

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CAMPO SOBRE AS FERRAMENTAS
UTILIZADAS NA GESTÃO HOSPITALAR**

**FINANCIAL ADMINISTRATION IN NON-GOVERNAMENTAL
ORGANIZATIONS: A FIELD STUDY ON THE TOOLS USED IN HOSPITAL
MANAGEMENT**

Marina Pessoa da Silva – E-mail: marina.ps@outlook.com

Gustavo de Almeida Capellini – E-mail: gu_capellini@hotmail.com

Resumo: Este artigo tem como objetivo observar a adoção das ferramentas financeiras propostas pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), notadamente a partir da sua aplicabilidade em um hospital do terceiro setor. A pesquisa compreende em um estudo de campo, na qual foram realizadas entrevistas em dois momentos diferentes, a partir de um roteiro semiestruturado e aplicado a um membro do departamento contábil e financeiro da instituição. Com base nas respostas fornecidas pelo participante, os dados coletados foram transcritos e organizados de modo a propiciar uma análise qualitativa dos resultados obtidos. O estudo em campo revela que as ferramentas sugeridas pela ABONG são utilizadas na instituição analisada, tendo sua importância e eficiência confirmadas, uma vez que auxiliam principalmente nos processos contábeis e financeiros, com grande relevância para a elaboração do orçamento financeiro e para o controle das despesas, tanto nas atividades diárias como nas decisões pontuais e estratégicas de longo prazo.

Palavras-chave: Administração Financeira. Gestão Hospitalar. Organização Não Governamental (ONG).

Abstract: This article aims to observe the adoption of the financial tools proposed by the Brazilian Association of Non Governmental Organizations (ABONG), notably from its applicability in a hospital of the third sector. The research consists in one field study, where interviews were conducted in two different moments, using a semistructured script applied to a member of the accounting and financial department of the institution. Based on the participant's responses, the data were transcribed and organized in order to provide a qualitative analysis of the results. The study reveals that ABONG's tools are used by the institution and assist in accounting and financial processes, with great relevance for budgeting and controlling expenditures, both in daily activities and in long-term strategic decisions.

Keywords: Financial Administration. Hospital Management. Non-Governmental Organization (NGO).

INTRODUÇÃO

Organizações não governamentais (ONG) são entidades sem fins lucrativos que, em geral, enfrentam desafios para a captação de recursos. No terceiro setor não se aplica a orientação de maximização de riquezas dos acionistas, mas sim a manutenção da gestão

financeira (ARRUDA *et al*, 2012). Essas instituições devem atuar diretamente em questões que beneficiam a sociedade como um todo, assim constituindo um setor paralelo ao estado. Enquanto o primeiro setor é formado pelo Estado e representado por entidades de direito público sem fins lucrativos, o segundo setor é constituído pelas entidades privadas com fins lucrativos e, complementarmente, o terceiro setor é composto por organizações privadas sem fins lucrativos (AGUIAR, 2004).

O presente artigo tem como objetivo observar a utilização das ferramentas financeiras propostas pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) em hospital do terceiro setor, verificando aspectos relacionados a adoção e utilização dessas ferramentas em seus processos. Para tanto, foi realizado um estudo de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com o responsável pelo departamento contábil e financeiro. Além das especificidades relacionadas ao terceiro setor, observa-se no estudo aspectos relacionados ao setor de saúde que aumentam a complexidade e a dificuldade da gestão financeira, conforme tratado na literatura, por exemplo questões relacionadas ao alto custo de operações e escassez de recursos, além de interconexões com setor público (BORBA *et al*, 2009).

Considerando esse contexto, inicialmente serão apresentados aspectos gerais referentes ao terceiro setor e a administração financeira nas Organizações do Terceiro Setor, assim como a importância do equilíbrio financeiro em tais entidades, Ferramentas de Gestão Hospitalar e Captação de Recursos. Posteriormente apresenta-se o método de pesquisa, que é estruturado a partir das ferramentas de administração financeira utilizadas em organizações do terceiro setor conforme as diretrizes apresentadas pela ABONG em 2003. Por fim, apresenta-se o estudo de caso em uma entidade do terceiro setor voltado a saúde hospitalar, onde verifica-se a utilização das ferramentas propostas para análise dos resultados e considerações finais.

