatório das notas fiscais para certificar que os valores gastos são correspondentes ao valor do pedido realizado pelo setor de projetos.

Além desses pedidos, há também o pedido de pagamento de adiantamento, que é um valor depositado ao favorecido para que o mesmo possa desenvolver as atividades em prol do projeto. Após a viagem, é necessário apresentar os comprovantes das despesas realizadas, caso o gasto ultrapasse o valor do adiantamento é necessário fazer um novo depósito para ressarcir a pessoa, e em situações nas quais as despesas são menores que o valor do adiantamento o favorecido deverá devolver o restante do valor. Dessa maneira, a pessoa responsável pela conferência dos pedidos, deverá somar as despesas identificadas nas notas fiscais em anexo para validar o pedido de acerto de adiantamento.

Os pedidos de transferência entre projetos são realizados nos casos de retiradas de despesas operacionais, devoluções de tarifas bancárias e transações financeiras esporádicas. Nos casos das despesas operacionais, estas são calculadas pelo setor de projeto e a porcentagem das despesas operacionais a serem retiradas são previstas nos planos de trabalho de cada projeto. Sendo assim, em alguns casos, a verificação deste pedido é realizada através da análise da outorga.

Além das atividades mencionadas acima, é competência do setor de controladoria analisar a folha de pagamento gerada pelo setor de departamento pessoal, a fim de averiguar os valores dos benefícios, plano de saúde e odontológico, encargos, salários e demais itens que compõem a folha de pagamento. É feita também, uma análise da planilha de provisão de folha de pagamento, rescisão, férias elaboradas pelo setor de recursos humanos.

4.2 A estruturação do setor de controladoria: O caso da FUNDECC

Visando complementar as informações obtidas através da análise documental, realizou-se uma coleta de dados por meio de uma entrevista semi-estruturada com a Diretora Administrativa da fundação, com o intuito de compreender o funcionamento da entidade e atingir os objetivos propostos neste estudo.

Os critérios de escolha da entrevistada foram pautados em sua experiência profissional como Contadora e o conhecimento que a mesma possui sobre Controladoria, permitindo uma comparação entre a prática e a base teórica apresentada no presente trabalho. Construiu-se um roteiro de entrevista contendo seis perguntas voltadas para as principais dificuldades enfrentadas, sobre a necessidade de estruturar o atual setor de Controladoria e importância do mesmo.

A primeira pergunta foi sobre qual é função da Controladoria, do ponto de vista da Diretora Administrativa, e a mesma respondeu que uma das principais funções é coordenar processos de otimização de resultados, identificando as oportunidades de melhorias, visando auxiliar os tomadores de decisão da entidade para uma administração eficiente, ou seja, atingir as metas definidas no prazo e orçamentos estabelecidos a fim de apresentar um resultado final satisfatório.

Na sequência, foi questionado à Diretora Administrativa qual a importância de um setor de Controladoria. Segundo a entrevistada, a Controladoria é importante para implementação e monitoramento do sistema de informações, promovendo melhoria em todo processo, diagnosticando o problema que esteja impedindo a operacionalização das atividades das áreas, bem como, provendo a solução adequada em tempo, promovendo com rapidez e eficiência a informação solicitada pela diretoria, atuando na definição de metas, melhorias de processos e gestão da equipe, mantendo o acompanhamento do indicador operacional.

A terceira pergunta teve como objetivo compreender se a atual estrutura administrativa atende às demandas da fundação. Conforme o relatado, a FUNDECC está passando por um momento de transição com a implementação de todos os processos a fim de atender as demandas da entidade. Diante do exposto, observa-se a importância de um setor de Controladoria para acompanhar e monitorar a implementação dos processos garantindo que o planejado seja executado.

Em seguida, buscou-se identificar quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela FUNDECC atualmente. Com base na resposta da entrevistada, a maior dificuldade da fundação é superar o pensamento funcional já implantado, fazendo com que todos dentro da fundação pensem a partir de uma mentalidade horizontal de processos.

Com o intuito de atingir um dos objetivos específicos, foi perguntado à entrevistada como estruturar um setor de Controladoria na FUNDECC e a mesma afirmou que a criação das comissões de Controle, Compliance e Lei Geral de Proteção de Dados (LDPG) e Análise de Plano de Trabalhos têm a função de apoiar diretamente a Controladoria.

E por fim, foi solicitado à Diretora Administrativa que demonstrasse a importância de implementar um setor de Controladoria na FUNDECC. Segundo ela, é de suma importância saber se os processos estão dando o resultado esperado, se as ações da fundação, em consonância entre as áreas, estão alcançando os objetivos estratégicos almejados. De acordo com a entrevistada a Controladoria proporciona esse controle e a meta da entidade é obter dados consistentes para utilização das principais ferramentas: Balanced Scorecard (BCS), Business Intelligence (BI) e Getão Estratégica, com o objetivo de agilizar e otimizar as informações, tornando o processo mais rápido para a tomada de decisão.

