



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SUAME GONÇALVES DOS SANTOS

**A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso na entidade Ação
Sorriso no município de Itaituba-PA**

ITAITUBA-PA
2018

SUAME GONÇALVES DOS SANTOS

**A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso na entidade Ação
Sorriso no município de Itaituba-PA**

Monografia de Graduação apresentada para
obtenção do Título de Bacharel em
Administração. Orientadora: Prof.^a Esp.
Elines dos Santos Batista.

ITAITUBA-PA

2018

Santos, Suame Gonçalves dos.

Administração no Terceiro Setor: um estudo de caso na entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA. / Suame Gonçalves dos Santos. – Itaituba, 2017.

54 f. : il.

Orientadora: Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Itaituba – FAI, 2017.

1. Terceiro Setor. 2. Administração. 3. ONG. I. Santos, Suame Gonçalves dos. II. Título.

SUAME GONÇALVES DOS SANTOS

**A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso na entidade Ação
Sorriso no município de Itaituba-PA**

Monografia de Graduação apresentada para
obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Profª. Esp. Elines dos Santos
Batista.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof (a).

Orientador (a): _____
Prof (a). Elines dos Santos Batista

Avaliador: _____ Nota: _____
Prof (a).

Resultado: _____ Média: _____

Data: ____/____/____

Dedico este trabalho aos meus pais Antonio Xavier e Marilis Gonçalves, que mesmo estando longe, sempre me apoiaram e idealizaram esse sonho junto comigo e hoje o resultado está aqui. Dedico aos meus sogros Armando Miqueiro e Mair Marques que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me ajudando, e em especial ao meu esposo Pablo Vinicius pelos cuidados e pelo apoio, incentivo, paciência e todo o suporte, meu muito obrigado. Dedico-lhes esta conquista com gratidão.

AGRADECIMENTOS

Que alegria ter o prazer e a oportunidade de agradecer primeiro o autor da minha história, aquele que permite que todas as coisas se concretizem, aquele que jamais me abandonou, a Ele toda honra e glória, ao nosso Deus. Em segundo lugar, à minha família que sempre acreditou na minha capacidade e no meu potencial. Principalmente aos meus pais Antônio Xavier e Marílis Gonçalves que contribuíram para a construção dos meus valores e educação. À minha irmã Suelem Gonçalves que sempre torceu por mim.

Aos meus sogros Armando Miqueiro e Mair Marques pelo amparo familiar, carinho e apoio. O que falar do meu esposo? Só tenho a agradecer por tudo o fez por mim, todo o apoio, foi o que me possibilitou a conquistar o meu tão sonhado objetivo.

Aos meus colegas de curso de administração de 2014. O mesmo sonho nos uniu, éramos desconhecidos e, pelo mesmo objetivo criamos afinidades e com o passar do tempo, formamos família, nos tornamos colegas, amigos-irmãos, enfrentamos juntos nossos medos e anseios, foram através de lágrimas e sorrisos, dores e vitórias, mas tudo isso nos fortaleceu e nos tornou pessoas mais fortes, aprendemos muito no decorrer dos quatro anos.

Hoje nós agradecemos pelas horas, dias, meses e anos e, por esta conquista maravilhosa. Agradeço às minhas amigas, parceiras, confidentes: Aschiley, Ana e Luana Araújo, que nunca me abandonaram, sempre me apoiaram, me ouviram, aconselharam, sorriram e choraram junto comigo. Luana, obrigado pelas caronas. Quero tê-las pra sempre em minha vida. Como poderíamos chegar ao fim dos desafios se não estivéssemos uma ao lado da outra, sempre dando apoio uma à outra.

Aos professores do curso pelo profissionalismo e dedicação no exercício da docência com muito amor e por todo o conhecimento transmitido, a cada um deles que contribuíram para a minha formação. Minha gratidão ao professor Dr. Francisco Cláudio por ter ministrado as aulas da disciplina do TCC, de forma que foi fundamental para a construção deste trabalho. À professora e coordenadora Ana Paula Maffezzolli, pois em suas aulas foi sempre muito competente nos transmitindo de forma clara e objetiva seus conhecimentos, pelos puxões de orelha nos lembrando sempre do TCC.

E em especial, à minha professora e orientadora Elines Santos. Obrigada por acreditar em mim, por aceitar esse desafio, pela paciência e pelas orientações e todo o acompanhamento para o desenvolvimento desta monografia. Obrigada pela dedicação, empenho, disponibilidade e todo o seu carinho e amizade.

À Faculdade de Itaituba-FAI, na pessoa do Diretor Abel e todos que compõe a família FAI que acreditaram no potencial de cada acadêmico e investimento na qualidade do ensino, dando-lhes oportunidades de conhecimento profissional.

“Agradeço todas as dificuldade que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar, mesmo as críticas nos auxiliam muito.” (Chico Xavier)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar de que forma acontece a administração em organizações do Terceiro Setor o papel do administrador nas mesmas e, como objetivos específicos compreender o processo de administração deste setor, analisar as responsabilidades sociais das instituições do Terceiro Setor e identificar quais os pontos fundamentais da instituição Associação Projeto Ação Sorriso-APAS no município de Itaituba-PA. Apresentando como tema A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso na entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA. Teve como questão norteadora: De que forma é realizada a administração em uma entidade do Terceiro Setor no município de Itaituba-PA.

O estudo teve como base uma abordagem qualitativa, com pesquisa descritiva e exploratória, pesquisa de campo, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário e para fundamentação teórica, a pesquisa bibliográfica. Segundo as respostas que vieram por parte da administração da APAS, a entidade necessita cada vez mais de doações, pois a mesma carece de mais apoio por parte de voluntários, visto que não existem muitas maneiras pelas quais a mesma obtém recursos. Além disso, a organização tem uma grande demanda e também sente a falta de mais mão de obra no trabalho realizado com a sociedade em geral. Ao analisar mais dados e resultados do estudo realizado, foi possível observar que apesar das carências, a entidade possui total controle sobre seus recursos, desenvolvendo atividades que permitem uma administração totalmente equilibrada e transparente no seu setor financeiro e, mesmo não tendo um sistema ou programa informatizado, contabilizada adequadamente seus recursos, bem como todas as entradas e saídas.

Palavras-chave: A Gestão no Terceiro Setor. Administração. ONG.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.1 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO: PERFIL E FORMAÇÃO	17
1.1.1 Atividades do administrador	19
1.1.2 Campos de atuação do administrador	21
1.2 O ADMINISTRADOR COMO LÍDER, EMPREENDEDOR E GERENTE.....	23
2 O TERCEIRO SETOR.....	27
2.1 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ONGs	29
2.2 LEGISLAÇÃO PARA ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	32
2.3 A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR.....	34
3 A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA ENTIDADE AÇÃO SORRISO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA	38
3.1 SOBRE O CAMINHO METODOLÓGICO.....	38
3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	41
3.2.1 Percepção da gestora entrevistada	41
3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	45
CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE	51

INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada trata-se da monografia de graduação apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Itaituba – FAI, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração. Tem como tema de pesquisa: **A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: um estudo de caso na entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA**, e procura entender a importância do controle organizacional dentro desse tipo de instituição, pois com o crescimento deste setor econômico, as Organizações Não Governamentais necessitam cada vez mais da função do administrador.

Essas entidades de interesse social adquirem trabalhadores voluntários que independentemente da sua área de atuação, tenham uma mesma visão. Ainda que o Terceiro Setor apresente diferença em relação aos demais, o mesmo necessita de profissionais qualificados para exercer atividades, assim como qualquer instituição ou empresa.

Observando que as Organizações Não Governamentais-ONGs necessitam de profissionais de diversos ramos, o administrador precisa estar atento às oportunidades de atuação que surgem, e deve observar tais organizações como campos de atuação.

O objetivo desse trabalho foi estudar a maneira do desenvolvimento das atividades nas ONGs e as formas de trabalho e funções do administrador dentro delas, além de observar qual sua importância para elas e qual parcela de contribuição para a sociedade e suas responsabilidades sociais o Terceiro Setor possui. Apresenta como questão de pesquisa: De que forma é realizada a administração em uma entidade do Terceiro Setor no município de Itaituba-PA.

Este estudo foi realizado diante da visão da administração da entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA, apresentando uma abordagem qualitativa e pesquisa exploratória com a aplicação da pesquisa de campo, empregando o questionário como ferramenta de coleta de dados, descrito na seção destinada à metodologia, além de pesquisas em sites relacionados com o tema e principalmente levantamentos bibliográficos em livros que discutem as ONGs.

A monografia está dividida em três capítulos, sendo o primeiro capítulo referente à fundamentação histórica, explicando o início da administração como profissão, abordando pontos como a importância do administrador nas

organizações, sendo indispensável para todas as entidades de todos os setores econômicos, além de demonstrar os campos de atuação que são diversos, e como esse profissional pode atuar também como empreendedor, líder e gerente.

O segundo capítulo explora todos os conhecimentos do Terceiro Setor e as Organizações Não Governamentais que são as entidades que o compõem, além de demonstrar suas nomenclaturas, analisa também a legislação que vigora em suas atividades no papel que assume o administrador.