1 LITERATURA

1.1 O TERCEIRO SETOR NO CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO BRASILEIRO

O terceiro setor é composto por vários tipos de organizações, representado por entidades, associações, organizações religiosas, associações da sociedade civil, fundações, entre outros (SANTOS *et al.*, 2013). Segundo Drucker (2001, p.15). "As instituições do terceiro setor são essenciais à qualidade de vida, à cidadania e, na verdade, trazem consigo os valores e a tradição da sociedade como um todo". Com o intuito de colaborar com a melhoria de qualidade de vida da população, em geral, o terceiro setor busca recursos de terceiros para

financiar suas atividades. Os recursos financeiros dessas entidades são obtidos predominantemente por doações, com entrada de recursos em períodos específicos.

Nesse contexto, o controle e a administração financeira exige das organizações um contínuo aperfeiçoamento por depender de recursos de terceiros (BETTIOL JUNIOR, 2005). No início, incentivos fiscais e acordos com o governo auxiliaram no processo de captação de recursos, posteriormente empresas passaram a contribuir.

As ONGs por sua vez são organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros de pessoas em situação de rua, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais na área de saúde e educação (colégios confessionais, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nesta categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade (RODRIGUES, 1998).

Desde a década de 80 as ONGs tiveram que defrontar com desafios no âmbito político e econômico. A situação do período era de crescimento do setor informal da economia, altos índices de inflação, emergência ou vigência de governos democráticos e implantação de uma política neoliberal de desenvolvimento, a qual contribuiu para o aumento da pobreza, e descrédito internacional quanto a recursos alocados em programas de desenvolvimento social. Esses aspectos obrigaram as ONGs a repensar sua missão, atuação e funcionamento (TENORIO, 1999). De acordo com Gonçalves (1996, p.5 4):

Não se trata mais de um confronto político de confiança, mas sim de lidar com o impasse criado pela incapacidade do setor público na prestação de serviços. Está estabelecida uma crise de confiança que não tem mais o fundamento político, mas que tem fundamento econômico e que deriva da incapacidade e ineficácia do Estado em prestar a assistência demandada pela população.

Dentro deste contexto observa-se cada vez mais a ineficiência do primeiro setor em suprir as demandas da população, porém as organizações do terceiro setor também estão sofrendo com a queda de doações para atendimento da população. No período de 2015 a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD) teve queda de 30% das doações anuais, provocando cortes de custos e o fechamento de duas unidades na capital Paulista. Na Associação de Pais e Amigos do Excepcional (APAE) de São Paulo, a crise pôde ser vista com o aumento da inadimplência que passou de quase zero para 48%. A estimava no período foi que a alta do câmbio traria prejuízos acima de R\$ 1 milhão com os testes do pezinho, pois são testes

realizados fora do país. A ONG Futurong, que atua na zona sul da cidade de São Paulo, demitiu 20% dos seus funcionários e congelou seu plano de expansão de atendimentos (GALLO, 2015).

Dessa forma, as pesquisas demonstram que, além da busca por fontes de renda, as instituições do terceiro setor precisam inovar e qualificar sua gestão. Ou seja, é preciso se adaptar e fazer mais com menos, evitando falhas que comprometam o caixa da instituição, e é nesse sentido que as ferramentas de administração financeira fazem a diferença.

1. 2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR

O conhecimento em finanças é essencial para atingir os objetivos propostos dentro de uma organização e auxiliar na condução do negócio. As funções da administração financeira estão diretamente relacionadas às práticas da organização, tais como: análise; planejamento e controle financeiro; e tomadas de decisões de investimentos e financiamentos (HOJI, 2008).