4.2.1 Proposta de estrutura para o setor de controladoria

As Fundações de Apoio são submetidas as fiscalizações do Ministério Público e demais órgãos reguladores. Para atender os requisitos legais e manter o credenciamento perante ao Ministério Educação e Tecnologia, é necessário um controle interno eficiente e capaz de assegurar a probidade administrativa da fundação, proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados, auxiliar nos processos decisórios e implementar uma gestão de risco.

Entretanto, a partir das informações obtidas na entrevista, na análise documental e na base conceitual abordada neste estudo, observou-se que as atividades desenvolvidas pelo setor de Controladoria implementado pela FUNDECC não contemplam todas as funções, atribuições e definições da Controladoria enquanto área do conhecimento e órgão administrativo.

Através da revisão bibliográfica foi possível identificar quais são as principais funções e atividades assumidas pela Controladoria enquanto unidade administrativa. Muitos autores reconhecem a abrangência e a multidisciplinaridade da Controladoria, e afirmam sua importância em relação ao processo de gestão como um todo, uma vez que:

“A Controladoria poderá oferecer alternativas de melhoria de desempenho do setor e da Administração como um todo, propiciando elementos para a busca da qualidade, modernidade, da transparência e da probidade administrativa” (SANTOS; PESSOA; MACIEL, 2009, p.36).

Partindo desse pressuposto, a proposta de estrutura para o setor de Controladoria da FUNDECC foi pautada na base conceitual, considerando as definições, funções e atribuições

inerentes à Controladoria. As atividades a serem desenvolvidas pelo *controller* e que irão compor a estrutura do setor de Controladoria são as seguintes:

- I. assessorar a Diretoria Executiva e Administrativa nos processos decisórios;
- II. auxiliar na elaboração do planejamento estratégico e monitorar as atividades desenvolvidas, visando garantir que o planejado aconteça.
- III. mapear os processos da entidade, juntamente com os demais setores, a fim de identificar falhas e propor medidas corretivas, bem como, acompanhar a implementação das mesmas;
- IV. auxiliar na definição de indicadores para mensurar o desempenho dos demais setores;
- V. elaborar relatórios contendo as informações sobre controle patrimonial dos bens adquiridos através dos projetos e pela própria entidade para que sejam confrontados com os relatórios da Contabilidade;
- VI. acompanhar as coordenações dos setores em relação ao cumprimento das obrigações acessórias e aos prazos de envio de relatórios, declarações, certidões e outras documentações que podem comprometer a permanência da entidade ou ocasionar multas e penalidades;
- VII. assessorar o setor de Prestação de Contas e Projetos no que diz respeito às vigências e envio das prestações de contas dos Contratos e Convênios, visando garantir os repasses dos projetos e cumprir com as exigências do Ministério Público;
- VIII. auxiliar a assessoria de comunicação no gerenciamento das informações obtidas por meio dos canais de comunicação, como por exemplo, reclamações, sugestões, elogios, e partir disso propor soluções e alternativas capazes de melhorar a qualidade dos serviços prestados e relação entre a fundação e seus stakeholders;
- IX. estabelecer mecanismos de controle interno, juntamente com o Setor de Projetos, em relação ao desembolso de despesas operacionais dos projetos, visando arrecadar recursos para investir na equipe e treinamentos.

5. CONCLUSÃO

Assim como as demais entidades do terceiro setor, as Fundações de Apoio exercem um papel fundamental na sociedade ao apoiar as Instituições Federais de Ensino Superior no cumprimento do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e no âmbito do desenvolvimento científico e tecnológico.

Apesar de não possuírem finalidade lucrativa, as Fundações de Apoio são submetidas às fiscalizações, e portanto, devem prestar contas aos órgão financiadores, às Instituições Federais de Ensino e demais órgãos reguladores, visto que, os recursos gerenciados pelas fundações são destinados à execução dos projetos e são provenientes de órgãos financiadores. Dessa forma, um sistema de controle eficaz é imprescindível para garantir a eficiência do processo de gestão, principalmente no que tange às tomadas de decisões e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

O presente trabalho teve como objeto de estudo a Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural, vinculada a Universidade Federal de Lavras, que embora possua em sua estrutura organizacional um setor de Controladoria, não exerce de fato as atividades e funções inerentes à Controladoria. Diante disso, o objetivo geral da pesquisa consiste na proposta de uma estrutura para o setor de Controladoria existente na FUNDECC, contendo atividades e atribuições que competem à Controladoria, com base na literatura especializada.