O terceiro capítulo explana a Administração no Terceiro Setor, um estudo de caso na entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA, apresentando a caracterização da organização pesquisada, a metodologia aplicada ao estudo e análise da percepção da entrevistada. Este estudo está fundamentado nos seguintes autores: Chiavenato (2004), Maximiano (2012), Bergamini (2007), DRUCKER (1994), entre outros.

1 A ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Todos os conceitos que dizem respeito à administração, deixam claro o seu verdadeiro significado, independente das diversas teorias e dos vários olhares que a definem, sempre resultará em um único sentido. Pois vários são os autores que buscam aprimorar seus conhecimentos sobre o assunto, como Bueno (2007, p. 32) que define a administração como “gerência de negócios e o administrador como o gerente.”.

A palavra administração é usada tão frequentemente no dia a dia, que parece não haver dúvidas com relação ao seu significado. O mesmo acontece com outras palavras que pertencem ao universo da administração, como planejamento, estratégia, organização, competência, eficiência e outras. (MAXIMIANO, 2012, p. 12).

O autor acima compara a administração com vários outros termos e afirma que seu significado é tão simples que chega a não ter nenhuma dúvida quanto as suas funções. No dia a dia é possível notar as diversas maneiras que a administração pode ser utilizada, fazendo parte do cotidiano das empresas e também de toda a sociedade. E assim como tudo teve um princípio, para chegar onde está hoje, a administração não se faz diferente.

Segundo Maximiano (2012), a origem da administração é esse processo de tomar decisões para resolver problemas, do presente e do futuro, especialmente quando há organizações envolvidas. Neste caso, o autor define a origem da administração e ainda destaca as organizações como sendo os principais usuários dela, sendo fundamental para a tomada de decisões em qualquer época, tanto no passado, como no mundo contemporâneo.

A teoria da administração estudada e vivenciada hoje passou por várias fases até chegar aqui, Maximiano (2012, p. 18) diz que “muitos foram os conceitos criados pelos primeiros administradores. Esses conceitos, ao longo dos séculos, evoluíram continuamente, influenciados pelas circunstâncias de cada momento histórico”.

Portanto, não haveria possibilidade de, no presente século, de se utilizar ideias e funções administrativas passadas, pois de acordo com o tempo, os métodos foram se adaptando às suas referidas épocas evoluindo e se desenvolvendo conforme problemas enfrentados.

A administração ganhou grande espaço nos períodos entre a Revolução Urbana até a Revolução Industrial, e durante maior parte desse tempo, a história da administração é a história de cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. (MAXIMIANO, 2012).

Além de todos esses exemplos colocados pelos autores sobre a evolução da administração e suas funções no tempo, encontra-se uma das principais, que é citada por Stoner e Freeman (2009, p. 23), quando dizem que:

As pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações desde a pré-história. Mesmo os bandos mais simples de caçadores geralmente reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo que tomava as decisões, responsável pelo bem-estar do bando.

A partir deste ponto de vista a respeito da administração, nota-se que além de ter surgido há bastante tempo, as mudanças foram acontecendo exatamente com avançar dos anos. E os mesmos autores que esclarecem conceitos da administração usando o passado, diz também que:

Uma organização é mais estável quando seus membros têm o direito de exprimir suas diferenças e de resolver seus conflitos dentro dela. (...) Apesar de apenas uma pessoa poder iniciar uma organização, ela irá perdurar se for deixada aos cuidados de muitos, e quando muitos desejarem mantê-la. (STONER; FREEMAN, 2009, p. 23)

Essa afirmação que complementa o conceito da administração nos tempos antigos traz mais algumas verdades em si, e que refletem na atualidade. Os autores colocam ênfase no trabalho em equipe e dizem que essa maneira de atuar sempre existiu pelo motivo de ser mais produtivo, trazendo também durabilidade a qualquer área em que vier atuar.

Chiavenato (2012) tem outro ponto de vista acerca da administração, acreditando que “ao longo da história da humanidade, os prenúncios da administração moderna foram aparecendo com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu explodindo em uma corrente de notável inovação”.

Para o autor, a administração andava com passos lentos e aparecia de maneira devagar, mas ao mesmo tempo modificante, e somente em um determinado tempo da história foi que ela se revelou como administração, é certo que isso deva

ter um significado e um motivo. O próprio autor conclui sua teoria deixando clara essa dúvida quando diz que:

Uma das razões para que isso acontecesse é que, nos dias atuais, a sociedade típica dos países desenvolvidos é pluralista e constituída de organizações (indústria, universidade e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos, etc.), às quais se confia a maior parte das obrigações sociais (como produção de bens ou serviços em geral) e que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes. (CHIAVENATO, 2012, p. 21).

De tal modo observa-se que, muitas dúvidas são esclarecidas a respeito dos motivos de a administração existir e de ser mais utilizada nos dias atuais. O autor acima vê o mundo capitalista como um usuário que necessita da administração mais do que qualquer outra coisa.

Conforme citado por Chiavenato (2012), a sociedade pluralista atrai isso, e traz a administração pra si, usando como ferramenta para controle, visto que o mundo hoje é repleto de instituições lucrativas que necessitam de organização, pois com o passar do tempo se tornaram as maiores obrigações sociais produzindo bens e serviços que precisam ser administrados.

A administração, portanto, não surgiu há milhares de anos já com suas ideias formadas, pois, os tempos eram diferentes e a demanda de usuários era pouca, então somente após a evolução do capitalismo e seu crescimento desenfreado, é que ela se tornou indispensável.

Chiavenato (2012) traz uma ideia de que os tempos são diferentes, por isso, administração também se faz assim, o autor dar uma força maior a esse pensamento quando diz que:

Antes de tudo isso, a sociedade era muito diferente, as organizações eram poucas e de tamanho limitado: predominavam pequenas oficinas, armazéns, artesãos independentes, pequenas escolas e profissionais autônomos que trabalhavam por conta própria, como médicos, advogados, lavradores e artistas. (CHIAVENATO, 2012, p. 21)

Sabe-se que o trabalho sempre existiu na história da humanidade, porém as organizações e sua forma de administração constituem em uma fase muito recente. Para chegar ao nível de administração visto hoje, uma longa jornada foi percorrida, isso prova que a administração não nasceu assim, mas que surgiu e evoluiu de acordo com o tempo.

Muitas áreas da ciência e do estudo nascem ou surgem sempre a partir de uma necessidade, seja ela qual for. A administração, neste caso, não se faz diferente. Stoner e Freeman (2009, p. 1) afirmam que a mesma é “fundamental e acaba se tornando uma necessidade”.

Partindo do ponto de que as atividades realizadas dentro de qualquer grupo da sociedade necessitam ser planejadas através da administração, é fácil afirmar que ela e suas ferramentas se tornam indispensáveis. E sem dúvidas, seus maiores usuários são as empresas, para que erros sejam diminuídos ou até mesmo excluídos.

Para a definição de administração e também de organização, Maximiano (2012, p. 4) conceitua como “as palavras chaves são objetivos e recursos”. Pois uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou vários deles.

A administração tem seu significado, metas e objetivos, sendo mencionado pelo autor acima como palavra chave. É certo que objetivo também é referência para várias outras áreas. Já Maximiano, (2012, p. 6) diz que:

“A Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.”

Portanto, percebe-se que os autores procuram cada vez mais atualizar seus conhecimentos sobre a definição da administração e com isso acabam criando novas ideias e novos conceitos, porém, todos esses escritores, com tantos pensamentos, sempre chegam à conclusão de que a administração sempre estará voltada para a tomada de decisões.

Para ser importante, a administração se desdobra em vários outros métodos de estudo, sempre com objetivos, podendo ser eles visando organização, desenvolvimento, crescimento, tomada de decisões, entre outros. A figura 01 abaixo esclarece as funções do processo de administração.