O planejamento financeiro é de grande importância para as empresas, pois somente por meio dele é possível coordenar as ações para atingir os objetivos determinados. O planejamento financeiro é de responsabilidade da administração financeira que precisa deter o domínio das técnicas de gestão para uma boa condução dos negócios (GITMAN, 2002).

Para uma organização com fins lucrativos, o principal objetivo é a obtenção de lucro, maximizando o valor agregado da companhia perante o mercado (HOJI, 2008). Já nas organizações do terceiro setor os esforços são desempenhados para manutenção e execução efetiva de suas atividades por meio de recursos financeiros, não podendo se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida (DRUCKER, 1994, p. 41).

A boa gestão financeira irá auxiliar na tomada de decisões, por meio de planejamento, controle e administração dos recursos disponíveis, levando em conta o ambiente externo e as obrigações legais. De acordo com a diretrizes propostas em 2003 pela ABONG, as ferramentas que devem ser utilizadas para eficiência na administração financeira são descritas a seguir:

Tabela 1: Ferramentas financeiras propostas pela ABONG (2003)

Orçamento	De natureza estratégica, prevê as receitas e despesas. Aplicado para traçar um planejamento de atividades, projetos futuros e controle dos fluxos presentes.
Conta corrente específica	Nas entidades sem fins lucrativos é uma forma de controle efetivo das entradas de recursos.
Fundo fixo de caixa (pequenos gastos)	Para evitar atraso nos pagamentos, o controle das contas a pagar deve ser feito de forma minuciosa, evitando juros e multas para a entidade.
Conciliação mensal dos saldos das contas bancárias	É a verificação de cheques emitidos, depósitos bancários e extratos bancários. No mínimo uma vez por mês estas informações devem ser verificadas.
Escrituração contábil	Processo obrigatório para todas as empresas. É o que garante, dentre outras coisas, a manutenção dos benefícios tributários nas instituições do terceiro setor.
Relatórios financeiros	Apresentam o controle dos recursos obtidos e suas aplicações. Podem assumir diferentes formatos, conforme a necessidade.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em ABONG (2003).

Com a utilização dessas ferramentas de administração financeira espera-se que as organizações do terceiro setor satisfaçam as condições necessárias para a rentabilidade e a liquidez do negócio, podendo assim evitar riscos e se prepararem para situações adversas.

1.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO HOSPITALAR

Conforme a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 196, ao instituir o Sistema Único de Saúde (SUS), a saúde foi considerada como um direito básico de todos os brasileiros e deve ser garantido pelo Estado. Na década de 90 o Brasil passou por uma reestruturação, na qual reformas de gestão pública foram implantadas com o objetivo de permitir formas alternativas de atender a população (DINIZ, 2001). Uma nova proposta para atendimento da população foi a adesão a serviços sociais, por meio de processos públicos, não sendo mais algo exclusivo ao Estado, incluindo aí os serviços de saúde (CADERNOS MARE DA REFORMA DO ESTADO, 1997, p. 2).

Nesse cenário a gestão hospitalar torna-se um desafio para administradores da área, pois os recursos públicos disponibilizados para a saúde são insuficientes para atender todas as demandas. Cabe aos gestores hospitalares gerirem da melhor maneira os recursos, buscando maximizar a qualidade do serviço prestado (VECINA NETO; REINHARDT, 1998). Portanto, os principais objetivos da gestão financeira nos serviços de saúde são: aproveitar da melhor

forma os recursos existentes, para que não ocorra desperdícios; reduzir os custos de serviços; e maximizar a produtividade e diversificação das fontes de financiamento, tornando-se menos vulnerável no cenário econômico oscilante. Ou seja, devido a diminuição da capacidade de financiamento do setor público, os serviços de saúde são obrigados a melhorar os seus processos, racionalizar o uso de recursos, controlar e reduzir custos (COUTTOLENC; ZUCCHI,1998).