Visando atingir o objetivo geral, foram delimitados os objetivos específicos a partir da revisão bibliográfica, análise documental e da entrevista realizada. Atingiu-se o primeiro objetivo específico, que visava descrever a função e importância de um setor de Controladoria, visto que a FUNDECC possui em seu organograma a Controladoria enquanto unidade organizacional, entretanto as atividades que lhe são inerentes não são desenvolvidas.

Quanto ao segundo objetivo, materializou-se ao passo que foram identificadas as principais dificuldades encontradas na FUNDECC, através da demonstração da importância do controle interno em uma fundação e da apresentação das atividades que devem ser exercidas pelo *controller*. Além disso, por meio da análise da entrevista com a Diretora

Administrativa da FUNDECC, pós graduada em Controladoria, observou-se como seria possível estabelecer as atividades inerentes à Controladoria.

Sendo assim, em relação ao problema da pesquisa, a proposta de reestruturação do setor de Controladoria buscou demonstrar quais são, de fato, as atividades e funções que são atribuídas ao *controller*, visando tornar mais eficiente o controle interno da FUNDECC. As atividades apresentadas foram sugeridas com base nas principais necessidades verificadas e poderão auxiliar a fundação em relação à aprovação das prestações de contas futuras, garantir a probidade administrativa e proporcionar uma melhoria na relação entre a fundação e a universidade.

Portanto, a reestruturação do setor de Controladoria pode possibilitar a celeridade dos processos, bem como apoiar a Diretoria nos processos decisórios através de informações adequadas e confiáveis.

Mediante as informações obtidas na entrevista com a Diretora Administrativa e nos estudos realizados acerca do conceito de Controladoria e suas funções, o presente trabalho busca evidenciar a importância de estruturar o setor Controladoria adotado na FUNDECC para que o mesmo seja capaz de atender às necessidades da fundação. O controle interno é fundamental para garantir a transparência da fundação, captação de novos projetos, melhorar a relação entre a fundação, universidade e seus stakeholders e assegurar que a mesma esteja cumprindo todos os requisitos enquanto entidade do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALVES, Francisco de Assis (Org.). **Fundações, organizações sociais, agências executivas: perfil e adaptações**. 2. ed. São Paulo: LTr., 2000.

ARAÚJO, Edmir Neto de. **As Fundações Públicas e a Nova Constituição**, Revista da Procuradoria Geral do Estado/ SP, São Paulo, v. 32,1989, pg. 179 a 192.

BARBOSA, Raquel de Moura. **Uma análise sobre os discursos que tratam do Terceiro Setor no Brasil: a ação das ONGs**. 2006. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Programa de Pós-Graduação em Política Social do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/6482/2/raquel.pdf>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

BORINELLI, M.L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>> . Acesso em: 19 de dezembro de 2023.

BOSSARD II, Leo Charles Henri. **As Fundações de Apoio às instituições de Ensino Superior: uma análise conceitual e histórica**. Fortaleza: Edições UFC, 2011.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988

_____. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. **Coletânea de Entendimentos: Gestão de Recursos das Instituições Federais de Ensino Superior e dos Institutos que Compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Brasília: 2013. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/coletanea-de-entendimentos>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2023.

_____. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**,

Brasília, 31 de dezembro de 2010. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm> . Acesso em: 08 de fevereiro de 2023

_____. Lei nº 8958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de dezembro de 1994. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm#:~:text=LEI%20No%208.958%2C%20DE%2020%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201994.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20rela%C3%A7%C3%B5es%20entre,Art.>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2023.

_____. Ministério da Educação – MEC. **Fundações de Apoio** – Apresentação. Brasília, 2013. Disponível em: . Acesso em: 07 de dezembro de 2023.

_____. Relatório Anual de Gestão do ano de 2021. Lavras, 2023. Disponível em: <<http://www.fundecc.org.br/relatorio-de-atividades/>>. Acesso em: 03 de maio de 2023.

CAVALCANTE, M. C. N., & De Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, 7(1), 73-90.

CAMARGO, F. BREITENBACH, R. Controladoria em pequenas e médias empresas: um levantamento da produção científica. **Revista Inteligência Competitiva**, v.9, n.2, p.102-112, abri.-jun. 2019.

CONSELHO NACIONAL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E DE PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (CONFIES). As Fundações de Apoio e as Instituições de Ensino Superior: uma relação que precisa ser entendida pela sociedade. Brasília, 2015. Disponível em: < <http://www.confies.org.br/index.php/noticias/229-as-fundacoes-de-apoio-e-as-instituicoes-de-ensino-superior-umarelacao-que-precisa-ser-entendida-pela-sociedade>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2023.