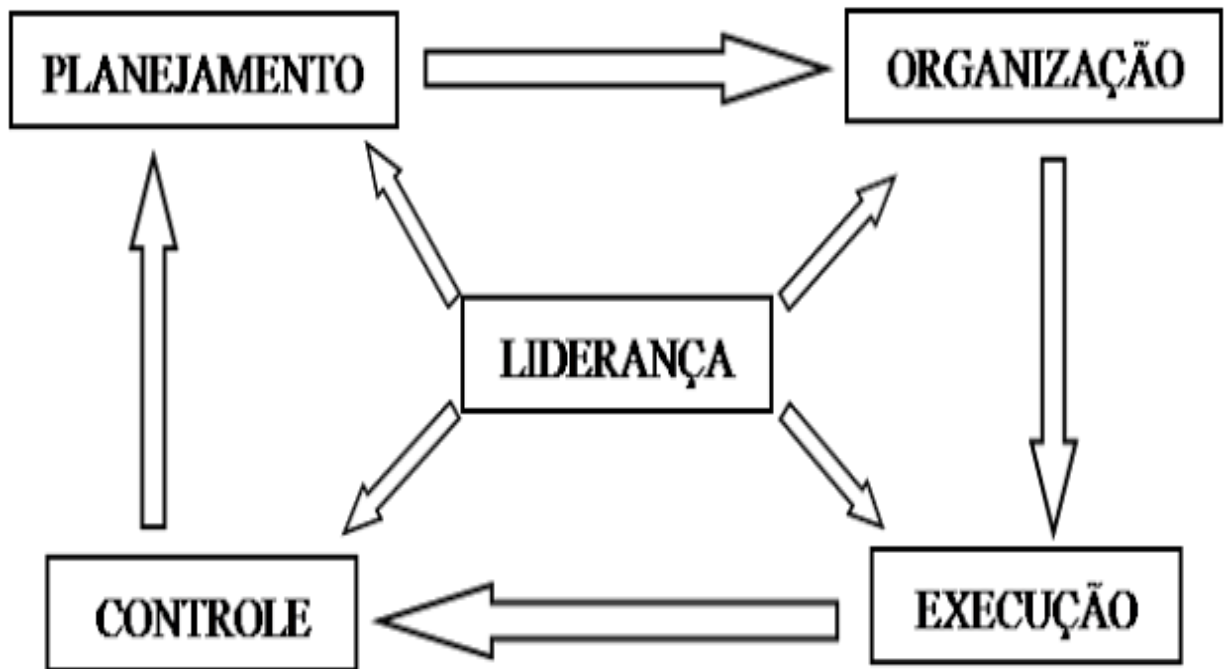


Figura 1 - As principais funções do processo de gestão. Fonte: Maximiano (2012, p. 14)

Para um excelente processo de gestão, o autor destacou cinco pontos essenciais, que se ligam uns aos outros: o planejamento que deverá vir antes de tudo, sendo sempre realizada por líderes que controlam a situação para que a mesma seja executada, dando um entendimento de que cada um deve ser exercido, mas funcionará apenas quando todos estiverem em ação. E para provar que estes cinco elementos de gestão podem funcionar, somente quando colocados em prática, em qualquer área que seja.

Stoner e Freeman (2009) esclarecem que as mesmas cinco palavras apresentadas por Maximiano (2012) anteriormente, são para conceituar as funções da administração; segundo eles, planejar, organizar, liderar, controlar e exercer são fases do processo administrativo, assim estas ações mostram o caminho que deverá ser percorrido dentro da empresa para obtenção do desenvolvimento organizacional.

E para fortalecer ainda mais tais pensamentos e teorias, ninguém melhor que o francês Henry Fayol, pois em seu livro, algo semelhante é encontrado sobre a administração e seus processos. Pois suas funções são “diferentes das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição. (...) e compreende cinco funções: planejamento, comando, coordenação e controle.” (FAYOL, 1990, p. 28).

Portanto, percebe-se que administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos: individual, grupal, organizacional, familiar ou social. Ou seja, em qualquer situação da vida, a administração entra com seus métodos de gestão para solucionar problemas e estimular crescimento.

Fayol (1990, p. 35) também declara que “a administração é uma atividade com todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo) que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”. E que no meio capitalista, a administração é indispensável, isso já se sabe, mas a afirmação acima, até mesmo o grupo familiar, que não visa uma lucratividade financeira como as empresas, são usuários desses desdobramentos. Portanto, é algo que deve ser estudado por todos.

1.1 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO: PERFIL E FORMAÇÃO

O administrador é visto de uma forma interessante na sociedade, como alguém que possui inúmeras qualidades e que com isso poderá trabalhar sozinho, porém, este só terá maior êxito quando estiver com uma equipe trabalhando junto a ele, pois uma organização poderá resistir por mais tempo quando o trabalho for elaborado de maneira coletiva.

Partindo desse ponto de vista que apoia a coletividade, Chiavenato (2010, p. 16) afirma que “um homem sozinho tem a capacidade para fazer muitas coisas e atingir muitos objetivos. Mas quando um homem se associa a outros, a capacidade de fazer muitas coisas e atingir muitos objetivos se torna muitíssimo maior”.

Este conceito, que traz a palavra “homem” como autor de uma ação, refere-se a todo ser humano em qualquer tipo de instituição e mostra a realidade dos trabalhos realizados nas organizações, pois, trabalhando e planejando algo sozinho jamais terá o mesmo resultado de um trabalho organizado, planejado e executado por uma equipe.

Para exercer essa função, é necessário observar o princípio da moralidade, onde Oliveira (2013, p. 7) esclarece que:

De acordo com o Código de Ética dos profissionais de Administração, para exercer bem a profissão, o administrador precisa ter compromisso moral com as pessoas, clientes, com a organização e a sociedade, cumprindo seus deveres e responsabilidades que são intransferíveis. Entende-se como ética, as características ligadas a todas as ações humanas, que podem ser

julgadas como ações morais e imorais. O que se compreende por ação moral são ações julgadas como certas boas e justas; e como o homem é entendido como um animal político por viver em sociedade, todas as suas ações podem interferir na vida de terceiros, e por isso, a todo o momento suas ações estão sendo julgadas.

O Código de ética é presente em todas as profissões, para evitar que algo imoral venha a acontecer e também para instruir o profissional caso o mesmo venha a ser tentado a ultrapassar os limites da ética. Na administração, não é diferente, pois quem nela atuar, necessita ser compromissado com atos morais.

Além disso, o administrador, para obter sucesso, também necessita ter uma visão de crescimento, olhando para outros melhores que ele, e os tendo como influência para uma boa perspectiva de futuro, no entanto deverá observar inteligentemente modelos antigos de administrar. Os autores Stoner e Freeman (2009, p. 23) esclarecem essa ideia quando afirmam que “um administrador fraco pode seguir um forte, mas nunca outro fraco. (...) e deverá reter pelo menos uma sobra dos costumes antigos”.

Por volta do século XX, quando houve algumas mudanças no cenário gerencial, onde as pessoas eram testadas em seus comportamentos, para que pudesse ser avaliada cada uma conforme seu intelectual, o administrador passou a ser testado e suas competências e habilidades desde tomada de decisões foram conhecidas. (CHIAVENATO, 2010)

Chiavenato (2003, p. 3) afirma que “o administrador não é analisado apenas pelas organizações dos seus conhecimentos tecnológicos de administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, habilidades, competências, personalidade e filosofia de trabalho”. Neste caso, além de uma formação tecnológica, outras qualidades pessoais o administrador necessita adquirir para se sobressair no meio do mercado em que atua, suas atitudes deverão mostrar bem mais do que apenas uma graduação escolar.

No entanto, o sucesso de um administrador dependerá muito da maneira como irá lidar com pessoas, demonstrando todo seu conhecimento científico e também as tratando com estratégias de diálogo, tendo um desempenho e sucesso individual, onde não pode ser visto ou avaliado, ou seja, formação, comportamento e personalidade deverão andar lado a lado.

O número de administradores vem crescendo cada vez mais no Brasil, tornando o espaço cada vez mais competitivo, com isso, nasce a necessidade da

adequação, da inovação e da criatividade, que se tornam aspectos importantíssimos para se diferenciar um profissional de outro. O comportamento do administrador, portanto, é um fator que faz toda a diferença na hora de diferenciá-lo dos concorrentes.

Outro atributo e perfil que um administrador traz em seu currículo é a habilidade, que segundo Resende (2002) é uma característica de potencial humano que favorece realizações pessoais. Ou seja, não é algo que se adquire em tempos de estudos, mas sim uma qualidade pessoal que qualquer um pode obter, independente de sua formação ou atividade, isso não se restringe especificamente a um profissional de administração.

No entanto, o administrador que possui tal qualidade, leva a habilidade pessoal para a área profissional, onde poderá executar suas tarefas com maior êxito. Comentando sobre as habilidades de um administrador, Robbins (2010, p. 25) as distingue em três partes:

- Habilidades técnicas: onde se faz uso de conhecimentos específicos, onde se aplica qualidades existentes no profissional e suas habilidades apreendidas através de conceitos e métodos.
- Habilidades humanas: é onde predomina a capacidade de lidar com indivíduos da melhor maneira, onde há a capacidade de gerenciar conflitos, motivar, coordenar e liderar.
- Habilidades conceituais: o administrador precisa ser técnico e ter a capacidade de diagnosticar situações que requerem maior cuidado. Envolve a capacidade de planejar o futuro.

Tais afirmações excedem do que muitos pensam sobre o conceito de habilidade, pois o autor as desdobra em outros três pensamentos, onde mais uma vez une os conhecimentos tecnológicos do administrador e as habilidades e estratégias pessoais. Esse profissional, portanto, com todas essas características, assume um papel importantíssimo na sociedade realizando diversas atividades em uma organização.

1.1.1 Atividades do administrador

Após um longo período de estudos e formação, o administrador está pronto para exercer sua função no mercado de trabalho, usando todo o seu conhecimento

tecnológico e todas as suas demais qualidades. Portanto, a partir deste momento conheceremos parte das atividades realizadas por um profissional formado em administração.

Assim que o administrador recebe a oportunidade e começa a exercer sua função, as portas se abrem para que o mesmo demonstre suas habilidades, e no meio dos tantos administradores, se sobressairá aquele que mais for competente e demonstrar estar preparado.