A aplicação das ferramentas necessárias no âmbito hospitalar voltado para o SUS podem ser resumidas da seguinte forma: manuseamento de fundos; administração dos bens ativos da instituição; tomada de decisão no volume de capital que será remanejado; alocação do capital de forma adequada as necessidades da instituição para obtenção de uma estrutura financeira equilibrada. Estas orientações não são somente uma análise externa de auditoria/supervisão, mas também são úteis para tomada de decisão no âmbito interno (HORNGREEN, 1962).

De acordo com Rodrigues (2009, p. 53-54) os indicadores mais adequados para análise de um hospital englobam índices de liquidez (liquidez geral e corrente), verificação do endividamento (índice imobilização do patrimônio líquido, participação de capital de terceiros, composição do endividamento, índice de cobertura de juros e índice de endividamento geral), indicadores de atividades (prazo médio de rotação de estoque e prazo médio de recebimento de serviços prestados), lucratividade (margem bruta, margem líquida e margem operacional) e rentabilidade (giro do ativo, retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido).

Pompermayer (1999, p. 22) afirma que para a empresa ser considerada bem-sucedida é necessário investimento em tecnologia, ou seja:

Implantar em seu ambiente operacional uma tecnologia de gestão compatível com as suas necessidades gerenciais de controle dos elementos que compõem seus produtos, de avaliação dos resultados, de análise de margens de contribuição, de tomada de decisões de mudanças em processos de produção, de análise dos benefícios da utilização de tecnologias avançadas de produção e de apoio ao planejamento estratégico da organização.

1. 4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Sabe-se que as entidades sem fins lucrativos precisam de recursos para se manter. Para a captação de recurso é necessário um desenvolvimento estratégico para obtenção de contribuições, assim, muitas vezes a instituição conta com uma equipe dedicada para trazer as doações (VERGUEIRO; JOÃO PAULO, 2016).

Alguns financiadores defendem que as instituições devem deter a sua sustentabilidade financeira, ou seja, cabe as instituições captar recursos seja por venda de produtos, prestação de serviços, taxa de associações, entre outras, desde que não dependa somente de terceiros (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003, p. 21).

A instituição também precisa verificar quais recursos serão necessários para suas atividades, ressalta-se: empréstimos devidamente formalizados com prazos definidos, doações financeiras disponibilizadas por terceiros para cumprimento de projetos, apoio local assistencial para execução de suas atividades, apoio externo com auxílio de qualquer espécie por entidades distantes do local (KISIL, 2004, p. 16).

Nesse sentido, a captação de recursos faz parte da razão de ser da instituição, garantindo sua manutenção, portanto, é importante para atrair doadores que acreditem no trabalho realizado, contribuindo para sua sustentabilidade financeira (VERGUEIRO; JOÃO PAULO, 2016).

2 METODOLOGIA

A metodologia consiste em um estudo de campo realizado em um hospital localizado na cidade de Marília. Dentre as atividades desenvolvidas destaca-se a especialidade na área psiquiátrica. O hospital foi fundado em 1948 e possui acerca de 250 funcionários.

Participou da pesquisa um colaborador do gênero masculino, que atua há 30 anos no departamento contábil/financeiro da entidade. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas nos dias 07/07/2017 e 16/11/2017. As entrevistas semiestruturadas garantem que todos os tópicos necessários sejam abordados, mas não de forma rígida, o que possibilita ao entrevistado mais liberdade para relatar sua experiência e compartilhar seu conhecimento.

Primeiramente foi realizado um contato com a administração da entidade, em segundo lugar foi feito o convite ao colaborador que aceitou participar da entrevista, além disso foi entregue para ele um Termo de Consentimento Livre Esclarecido, no qual autorizou a utilização destes dados para análise da pesquisa, porém sem a divulgação do nome da instituição.

Para a coleta de dados foram necessário dois encontros, sendo que o primeiro foi um estudo piloto, onde foram feitas perguntas específicas acerca da temática, posteriormente foi feito um novo agendamento para a aplicação de um novo instrumento baseado na ABONG.