DINIZ, Maria Helena. **Direito Fundacional**. São Paulo: Oliveira Mendes, 1988.

DURIGON A. R., & Diehl, C. A. (2013). Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade-Período de 2001 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista**, 24 (2), 91-109. Edwards, M. (2002). Public sector governance - future issues for Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 61 (2), 51-61

GADELHA, A. V. **Implantação de um modelo de Controladoria no Terceiro Setor: um estudo na Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento a Pesquisas-ASTEF**. 2015. Monografia (Graduação) curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2015.

GOMES, Eugênia Maria; MORGADO, Almir. **Compêndio de Administração: Administração Privada de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GRAZZIOLI, Airton; RAFAEL, Edson José. **Fundações Privadas: doutrina e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAZZIOLI, Airton. **As Fundações de Apoio às Universidades e o Relacionamento PúblicoPrivado**. Associação Paulista de Fundações – APF. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.apf.org.br/fundacoes/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2023.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 2004.

JUND, S. **Administração, orçamento e contabilidade pública: teoria e questões: estilo ESAF, UnB e outras bancas examinadoras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo, Org. **Organizações Sustentáveis: utopias e inovações**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, 2007.

LANDIM, Leilah. Múltiplas Identidades das ONGs. In: **Seminário Estudos Sobre as Organizações Não-Governamentais na América Latina: Situação e Perspectivas – ALOP**, p.19. São Paulo, 2001.

MACHADO, Hugo de Brito. **Curso de Direito Tributário**. 12.ed., São Paulo: Malheiros, 1994.

MEDEIROS, Eptácio Ezequiel de; MANÃS, Antônio Vico. **Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.2, n.2, p.15-29, jul. /dez.2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/12664/8472>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2023.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 7.ed. São Paulo: Forense, 2010.

PEYON, Luiz Francisco. **Gestão Contábil para o Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2004.

ROCHA, José Cláudio. **O Papel das Fundações de Apoio no Contexto das Universidades Públicas no Brasil**. Portal do e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento. 2012. Disponível em:
<<https://egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-papel-das-funda%C3%A7%C3%B5es-de-apoio-no-contexto-das-universidades-p%C3%ABlicas-no-brasil>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2023.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A Reinvenção solidária e participativa do Estado**. Disponível em:
<http://www.participa.br/articles/public/0007/8096/SANTOS__Boaventura_de_Sousa._A_reinven__o_solid_ria_e_participativa_do_Estado.pdf> Acesso 21 dezembro de 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Entrevista semiestruturada com a Diretora Administrativa da FUNDECC.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Idade: 49 anos

Gênero: Feminino

Cargo: Diretora Administrativa

Anos de experiência: 29 anos

Perguntas orientadas pelos objetivos da pesquisa:

1) Qual é a função de um setor de controladoria?

Do meu ponto de vista umas das principais funções da Controladoria é coordenar processos de otimização de resultados, identificando as oportunidades de melhorias, para auxiliar os tomadores de decisão da entidade para uma administração eficiente, ou seja, atingir as metas definidas no prazo e orçamento estabelecidos a fim de apresentar um resultado final satisfatório.

2) Qual a importância de um setor de controladoria?

Entre tantas coisas posso citar:

Para implementação e monitoramento do sistema de informações, promovendo a melhoria em todo o processo, diagnosticando o problema que esteja impedindo a operacionalização

da atividade das áreas, bem como provendo a solução adequada para o mesmo em tempo hábil, promovendo, com rapidez e eficiência a informação solicitada pela diretoria, atuando na definição de metas, melhorias de processos e gestão da equipe, mantendo o acompanhamento do indicador operacional.

3) Se a atual estrutura administrativa da FUNDECC atende as demandas da fundação?

A Fundecc está passando por um momento de transição com implementação de todos os processos a fim de atender as demandas.

4) Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela FUNDECC atualmente?

Superar o pensamento funcional já implantado, fazendo com que todos, dentro da Fundação, pensem a partir de uma mentalidade horizontal, de processos.

5) Como estruturar um setor de controladoria na FUNDECC?

Para isso foi criado as comissões de Compliance, Controle, LGPD e Análise de planos de trabalho que tem a função de apoiar diretamente a Controladoria.

6) Qual a necessidade de se implementar um setor de controladoria na FUNDECC?

É de suma importância saber se os processos estão dando o resultado esperado, se as ações da Fundação, em consonância entre as áreas, estão alcançando os objetivos estratégicos almejados e a Controladoria nos proporciona esse controle, nossa meta ter dados consistentes para utilização das principais ferramentas: Balanced Scorecard (BSC),

Business Intelligence (BI) e Gestão Estratégica, que tem o objetivo de agilizar e otimizar as informações, tornando o processo mais rápido para tomada de decisão.