Maximiano (2012, p. 34), afirma que:

Competências são conhecimentos e habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades, e as competências se desenvolvem por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.

Com este conceito de competência, percebe-se que a mesma não se adquire nem mesmo em anos de formação, porém no decorrer da vida profissional, no convívio com a sociedade, principalmente. Portanto somente o tempo exercendo uma função definirá o nível de competência de um profissional.

Outros conceitos sobre o trabalho de um profissional da administração é relatado explicitamente por Mintzberg (1995), que identificou pelo menos dez dos principais papéis de um administrador e os citou bem dividido em três categorias, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 1- Os dez papéis do administrador.

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanham visitantes, assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da comunicação, usa malotes, telefonemas e reuniões.
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminação	Transmite informações para pessoas de fora por meio de conversas, relatórios e memorandos.

	Porta-voz	Envia informações para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
Decisorial	Empreende	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros.
	Resolve conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolver conflitos em subordinados, adapta o grupo a crises e mudanças.
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

Fonte: Mintzberg (1995, p. 92)

Observando o quadro acima, que pode servir como um manual para um administrador é possível identificar todas as atividades que um administrador pode exercer para obter sucesso, suas informações esclarecem todas as suas categorias. Já que o administrador necessita ser interpessoal, informacional e decisória.

Quando o profissional mantém o nível de liderança, ensina outras pessoas, liga informações com outros setores, empreende, inicia novos projetos podendo até correr riscos, negocia, segrega funções, etc., automaticamente estará gerando crescimento para a organização.

Portanto, o administrador acaba chamando a responsabilidade para si, e depois treina outros para que façam o mesmo. E tendo todas essas características e qualidades citadas no quadro, tanto o administrador, quanto seus discípulos terão sempre campos para atuar.

1.1.2 Campos de atuação do administrador

Assim como todo profissional necessita de estudos e de uma formação para poder exercer suas funções profissionais dentro de uma ou mais áreas, o administrador também não é diferente. Chiavenato (2012, p. 15) diz que:

O administrador é alguém capacitado profissionalmente e que pode atuar em diversos níveis de uma organização: desde a supervisão até o comando máximo, pode ser um gerente, líder de equipe ou até mesmo o presidente. Pode atuar nas diversas áreas da organização, como administração da

produção, administração financeira, administração de recursos humanos, administração mercadológica e administração geral.

A partir dessa afirmação, percebem-se as diversas áreas que um profissional da administração pode atuar e quão grande é seu espaço no mercado de trabalho. Não se resumindo a apenas um tipo de atividade, mas desenvolvendo suas funções também em outras ocupações e aprendendo sempre coisas novas e expandindo seu mundo profissional.

Pois além de seus conhecimentos já adquiridos, deve-se lembrar de que em cada área e em cada nível da administração, encontram-se diferentes situações, visto que não existem instituições iguais e nenhuma organização é igual à outra.

“Cada organização tem sua missão, sua visão de futuro, seus objetivos, seu ramo de atividade, seus produtos ou serviços, seus dirigentes e seus talentos, seus desafios internos e externos, seu mercado, situação financeira. Tecnologias, ideologia e política de negócios” (CHIAVENATO, 2012, p. 24).

Portanto, um administrador enfrentará diversas situações no seu mundo profissional e quando tiver a necessidade e a oportunidade de atender mais de uma organização, deverá estar preparado para se deparar com divergentes ideias e com muitas das diferenças citadas pelo autor acima. Pois é certo que toda instituição tem seus diferentes modelos que seguir e alcançar seus objetivos, podendo mudar constantemente.

Neste caso, todo administrador deve ter a qualidade de inovação e adaptação rápida a novas ideias. Chiavenato (2012) diz que o mesmo faz diagnóstico de situações, define estratégias, planeja sua execução, dimensiona recursos, resolve problemas, gera inovação e agrega valor ao negócio. Portanto, além do conhecimento teórico sobre a área, o cargo de administrador exige que o profissional tenha outras habilidades e qualidades indispensáveis.

Normalmente, o maior campo de atuação do administrador acaba sendo nas empresas, aquelas que objetivam lucro acima de tudo, porém isso não impede que este profissional se prenda a apenas esse pequeno mundo. Pois existem mais organizações que necessitam de administração, como as entidades sem fins lucrativos e as organizações públicas, por exemplo, concluindo assim os três pilares da economia.

Pensar que a área da administração não tem tantos campos para atuação observa-se que até mesmo o local onde mora precisa de administração, como isso, é possível afirmar que vários são os campos para atuação de um profissional.

Maximiano (2012, p. 4) afirma que:

Na sociedade humana, as organizações fornecem os meios para atender as necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água, energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis, praticamente tudo depende de organização. Quando a organização falha, o desastre se instala.

Essa afirmação retira todas as dúvidas sobre a dimensão do campo de atuação de um administrador, pois trabalho para esse profissional é o que não faltará e, ainda que o mesmo não se adentre a nenhuma dessas áreas, o mesmo pode optar por empreender e possuir seu próprio campo de atuação, observando que o mesmo possui capacidade e qualidade suficiente para atuar com liderança, como administrador, empreendedor e até mesmo gerente.

1.2 O ADMINISTRADOR COMO LÍDER, EMPREENDEDOR E GERENTE.

Dentre todas as informações mostradas no decorrer deste trabalho, percebe-se quão grande é espaço do administrador qualificado no mercado e observam-se as diversas maneiras em que o mesmo poderá atuar, usando seus conhecimentos tecnológicos e suas habilidades. E a partir deste momento, será revelado e relatado como esse profissional poderá atuar como empreendedor, gerente e líder.

Conforme Diniz (2006), a separação entre administrar e liderar feita hoje mostra bem uma separação entre razão e emoções: o administrar é associado a prever, criar um universo confiável, no qual o planejamento e sua execução eliminem as surpresas. Embora se fale muito de executivos como pessoas corajosas, destemidas e audaciosas, a maioria das providências adotadas no mundo da administração são conservadoras e manifestam uma aversão ao risco.

Sabe-se que a profissão de administrar é a razão, e a função de liderar é a emoção, levando em consideração a afirmação acima. Desta forma, o administrador tem obrigação de fazer com que a organização ao qual estiver inserido tenha resultados positivos, e terá maior chance se, além de administrar, o mesmo use suas ferramentas de liderança.

Portanto, a liderança não é dispensável. Ela é necessária sim, mas precisa ser usada no nível certo, sem os exageros que acreditam que ela possa se tornar o único recurso para o sucesso empresarial. Em resumo, pode-se dizer que o administrador tem a obrigação de liderar e o líder, de administrar.

Para uma organização não é favorável que o liderar e o administrar estejam em pessoas diferentes, apenas uma pessoa pode ter duas características. As empresas com problemas não necessitam de nova liderança e mais liderança, contudo, apenas uma liderança em dose exata.

Bullara (2005) afirma que os atributos da liderança são então apresentados como suprimindo as lacunas do administrar. O liderar implica inspirar, motivar, criar um universo de possibilidades e de perspectivas, mas nunca um universo de certezas. Liderar deve conduzir à criação de climas organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, equipes e à criatividade e realização pessoais.

Com isso, fica explícita a real diferença entre administrar e liderar, e apesar disso, não deixa de serem atributos do administrador. O administrar implica mais em organizar a instituição e seus resultados, já o liderar está mais voltado para o incentivo às pessoas da organização.

Para esclarecer melhor essa questão, da importância da liderança, Diniz (2006, p. 13) declara que:

O melhor exemplo para ilustrar essa necessidade é o do exército. Em tempos de paz, funciona muito bem somente com gerentes. Mas, quando chega o momento da guerra, qualquer exército que tenha somente bons gerentes vai ser derrotado com facilidade. Nesse momento, tornam-se fundamentais os líderes. São eles que farão com que os soldados superem todos os limites que antes pareciam intransponíveis. Só os grandes líderes farão com que essas pessoas atinjam resultados extraordinários em adrenalina máxima.

Outro aspecto a ser tratado é o empreender, que além de ser uma habilidade do administrador, é também uma qualidade decisória, pois atuando com essa característica, o administrador automaticamente representa os interesses da empresa no que diz respeito às negociações com terceiros, como vendas, compras ou financiamentos.

Conforme Bueno (2007, p. 283), empreender é “começar ou ter uma iniciativa”, ou seja, antes de administrar uma empresa, é necessário que ela exista. Portanto, ao mesmo tempo em que nasce um administrador, já deve existir um

empreendedor, para que assim haja algo para ser controlado e organizado, através de uma iniciativa.

Segundo Drucker (1994, p. 23):

Quem dirige, deve sempre administrar, conduzir e melhorar o que já existe e se conhece. Mas há outra dimensão para o desempenho do administrador. Ele precisa também ser empreendedor. Deve transferir recursos das áreas que apresentam resultados baixos ou decrescentes para áreas que apresentam resultados elevados ou crescentes. Deve descartar-se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Deve criar o amanhã.

Partindo do ponto de vista desta ideia, o administrador realizando seus trabalhos, sempre melhora e faz crescer aquilo que já está materializado. Porém, existe outra dimensão para isso, que é denominada empreendedorismo, algo que excede o trabalho exclusivo do administrador, e envolve ainda mais funções, como por exemplo, melhorar áreas da organização que estejam em situação ruim ou decrescentes.