A aplicação de cada entrevista foi realizada no setor contábil/financeiro, em ambiente calmo, com durabilidade de duas horas.

2.1 ESTRUTURA PARA COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

As entrevistas semiestruturadas partiram de um roteiro elaborado com base nas ferramentas financeiras citadas pela ABONG (2003). Seguem as temáticas norteadoras para elaboração da entrevista: Orçamento; Receitas; Despesas; Investimento; Orçamento global; Período financeiro; Rubricas orçamentárias; Fases do orçamento; Previsão dos gastos do período; Organização dos itens do orçamento; Período de abrangência, Estimativa dos valores monetários; Estimativa das receitas recebidas; Execução fase que ocorre os gastos previstos, com pagamentos à vista ou a prazo; Controle orçamentário; Verificação da disponibilidade de recursos; Evitar excesso de gastos; Análise de remanejamento nos projetos; Previsões acuradas de gastos; Conta corrente específica para cada entidade cooperada; Verificação de extratos mensal; Fundo fixo de caixa para pequenos gastos; Prestação de contas 1 ou 2 semanas; Conciliação mensal dos saldos das contas bancárias; Contas correntes verificação: entradas e saídas; Aplicação financeira; Escrituração contábil; Relatórios contábeis; Balancete; Demonstração do resultado social do exercício; Relatório Financeiro; Controle dos recursos recebidos; Controle dos gastos efetuados; Modelo de relatório: receitas, despesas e saldos.

Todos esses tópicos foram consolidados em três grandes eixos temáticos, com base na fala do entrevistado, conforme segue: 1 - Finanças; 2 - Orçamento; e 3 - Despesas. Os eixos temáticos levaram em conta a frequência com que esses temas surgiram nas respostas. Dentro desses eixos foram criadas categorias (descritas no tópico seguinte, resultados) para realização de uma análise qualitativa, tendo como respaldo a análise de conteúdo de Laurence Bardin (2009). A autora indica que a análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Normalmente, segundo Bardin (2009), envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material. Na segunda fase, a fase de exploração do material, será o momento em que os dados brutos serão transformados de forma organizada e agregadas em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo. Na terceira fase, no tratamento dos resultados é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as

perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme as respostas obtidas nas entrevistas, apresentam-se a seguir os resultados da pesquisa organizados a partir dos eixos temáticos e suas respectivas categorias.

3.1 PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO: FINANÇAS

Esse eixo se refere a todas as informações apresentadas pelo participante com relação aos relatórios financeiros, controle de recursos recebidos, controle de gastos efetuados e modelo de relatórios. Para esse primeiro eixo temático foi possível elaborar duas categorias, sendo elas: 1) Práticas e procedimentos financeiros; e 2) Previsões financeiras. Para melhor ilustrar as categorias alguns trechos das entrevistas foram transcritos e discutidos. Na primeira categoria, que trata de “Práticas e procedimentos financeiros”, tem-se o seguinte relato:

[...] no financeiro a gente tem um próprio pacote de um programa de uma empresa [...], ele abrange todo este pacote financeiro, e aí a gente despacha fazendo todo este trabalho que envolve que tem por exemplo emissão de pagamento, depois ele solta relatórios, vários relatórios a níveis interno nosso, e a nível gerencial para diretoria né, seria só. O hospital na verdade ele é de pequeno porte não precisa de uma grande extensão né?! (*sic*).

De acordo com a fala do entrevistado, nota-se que há uma facilidade em gerar relatórios financeiros pela gestão e demais áreas afins, assim podendo levantar informações necessárias que auxiliem na tomada de decisão e controle. Em destaque os principais relatórios utilizados pela gestão são os que constam as despesas, receitas e verificação dos balancetes mensalmente.

Já na segunda categoria, “Previsões financeiras”, vale destacara fala a seguir: “Eles podem até fazer uma previsão de receitas, mas os gastos têm que ser feito tudo dentro do mesmo ano, sabe?! Para ver se fecha as contas [...]” (*sic*).

Nota-se a dificuldade da previsão financeira da instituição, pois devido à incerteza de captação de recursos muitas vezes é necessário remanejar os recursos conforme os gastos dentro do ano vigente. Segundo Yoffe (2004), no que tange a arrecadação de recursos, existem riscos específicos nas organizações do terceiro setor, pois pode haver dificuldade em focalizar o pensamento e a ação nos seus recursos fundamentais.

3.2 SEGUNDO EIXO TEMÁTICO: ORÇAMENTO

Esse eixo temático evidencia as receitas e suas formas de captação, sendo dividido também em duas categorias: 1) Receitas; e 2) Conta Corrente Específica. Novamente, apresentam-se as falas do entrevistado para melhor ilustrar as categorias. No que diz respeito às “Receitas” temos a seguinte fala: “As fontes de receitas do hospital, 90%, 80% que seria o SUS (Sistema Único de Saúde) que são as vendas de serviço para a união federal e o restante são convênios e particulares só, estritamente isto” (*sic*).

A maior fonte de recursos do hospital é oriunda do SUS, o que facilita a elaboração do orçamento, já que são pré-estabelecidas para instituição. A maior dificuldade mencionada na entrevista é a defasagem desses valores repassados e a centralização da receita em uma única fonte. Conforme preconiza a literatura, a garantia e a sustentabilidade por intermédio da ampliação e diversificação das fontes de recursos minimiza a vulnerabilidade e a subordinação quando não há dependência direta de poucas fontes financiadoras (VALARELLI, 1999).

A segunda categoria relacionada ao orçamento, “Conta Corrente Específica”, é representado pela fala a seguir: “Conta convênios, há diversos convênios, fornecedores (sintético e analíticos), fornecedores e convênios, tem conta específica para doação, uma conta específica para todas as doações, escriturado [...]” (*sic*).

Percebe-se um controle adequado do fluxo de valores gerenciado pela instituição, no qual foi dado um certo grau de importância nesta ferramenta apresentada pela ABONG (2003).

3.3 TERCEIRO EIXO TEMÁTICO: DESPESAS

Esse eixo temático trata todos os aspectos envolvendo o direcionamento e administração dos recursos financeiros do hospital visando sua manutenção. Para esse primeiro eixo temático foi possível elaborar três categorias, sendo elas: 1) Manutenção; 2) Déficit financeiro; e 3) Investimentos. Na primeira categoria, que trata de *Manutenção*, ao ser questionado sobre as principais despesas do hospital temos a seguinte fala do participante:

Folha de pagamento, despesas com medicamento, despesa com alimentação, e a despesa de custeio em geral para manter o hospital funcionando, né?!... e estas despesas de custeio são classificadas em diversos níveis [...] O critério que a gente usa aqui é o da necessidade[...] (*sic*).

Uma das formas de manter o hospital em funcionamento apresentado pelo entrevistado é focar nas despesas emergenciais, contas a pagar a curto prazo, podendo assim manter o serviço prestado.

O que distingue empresas hospitalares com fins lucrativos e sem fins lucrativos, é que as com fins lucrativos remunera a uma taxa ótima o capital investido, mantendo os fins sociais, já os hospitais sem fins lucrativos não se preocupam em remunerar o capital investido, mas o foco é manter uma melhoria dos serviços prestados e atender a demanda crescente da comunidade ALMEIDA (1987, p.51).

Na segunda categoria, que trata de “Déficit financeiro”, ao ser questionado sobre estimativas realizadas para contar com determinada receita, o entrevistado relatou:

Já, porque nossas verbas, por exemplo todo começo de ano e algumas vezes agora, todas as prefeituras do Brasil que é de seu conhecimento está praticamente o termo genérico está tudo “quebrada”, eles costumam atrasar, aí a gente é obrigado a lançar mão de empréstimo bancário, arruma-se um teto de 30, 40 dias para suprir uma folha de pagamento ou alguma coisa.[...] As despesas sempre são maiores, pois veja bem a partir do momento que a gente não tem reajuste do SUS (sic).