O administrador, além de ter habilidades de liderar e empreender, também possui características de gerente, que é outra maneira de exercer funções, o gerenciamento é importante, pois está diretamente ligado ao seu relacionamento com o desenvolver das empresas ou organizações.

Conforme Bergamini (2002), os gerentes são aqueles que fazem com que as organizações mantenham sua identidade, mantendo o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo. Portanto, se manter a identidade e a imagem da empresa é de grande importância para o administrador, é necessário um ótimo gerenciamento realizado com bastante responsabilidade por parte dos gerentes.

Stoner e Freeman (1994, p. 11), a respeito de gerência, declaram que “os gerentes passam maior parte do seu tempo negociando, porque apenas eles têm o conhecimento e autoridade exigidos por este papel. Algumas dessas negociações envolvem organizações externas”.

Se os líderes e os empreendedores têm sua importância nas organizações, nas entidades, nas empresas, seja ela com fins lucrativos ou não e na sociedade em geral, o gerente deixa claro que também sua tarefa realizada traz resultados positivos. E todas essas funções podem e são realizadas pelo profissional da administração.

Ao conhecer parte da história da administração e sua evolução no decorrer dos tempos, automaticamente se pode conhecer o profissional administrador, todas as suas habilidades, seu perfil e sua formação. Com isso, nota-se claramente que este é um profissional bastante qualificado e que pode atuar em muitas áreas no mercado.

Atualmente, o administrador possui vários campos de atuação, estando inserido em todos os setores econômicos, atuando na esfera privada, usando suas habilidades na área pública e também fazendo seus trabalhos nas Instituições Sem Fins lucrativos como as organizações do Terceiro Setor.

2 O TERCEIRO SETOR

Antes de comentar sobre o funcionamento da administração e o papel do administrador nas entidades que compõem o Terceiro Setor, é necessário primeiramente conhecê-lo, saber o que é e como funciona esse modelo de organização.

Dentre os três pilares da economia, encontra-se um setor que se difere dos outros e engloba todas as instituições que possuem finalidade pública, mas que são de natureza privada, o chamado Terceiro Setor. De uma forma mais resumida, é o setor que constitui todas as entidades não lucrativas de interesse social, realizando atividades que complementam as tarefas públicas (CAMARGO, 2001).

Albuquerque (2006) fala sobre o assunto e afirma que a expressão “Terceiro Setor” é uma tradução do termo “*third sector*” que nos Estados Unidos é usado junto com outras expressões, como, organizações sem fins lucrativos ou setor voluntário (*vonluntary sector*).

Quando se ouve falar de Terceiro Setor, logo se questiona sobre a existência do Primeiro e do Segundo. Em vista disso, Escóssia (2009) esclarece as dúvidas afirmando resumidamente que o Primeiro Setor é o Estado, composto pelas entidades públicas para fins públicos, o Segundo Setor são empresas privadas com interesses privados e ainda conclui sobre a diferença que há no Terceiro Setor, que apesar de serem entidades privadas, possuem apenas fins públicos.

As organizações do Terceiro Setor vêm sendo muito estudadas por diversos autores e pesquisadores que se aprofundam cada vez mais nas pesquisas relacionados à essas entidades, trazendo diversas opiniões, porém sempre na mesma visão: o benefício de outros com recursos obtidos.

Souza *et al.* (2016, p. 33) também explicam sobre os três pilares da economia afirmando que:

O contexto econômico atual está composto por três setores distintos que auxiliam na movimentação da economia e permitem o crescimento da sociedade, sendo o Primeiro Setor representado pelo Estado, no caso o Poder Público. O Segundo Setor é composto pelas empresas privadas, com finalidade lucrativa e por fim, o Terceiro Setor envolve uma diversidade de organizações sem fins lucrativos.

Em vista disso, percebe-se como a economia é movimentada e através de quem é feita essa movimentação, além disso, observa-se que o Terceiro Setor é

contemplador de todas as Entidades de Interesse Social e têm sido alvo dos trabalhos e estudos de muitos profissionais, pesquisadores, do Governo e de organizações interessadas na identificação clara do significado (BRASIL, 2008).

Portanto, com essas duas afirmações citadas acima, percebe-se a coincidência que existe entre elas e, é possível identificar e conhecer o Terceiro Setor, que se trata de uma área que observa todas as Entidades de Interesse Social dentro do seu sistema.

Sobre o histórico do Terceiro Setor, Leite (2003) afirma que foi a partir do final da década de 80 e do início da década de 90, tornou-se comum no Brasil, especialmente entre os teóricos da Reforma do Estado, a expressão Terceiro Setor para designar o conjunto de entidades da sociedade civil de fins públicos e sem objetivo de lucro. Ele coexiste com o Primeiro Setor, que é o Estado, e com o Segundo Setor, que é o mercado. Difere do primeiro porque suas entidades são de natureza privada e do segundo porque não visa ao lucro nem ao proveito pessoal de seus atores, mas se dedica à consecução de fins públicos.

Para dar maior ênfase nessa afirmação, Souza *et al.* (2016), trazem um pouco mais sobre os motivos da existência deste setor quando afirma que é “visando minimizar as carências sociais, que o denominado Terceiro Setor reúne organizações sem fins lucrativos, oriundos da iniciativa privada voluntária, que objetivam o benefício público. Portanto, se a sociedade não estivesse carente de obras voluntárias, não haveria necessidade da existência dessas organizações, porém percebe-se que elas são uma necessidade pública que merece a atenção de pessoas que se voluntariam a esse serviço.

Essa carência por algo a mais se dá pelo crescimento do denominado Terceiro Setor ocasionado de demandas e necessidades que partem da população, das instituições e até mesmo do Estado, que é incapaz de suportar tanta responsabilidade e nível de papéis (FALCONER, 1999).

Analisando a dificuldade que uma entidade do Terceiro Setor enfrenta para surgir e até mesmo para dar continuidade aos seus projetos, percebe-se que a maior barreira é a independência financeira, pois se trata de uma organização que não fabrica produtos, não está envolvida no comércio nem tampouco presta serviços de alguma natureza. Com isso, a arrecadação para seu próprio mantimento se torna um desafio (HUDSON, 1999).

É exatamente nesse ponto que as organizações ganham espaço, pois suas atividades de auxílio à sociedade despertam o interesse da ajuda de outros, onde empresas e até mesmo pessoas físicas fazem suas doações, contribuindo assim para o bem da população em geral.

Dando maior base para isso, Albuquerque (2006) relata que as grandes empresas, através de suas fundações, dispõem de capital financeiro para a realização de projetos sociais, enquanto que o mesmo não se observa nas associações e instituições sociais que, em sua maioria, necessitam formar parcerias para a execução de seus objetivos por não possuírem recursos próprios.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ONGs

Primeiramente, para que se possa entender o que são essas organizações e como funcionam suas atividades, é necessário conhecer os títulos que podem ser atribuídos a elas. No estudo desse tipo de organizações, é possível encontrar diversos conceitos que as definem, onde em cada um percebe-se uma nomenclatura diferente, porém que se refere sempre à mesma entidade.

Além de Organizações Não Governamentais (ONGs), esse tipo de instituição também recebe nomes como: entidades beneficentes, entidades filantrópicas, organizações da sociedade civil, organizações sociais, Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), entre outros termos (LEITE, 2003).

Para Olak e Nascimento (2010), essa grande diversidade de terminologias apenas contribui para o aumento da confusão do estudo dessas entidades, visto que todos estes termos são sinônimos. No entanto, esses vários títulos dados às organizações do Terceiro Setor não são de grande ajuda na hora de estudá-las.

Os vários estudos e pesquisas elaboradas que dizem respeito às ONGs são de bastante proveito, seu assunto trás interessantes pontos que precisam ser conhecidos pela sociedade para que sejam claros os motivos da existência dessas entidades. Identificando o estilo de trabalho dessas entidades, pode-se perceber que em alguns quesitos como o de gerência, controle e administração, ela pode se assemelhar a outros tipos de organizações, porém no que se refere aos objetivos e finalidades, ela possui características próprias e diferenciadas (MOREIRA, 2003).

Em uma pesquisa, o IBGE (2010) totalizou 290.692 organizações sem fins lucrativos no Brasil, havendo uma redução mencionada entre os anos de 2005 e 2010, incluindo todas as instituições, bem como as que atuam na área da saúde, cultura e recreação, educação, assistência social, religião, meio ambiente, proteção animal, entre outras.

Comentando sobre as Entidades Sem Fins Lucrativos, Drucker (1994) *apud* Olak e Nascimento, (2010, p. 01) demonstram sua real identidade:

Todas as instituições 'sem fins' lucrativos têm algo em comum: são agentes de mudança humana. Seu 'produto' é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.