Conforme a fala do entrevistado, nota-se que a instituição tem dificuldades para sua própria manutenção, pois a questão levantada não foi gerar lucro, mas a sobrevivência da mesma, tendo que recorrer a empréstimos bancários para suprir a folha de pagamento.

Conforme Olak (2000, p. 14) as entidades sem fins lucrativos não devem focar o lucro ou prejuízo, pois igualmente se obterá resultados (superavitário ou deficitário), um maior grau de importância deve ser dado as atividades e projetos desenvolvidos do que resultados.

Para Gitman (2004), as principais contas a pagar são representadas por fontes de financiamento de curto prazo, ou seja, para estas organizações esta acaba sendo uma prática necessária.

Na terceira categoria, que trata de “Investimentos”, ao ser questionado sobre estimativas realizadas temos a seguinte fala do participante: “[...]reformas do hospital inteiro, porque isto aqui é antigo né?! Eu acho que é de seu conhecimento, [...] então para aquele lado lá era um lixo, hoje eu posso falar que o hospital tem uma cozinha de “primeiro mundo” (sic).

Devido à escassez de recursos, o hospital adotou a estratégia de investir internamente visando um retorno financeiro maior no longo prazo, conforme mencionado na entrevista, este investimento foi possível devido a parcerias com o setor privado. Conforme se observa na literatura, quando as entidades do terceiro setor não conseguem se auto sustentar, acaba sendo um desafio para a instituição conciliar suas funções voltadas para social com as de caráter mais empresarial (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999).

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo verificar a adoção das ferramentas financeiras propostas pela ABONG e sua aplicabilidade em uma entidade do terceiro setor. Os resultados encontrados a partir da fala do participante demonstram que a instituição utiliza as ferramentas propostas pela ABONG, dando um maior enfoque no que tange às questões orçamentárias, relatórios financeiros e despesas.

A parte orçamentária foi citada várias vezes pelo entrevistado como sendo uma ferramenta que o departamento deve adotar, um acompanhamento constante, pois a instituição tem dificuldades em conciliar suas despesas devido a defasagem do repasse oriundo da sua maior fonte de recursos, o SUS.

Os relatórios financeiros também foram destacados, pois há um acompanhamento constante da gerência e demais áreas afins, sendo algo facilitado pela utilização de um sistema integrado no hospital.

No momento a instituição tem passado por situações financeiras difíceis tendo que recorrer a empréstimos bancários, devido a falta de recursos financeiros para suprir suas despesas. Uma forma encontrada pelo hospital para mitigar esta situação foi adotar como estratégia de longo prazo, o investimento em suas instalações por meio de doações de instituições privadas, a fim de prestar mais serviços que culminem em novas receitas.

De acordo com os resultados encontrados, pode-se observar que as ferramentas financeiras elaboradas pela ABONG podem auxiliar diretamente no desenvolvimento de uma instituição de pequeno porte do terceiro setor, ou seja, tendo em vista os dados analisados, percebe-se que essas ferramentas são úteis para uma condução adequada na gestão. Dado que existem diversas outras ferramentas que podem ser utilizadas, é importante destacar que elas se mostram mais ou menos adequadas de acordo com as necessidades de cada instituição.

REFERÊNCIAS

ABONG. Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais. São Paulo: Peirópolis, 2003.

AGUIAR. A.D. Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2004.

ALMEIDA, José Jesus de. Sistemas de custos em organizações hospitalares – estudo de casos. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. ISEC/FGV, Rio de Janeiro, 1987.

ARRUDA, Leila; CHEROBIM, Ana Paula M. S.; VOESE, Simone Bernardes. Fontes de Financiamento Terceiro Setor: Análise Evolutiva 2000-2009 na Pastoral da Criança. **CAP Accounting and Management.** Nº 06 – Ano 06 – v. 6, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BETTIOL JÚNIOR, ALCIDES. **Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2005.

BORBA, V. R.; LISBOA, T. C.; ULHOA, W. M. M. **Gestão administrativa e financeira de organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

COUTTOLENC, B. F.; ZUCCHI, P. **Gestão de recursos financeiros**. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume10.pdf. Acesso em: 01 ago. 2017.

CRUZ, C. M., & ESTRAVIZ, M.. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo, SP, Brasil: Global, 2003.

DINIZ, ELI. **Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea**. São Paulo. 2001, vol.15, n.4, pp.13-22.

DRUCKER, PETER F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Terceiro setor: exercícios de auto-avaliação para empresas**. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, PETER. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EQUIPE UNIÃO GLOBAL. **Crise Econômica afeta entidades sociais no Brasil**. Disponível em: <https://www.uniaoglobalbr.org/single-post/2016/1/13/A-crise-Econ%C3%B4mica-afeta-as-doa%C3%A7%C3%B5es-para-entidades-Sociais>. Acesso em: 02 mar. 2017.

FRASSON, IEDA. **Critérios de Eficiência, Eficácia e Efetividade Adotados pelos Avaliadores de Organizações Não-Governamentais Financiadoras de Projetos Sociais**. 2001.

GALLO, RICARDO. **Folha de São Paulo**. 29 ago. 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2015/10/1696978-crise-economica-afeta-doacoes-a-entidades-assistenciais-em-sao-paulo.shtml>. Acesso em: 02 mar. 2017.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo, Harbra 2002.

GONÇALVES, HEBE SIGNORINI. O Estado diante das organizações não governamentais. In: GONÇALVES, Hebe S. (org.). **Organizações não governamentais: soluções ou problemas?** São Paulo: Estação da Liberdade, 1996.

HOJI, MASAKAZU. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORNGREN, C. T. COST ACCOUNTING. **A Managerial Emphasis.** New Jersey, Prentice-Hall, 1962.

KISIL, R. **Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil.** 3. ed. São Paulo, SP, Brasil: Global, 2004.

LUCA, C. **O Terceiro Setor na Economia Brasileira.** Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia292158>. Acesso em: 13 fev. 2017.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **Organizações sociais.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado; 1997.

NAVES, RUBENS.; CANINEU, MARIA. **O Impacto da Crise no Terceiro Setor.** Parceiros voluntários, fonte: Instituto Ethos. – 7 dez. 2015. Disponível em: <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/o-impacto-da-crise-no-terceiro-setor/>. Acesso em: 21 fev. 2017.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor).** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POMPERMAYER, C. B. **Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação.**

RODRIGUES, L. T. **Indicadores de desempenho econômico financeiro para hospitais.** 2009. 60f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Instituto de Ciências Exatas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

RODRIGUES, M. C. Demandas sociais versus crise de financiamento: O papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67. set./out. 1998.

SANTOS, LUIS MIGUEL LUZIO ET AL. **O perfil do terceiro setor na cidade de Londrina: mapeando as organizações do terceiro setor.** 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/inter/v14n1/04.pdf>. Acesso em: 12 mar 2017.

STAROSKY FILHO, LORIBERTO ET AL. **A importância da administração financeira nas organizações do terceiro setor.** Disponível em: http://www.anegepe.org.br/javabusca/files/t16720100096_1.pdf. Acesso em: 21 fev. 2017.

TENORIO, FERNANDO G. (org). **Gestão de ONG's.** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

VALARELLI, L. L. Uma noção ampliada de captação de recursos. **Revista do terceiro setor.** Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), Rio de Janeiro, 1999.

VECINA NETO, G., REINHARDT FILHO, W. **Gestão de recursos materiais e de medicamentos**. São Paulo: IDS, 1998.

VERGUEIRO, JOÃO PAULO. **O que é captação de Recursos?**. Disponível em: [http://captadores.org.br/captacao-de-recursos/da FECAP](http://captadores.org.br/captacao-de-recursos/da-FECAP). Acesso em: 04 jun. 2017.

YOFFE, D. Captação de recursos no campo social. *In: Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora SENAC, 2004.