Olhando para os escritos do autor acima, logo se percebe os reais objetivos desse modelo de organização e, em nenhum momento encontra-se fins econômicos como resultado final das atividades nela exercidas, ou seja, sua meta é outra. Visto que, as Entidades Sem Fins Lucrativos, mesmo que pareça contraditória sua nomenclatura, não são, pois necessitam de recursos como todas as demais organizações, para que possa manter gastos e custos de suas atividades, porém isso não é algo que seja almejado acima de tudo, ela está mais preocupada com outro tipo de resultados, pois sua função visa o bem comum.

O início das atividades de uma entidade pode acontecer por uma ideia gerada e planejada que pode partir de uma única pessoa ou até mesmo de um grupo, desde que objetivo de todos seja o mesmo: a prática de ajuda ao próximo. O autor acima citado vê essa situação como uma prática que é ou deveria ser da natureza do ser humano.

Sabe-se que toda e qualquer organização é instituída com uma ou mais finalidades que nortearão sua caminhada e, muito se houve a respeito de empresas, que tem o lucro como principal objetivo; em contrapartida, temos um tipo de entidade que existe com objetivos de outra natureza, e em se tratando de metas se diferem das demais; sua obtenção de recursos não se dá devido à venda de produtos ou à prestação de serviços, advém apenas de contribuições e doações voluntárias (MOREIRA, 2003).

Esse tipo de organização possui diferenças em relação às empresas lucrativas no que diz respeito ao lucro como principal objetivo. Segundo Ferreira

(2001, p. 464), lucro é um proveito, “um ganho, vantagem ou benefício que se obtém de algo, ou com uma atividade”.

Portanto, uma entidade ou empresa jamais conseguirá manter suas atividades se não obtiver entradas financeiras em seu caixa; devido ao método capitalista do país, tudo sobrevive com recursos financeiros, ainda que seu objetivo principal não seja esse, pois o lucro é uma consequência positiva de uma atividade realizada.

Como já se sabe que nas funções das ONGs não há venda de produtos e nem prestação de serviços, entende-se que seus recursos financeiros advêm de outras fontes. Drucker (1994, p. 42) diz que “há muito tempo atrás, muitas organizações sem fins lucrativos eram financeiramente autossustentadas. Em geral, elas só precisavam de dinheiro externo para projetos extras”.

Com exceção de uma realização de outros projetos que requeriam recursos maiores, as entidades não necessitavam de doações ou ajuda de terceiros, pois seus próprios membros cobriam todas as suas necessidades, inclusive as financeiras.

Apesar de nunca desviarem os olhares do seu principal objetivo, essas entidades tiveram algumas mudanças que foram adquiridas com o passar do tempo, pois atualmente elas precisam cada vez mais de recursos, diferentemente de antes, quando duas ou três pessoas mais bem sucedidas financeiramente sustentavam a igreja de uma pequena comunidade (DRUCKER, 1994).

Em todas as épocas de atuação dessas entidades, sempre necessitaram de uma gestão sobre seus recursos, independente de onde partia a doação e, nem mesmo o fato de não praticar o ato da comercialização, isso pode ser mudado (SOUZA, 2016).

De acordo com o conselho federal de contabilidade (2008) em seu manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social.

As Entidades de Interesse Social que atuam em benefício da sociedade, sem a finalidade de lucro, têm uma função social da mais alta relevância. Suas atividades são tipicamente públicas, apesar de serem pessoas jurídicas de direito privado. Ocorre que o Estado não consegue desempenhar seu papel social de maneira satisfatória. Daí, a sociedade se organiza em associações e fundações, buscando, ao menos, amenizar a inoperância do Estado.

A importância dessas entidades para a sociedade gera valores, faz com que se tornem conhecidas e principalmente bem vistas, é um setor que visa auxílio ao próximo; segundo comentado acima, essas organizações são compostas por pessoas que não medem esforços para ver uma sociedade feliz, prestando serviços voluntários sem obter nenhum lucro.

O Conselho Federal de Contabilidade (2008) afirma ainda que as entidades de fins sociais contemplam uma ampla variedade de instituições privadas que atuam nas mais diversas áreas de interesse público, tais como promoção da assistência social, educação, saúde, defesa do meio ambiente e pesquisas científicas, entre outras.

Reconhecendo o “bom” trabalho dessas entidades, mesmo que não seja da forma desejada, o poder público procura cada vez mais conceder benefícios para incentivar a criação de novas entidades e organizações e até mesmo garantir a sobrevivência e o bom andamento das que já existem.

Sendo assim, para que as organizações de interesse público do Brasil ganhem mais ritmo e tragam maiores resultados à sociedade, as imunidades, isenções de impostos e contribuições foram as melhores formas de opções de ajuda por parte do Estado.

Após entender o que é o Terceiro Setor econômico, quais suas atividades, seus objetivos, o motivo da sua existência, suas divisões de títulos e a dificuldade que cada organização não governamental enfrenta, precisa-se conhecer agora algo ainda mais importante, o que a lei diz ao seu respeito.

2.2 LEGISLAÇÃO PARA ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR.

É possível notar que todas as entidades são conhecidas pela lei e, com as organizações do Terceiro Setor não é diferente, para receberem estes nomes, essas entidades primeiramente precisam regularizar-se, “começando pelo ato de registrar seus atos constitutivos em um cartório de registro civil das pessoas jurídicas” (OLAK; NASCIMENTO, 2010, p. 193), a partir daí estarão em condições de receber sua nomenclatura.

Não há como receber benefícios como entidade se não possuir um título de entidade, por isso o poder público exige tais tarefas para que a instituição execute tornando-se de fato uma Entidade Sem Fins Lucrativos. Observando isso, Olak e

Nascimento (2010) afirmam ainda que, posteriormente será necessário iniciar suas atividades, que deverão ser cadastradas no Ministério da Fazenda através da Secretaria da Receita Federal do Brasil-RFB.

É importante lembrar que as organizações sem fins lucrativos no Brasil, em 1916 foram reconhecidas juridicamente no Código Civil (Lei nº 3.107, de janeiro de 1916). Destaca-se novamente que as organizações do Terceiro Setor para fins legais são denominadas Entidades Sem Fins Lucrativos-ESFL. (LANDIM, 1993, p. 74).

Também é importante encontrar este setor na lei e analisar em que área o mesmo se encaixa, portanto, no que diz respeito à personalidade jurídica, as organizações privadas dos setores são mencionadas no art. 44 do Código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002:

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:
 I - as associações;
 II - as sociedades;
 III - as fundações.
 IV - as organizações religiosas; (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003);
 V - os partidos políticos. (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003);
 VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada. (Incluindo a Lei nº 12.441, de 2011).
 Os incisos I, III, IV e V relatam especialmente as organizações que compõem o Terceiro Setor, como as associações, fundações, organizações religiosas, que são os templos de cultos, e os partidos políticos. Segundo a Lei nº 10.406/02, são pessoas jurídicas de direito privado, porém sem finalidade lucrativa. (BRASIL, 2002).

Os incisos I, III, IV e V relatam especialmente as organizações que compõem o Terceiro Setor, como as associações, fundações, organizações religiosas, que são os templos de cultos, e os partidos políticos. Segundo a Lei nº 10.406/02, são pessoas jurídicas de direito privado, porém sem finalidade lucrativa.

Até o próprio Conselho Federal de Contabilidade-CFC enfatiza essa grande análise e pesquisa que é realizada por parte de muitas pessoas, físicas e jurídicas, que se aprimoram cada vez mais no estudo deste setor, pois o mesmo é de interesse de todos, até mesmo do Governo, visto que para ele é um benefício, pois as Entidades de Interesse Social chegam onde o poder público jamais chega.

O Conselho Federal de Contabilidade (2008) relata que o Terceiro Setor apresenta as seguintes características básicas:

a) promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;

- b) manutenção de finalidades não lucrativas;
- c) adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associação ou fundação);
- d) atividades financiadas por subvenções do Primeiro Setor (governamental) e doações do Segundo Setor (empresarial, de fins econômicos) e de particulares;

Essas quatro afirmações deixam bem mais esclarecidos os métodos de trabalho do Terceiro Setor, que possui personalidade jurídica, dedica suas atividades ao bem-estar coletivo prestando serviços ao Primeiro Setor e recebendo auxílio do Segundo, englobando todas as instituições de interesse público sem fins lucrativos.

A Lei nº 4.657, de 04 de setembro de 1942 (Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro) define essas organizações como “organizações destinadas a fins de interesse coletivo, como as sociedades e as fundações, e que obedecerão à lei do Estado em que se constituírem”.

Isso se torna importante, pois na busca pelo conhecimento a respeito das Organizações Não Governamentais, é importante, além de observar a identidade delas por meio de estudiosos, analisar principalmente qual a definição delas segundo a lei.

2.3 A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

O administrador é um profissional muito qualificado e utilizando de suas ferramentas pode atuar em qualquer ramo de atividade em qualquer setor, trazendo assim organização, planejamento e muitos resultados positivos nas organizações e empresas onde estiver inserido, incluindo nas entidades do Terceiro Setor.

As Organizações Não Governamentais necessitam cada vez mais de profissionais dispostos a exercerem um bom trabalho, e os da administração são indispensáveis, pois o mesmo auxilia e facilita a gestão das Organizações do Terceiro Setor. A maioria de seus membros são voluntários, porém o trabalho advém de diversas maneiras.

Segundo Moreira e Moreira (2003), ao contrário do que se pensa, no quadro de pessoal de Organizações do Terceiro Setor, existem não somente voluntários sem remuneração, como também profissionais muito bem remunerados, que abandonaram as tradicionais formas de carreiras para exercerem outra atividade.

Quando o autor acima relata que profissionais abandonaram as tradicionais formas de carreira, se refere a pessoas que trocaram sua carreira para investir suas atividades no trabalho para o bem comum, entrando em ação nas atividades das entidades sem finalidade lucrativa.

Isso demonstra que esse grupo possui uma diversidade de pessoas, enquanto muitos exercem trabalho voluntário utilizando de suas habilidades, outros são remunerados em partes e outros são contratados profissionalmente, porém todos desempenham papéis importantes (TACHIZAWA, 2002).

Muito se comenta a respeito do pequeno espaço do administrador no mercado, e que o profissional poderá atuar simplesmente como gestor em empresas, porém essas afirmações anteriormente citadas abrem o mundo para esse profissional, mostrando-lhe até mesmo o Terceiro Setor como um campo de atuação. O administrador tem grandes chances de carreira nesse tipo de entidade (TENORIO, 2002).

Hudson (1999) deixa ainda mais forte essa ideia quando comenta que até a metade da década de 70, a administração não era muito usada pelas pessoas ao referirem-se a organizações do Terceiro Setor. Era vista como parte do mundo dos negócios, e não para organizações voltadas para valores humanos. Este ponto de vista mudou, o grande crescimento do Terceiro Setor e a abordagem cada vez mais profissional trouxe a cultura que as teorias administrativas devem ser aplicadas neste tipo de organização, para se tornarem mais eficientes.

Com isso, é possível notar que até certo ponto da história, só era preciso de organização algo que estivesse diretamente relacionado a negociações de resultados lucrativos, o que se diferenciava disso, não necessitava de gestão. Porém, as entidades sem fins lucrativos cresceram com tempo e suas estruturas também passaram a ter necessidades de controle para que pudessem ser mais eficientes, deixando assim ultrapassados antigos pensamentos (TACHIZAWA, 2002).

A Lei 9.790 de março de 1999, também conhecida como marco legal do Terceiro Setor, introduziu importantes alterações, dentre as quais se destacam: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos. Apesar das mudanças significativas, as qualificações anteriores

de instituições do terceiro setor- certificado de fins filantrópicos e título de utilidade pública federal – continuam vigorando concomitantemente. A fim de qualificar juridicamente as organizações do terceiro setor (MOREIRA; MOREIRA, 2003).

A legislação das organizações deste setor já mencionadas anteriormente, ao decorrer do tempo sofre alterações, neste caso, em 1999 as mudanças ocorridas vieram de maneira positiva trazendo novas ideias, e a partir de então englobaram legalmente outras entidades que outrora não se encaixavam neste setor econômico e também dirigentes e líderes das organizações podem ser remunerados.

Hudson (1999, p. 26) relata também várias das instituições do Terceiro Setor, onde todas têm por “objetivo principal os sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos e outras organizações voluntárias”.

As organizações citadas acima realmente realizam trabalhos para o bem da sociedade, e isso sem que haja retorno financeiro, ou seja, sem obter algo em troca, como as instituições religiosas que acolhem pessoas e através de voluntários, têm a missão de acolhê-las, e também as instituições de que mobiliza a arte, integrando pessoas ao serviço social, promovendo interação e desenvolvendo as habilidades de cada um. Sem administração, como seria o planejamento das atividades, qual seria a forma de recepção, e como as atividades poderiam ser realizadas? Devido a tudo isso que se insere no Terceiro Setor, seria impossível não haver administração sobre todas essas organizações.

Uma gestão de qualidade pode ser enviada por parte do poder público, em que pessoas voluntárias e bem qualificadas poderiam servir a essas entidades, nesse caso, seria exatamente uma doação do Primeiro para o Terceiro Setor. Hudson (1999) afirma que o Terceiro Setor está ganhando confiança, pois uma administração com consciência social, enquanto organizações do setor público são vistas como inadequadas para lidar com os problemas sociais contemporâneos.

O autor, neste caso, não vê como boa a ideia da administração das entidades sem fins lucrativos advirem do setor público. Pois, segundo ele, o Terceiro Setor passa mais confiança e tem qualidades que o setor público não possui, portanto não seria adequado, tampouco viável possuir uma administração sem intuídos sociais.

Em geral, as organizações do Terceiro Setor existem em todas as partes do Brasil suas atividades são exercidas de diversas formas por pessoas que realmente abraçam uma causa social, podendo ser através do auxílio à saúde, educação, incentivo ao esporte, à cultura, à religião, entre outros.

As organizações que não possuem vínculo com o governo estão interessadas exatamente do serviço público e não medem esforços para alcançarem seus objetivos. Com isso, a necessidade de recursos financeiros e apoio também em mão de obra se tornam cada vez maiores.

Desde seu surgimento até a atualidade, as barreiras a serem vencidas são de alto nível, porém com a ajuda de pessoas qualificadas exercendo as mais variadas funções, as instituições do Terceiro Setor em todo o país jamais deixaram de existir.

A equipe que se entrega ao serviço social usa suas habilidades para ajudar uma ONG naquilo que está ao seu alcance e, essas entidades necessitam muito de profissionais das mais diversas áreas, como: professores, educadores, enfermeiros, médicos, contadores, profissionais da educação física, etc. E o profissional da área da administração também é indispensável para o sucesso do Terceiro Setor, serão suas atividades que farão com que os resultados dessas organizações se tornem ainda melhores.

3 A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA ENTIDADE AÇÃO SORRISO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA

3.1 SOBRE O CAMINHO METODOLÓGICO

Para que haja sucesso em qualquer atividade realizada por uma pessoa, seja ela física ou jurídica, é necessário antes de tudo, ser realizado um planejamento e uma base estratégica para que se possam obter bons resultados no final do processo; observando isso, o estudo passou por vários procedimentos em sua elaboração. A pesquisa tem por finalidade verificar, analisar e compreender etapas importantes de toda a caminhada do estudo.

A metodologia descreve toda a forma em que o trabalho foi constituído, bem como o referencial teórico e o estudo de caso. Para Gil (2002), o objetivo básico da ciência é alcançar a veracidade dos fatos por meio de um método que permita atingir um determinado conhecimento, ou seja, é o caminho para chegar a determinado fim.

Portanto, metodologia é essencial nos trabalhos científicos, pois se trata de um processo de investigações que irá guiar o pesquisador nos procedimentos dos seus estudos. No mesmo sentido de pensamento, Lakatos e Marconi (2011) esclarecem metodologia quando afirmam que o método é o conjunto de atividades que permite alcançar o objetivo e traça o caminho a ser percorrido, possibilitando a detecção de erros e auxiliando nas decisões dos cientistas.

Sendo assim, utilizando-se da metodologia, é possível conhecer erros e falhas no decorrer e no final de um trabalho, para que o mesmo possa ser analisado e corrigido. Inicialmente, para que se tornasse possível a elaboração de um estudo, foram analisados alguns temas e posteriormente escolhido um para que se pudesse discorrer sobre ele, acredita-se que foi uma das partes de mais importância, pois a partir desse momento a pesquisa começou a ganhar ritmo.

Foi realizado um levantamento bibliográfico, utilizando obras de autores como Drucker (1994), Albuquerque (2006), Olak e Nascimento (2010) e muitos outros que foram de grande contribuição para que houvesse uma boa interpretação acerca da natureza e dos objetivos das Entidades Sem Fins Lucrativos.

Um levantamento bibliográfico é aquele que se realiza a partir dos registros disponíveis em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. utilizam-se

também de dados já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. (SEVERINO, 2007).

Sendo assim, percebe-se que é importante e fundamental o uso dos conceitos de autores que já estudaram anteriormente a temática, pois é através destas obras que o pesquisador encontrará embasamento para o seu trabalho e assim alcançará conhecimento para continuar o processo de pesquisa e estudo na entidade.

O estudo foi desenvolvido através de pesquisa descritiva e exploratória, que segundo Almeida (2014) esta pesquisa trata-se de descrever o estudo abordado e o pesquisador relata os fatos e vivências com rigorosidade, detalhando os fatos de acordo com a realidade. Assim foram analisadas as informações a respeito do entendimento dos enfermeiros sobre o processo de morte e morrer, verificando os sentimentos e a preparação que estes possuem sobre o assunto.

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa que Minayo (2001) descreve que esta vai além do que se observa, envolve os significados, portanto o pesquisar poderá compreender a história de vida de uma pessoa, através de seus sentimentos que poderão ser percebidos nesta modalidade. Sendo considerado então o modelo de pesquisa adequado ao tipo de estudo aplicado, pois buscou a essência individual através da percepção dos sentimentos dos entrevistados.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo na entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA, a partir da modalidade qualitativa, pois segundo Lakatos e Marconi (2011), essa modalidade é importante, pois visa analisar e interpretar dados mais profundos, descrevendo a forma complexa do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada das investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

A coleta de dado foi realizada através de um estudo de caso na entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA. O estudo de caso segundo (YIN, 2001), “é bastante útil para responder perguntas do tipo “como” e “porque”, pois um estudo de caso possibilita um estudo aprofundado do fenômeno, quando se quer investigar acontecimentos contemporâneos em que não se pode controlar comportamentos considerados relevantes”. Já para Triviños (1987, p.133), estudo de caso é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” isto é a unidade deve se permitir fundamentar um julgamento ou propor uma intervenção.

O instrumento de coleta de dados foi por meio de um questionário, que de acordo com Gil (2002, p.116), “consiste basicamente em um levantamento de questões por escrito, com objetivo de investigar e analisar as opiniões, crenças, sentimentos, interesses e situações vivenciadas por pessoas que mantêm algum tipo de contato com o que será investigado.”

A pesquisa foi aplicada e vivenciada entre o mês de dezembro do ano de 2017 e janeiro de 2018, observando-se a relação entrevistado e entrevistador e captação dos dados a serem analisados e discutidos. Os questionamentos foram aplicados na entidade Ação Sorriso no município de Itaituba-PA.

O desenvolvimento da pesquisa aconteceu com a visão da gestora responsável pela organização e teve por base os seguintes aspectos: Perfil e identificação da entrevistado; o que entende por Terceiro Setor; como é feita a administração em uma Organização Não Governamental-ONG; qual a diferença entre a administração do Terceiro Setor e a administração de uma empresa privada lucrativa; como se dá a obtenção de recursos financeiros na entidade e de que forma os mesmos são registrados e distribuídos; quais tipos de isenções e imunidades as ONGs possuem; quais são elas; e que benefícios uma ONG pode oferecer à sociedade.

3.1.1 Caracterização da Entidade em Estudo

A Associação Projeto Social Ação Sorriso - APAS de Itaituba se trata de uma entidade filantrópica que iniciou suas atividades no município de Itaituba no ano de 2011, realizando suas atividades com objetivo do bem comum da sociedade e está localizada na Avenida Manoel Barata, nº 424, no bairro Boa Esperança. A entidade é devidamente registrada e regularizada, possuindo CNPJ: 18.287.167.0001-40.

No decorrer das atividades, sua administração jamais passou por outros presidentes, e até o momento apenas uma família gerencia toda a entidade. A gestora atual da instituição realiza trabalhos direcionados às famílias mais carentes e necessitadas do município.

A ONG também realiza cadastros, para que se possam acompanhar todas as pessoas que já foram beneficiadas e as que ainda serão com esse projeto social e para exercer todas as funções com sucesso, a entidade possui uma liderança

dedicada, responsável e bem estruturada, que com suas atividades, garantem sempre um bom desempenho.

Todo o desempenho e atividades realizados nestes anos de Ação Sorriso só foi possível exatamente com doações voluntárias vindas de pessoas jurídicas e em grande maioria mesmo de pessoas físicas. Quando a necessidade só pode ser suprida com a ajuda de profissionais qualificados, entram em ação advogados, contadores, odontólogos, fisioterapeutas, e outros que por boa vontade doam suas habilidades para o bem da entidade e conseqüentemente da sociedade em geral.

3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Nesta seção, serão demonstrados os dados coletados através da pesquisa realizada na entidade Associação Projeto Ação Sorriso-APAS no município de Itaituba-PA e as informações obtidas através do estudo feito; pois sua interpretação é de grande importância para a pesquisa.

3.2.1 Percepção da gestora entrevistada

A entrevistada ocupa na entidade em questão a função de presidente. Possui 35 anos, cursou o ensino médio. Foi aplicado a ela um questionário com 06 (seis) perguntas, sendo todas subjetivas, sendo assim, obteve-se as seguintes respostas:

1- Ao perguntar **o que a gestora entende por Terceiro Setor?** Obteve-se a seguinte resposta:

Resposta: *É a parte da economia que engloba apenas aquelas organizações que dão um suporte à sociedade sem que receba algo em troca. São Entidades Sem Fins Lucrativos que chegam onde o Estado não chega e que exercem atividades assistenciais, podendo incluir entidades como igrejas, sindicatos, etc.*

Análise: Observa-se que a gestora compreende que sua entidade está incluída dentro do Terceiro Setor econômico, afirmado que a organização se encaixa por exercer atividades sem fins lucrativos.

Tachizawa (2002) comenta a esse respeito dizendo que este setor da economia é ainda pouco conhecido no cenário acadêmico do Brasil, mas o chama

de o “guarda-chuva” que inclui vários tipos de organizações que iniciou nos anos 70 nos EUA.

2- Ao perguntar **como é feita a administração em uma Organização Não Governamental-ONG?** Obteve-se a seguinte resposta:

Resposta: *Controlar todos os trabalhos antes e após desenvolvê-los diariamente não é uma tarefa fácil, são centenas de pessoas que necessitam de atendimento. O trabalho iniciou na parte de legalizar a organização, e hoje é necessário tocá-la adiante, controlando todas as suas entradas e as suas saídas e desenvolvendo com responsabilidade cada ação.*

Análise: Administrar qualquer organização é sempre uma tarefa que requer muita atenção e responsabilidade, e quando se trata de uma grande entidade, todo o cuidado deve ser de maneira dobrada, analisando e trabalhando com honestidade para se obter resultados positivos.

Attie (2011) comenta a esse respeito dizendo que o controle organizacional compreende todos os meios planejados numa organização para dirigir suas atividades com o propósito de fazer cumprir seus objetivos e evitar risco de erros e fraudes que venham a trazer situações desagradáveis para a entidade.

3- Ao perguntar **qual a diferença entre a administração do Terceiro Setor e a administração de uma empresa privada lucrativa?** Obteve-se a seguinte resposta:

Resposta: *Todas as organizações necessitam de muito esforço, seja ela lucrativa ou não. Qualquer atividade necessita de empenho por parte de quem realiza. O que diferencia mesmo uma empresa de uma entidade é que uma realiza atividades de vendas e prestações de serviços visando lucro, já a outra apenas o benefício de outros*

Análise: De acordo com a entrevistada, percebe-se que a função das organizações de interesse social na sociedade, e ao analisar esta informação, logo se nota a real identidade do Terceiro Setor e a diferença que há em relação aos outros dois, pois os três setores trabalham de forma diferente um do outro. No entanto, ser Terceiro Setor é está dentro de um terceiro grupo, ou seja, de um terceiro segmento, que não é o mercado e nem o Estado.

Fernandes (1994, p. 65) relata que “o Terceiro Setor é o termo com maior aceitação dentre tantos outros usados para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade voltadas à produção de bens públicos.”. Com isso,

entende-se que esta nomenclatura é bem usada, principalmente na diferenciação dos demais setores.

4- Ao perguntar **como se dá a obtenção de recursos financeiros na entidade e de que forma os mesmos são registrados e distribuídos?** Obteve-se a seguinte resposta:

Resposta: *Para a legalização da instituição, foi necessário um profissional da contabilidade que se voluntariou prestando seu serviço e, a partir de então, todas as movimentações da entidade são registradas mesmo de maneira manual, com livros caixas. A obtenção de recursos advém de diversas maneiras, como venda de rifas, outras programações e principalmente de doações voluntárias de empresas e de pessoas físicas, de onde se obtém a maior parte das doações. A entidade não mantém seus recursos por muito tempo, pois os mesmos precisam ser distribuídos imediatamente para que sejam adiantadas as atividades do período seguinte.*

Análise: Segundo a entrevistada, a administração financeira da organização se dá através de um profissional formado na área que atua para que os processos da empresa sejam legais. Portanto, não há proibição de venda ou prestação de serviços em uma Entidade Sem Fins Lucrativos, mesmo que a entidade em estudo não realize tais tarefas; ao analisar o comentário acima, percebe-se que é lícita essa prática.

Para Olak e Nascimento (2010, p. 32), “as principais fontes de recursos das Entidades Sem Fins Lucrativos são, basicamente as seguintes: contribuições, doações, subvenções [...] e até mesmo receita de venda de algum produto ou serviço como cantina, bazar beneficente, livraria e assim por diante.”. Com isso, é possível compreender o quanto as ONGs necessitam de doações para poderem se manter, pois são bem definidas as formas com que as mesmas podem obter recursos, e observando as informações dos autores acima, pode-se até reter mais sugestões do que se pode desenvolver mais dentro da organização.

5- Ao perguntar **quais tipos de isenções e imunidades as ONGs possuem e quais são elas?** Obteve-se a seguinte resposta:

Resposta: *Primeiramente, existe uma diferença entre entidades imunes e entidades isentas, no caso da Ação Sorriso, é uma entidade imune e de forma alguma pode ser tributada, pois atrapalharia bastante o crescimento da instituição, visto que muitos são os impostos no Brasil, por outro lado, as isentas não são*

tributadas, porém por força de lei. Essas entidades não são obrigadas a pagar Impostos de Renda (IR) e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL).

Análise: Nota-se através da fala da entrevistada o quanto as ONGs são beneficiadas, e assim podem exercer suas atividades com mais facilidade, investindo bem seus recursos, controlando seus gastos sem precisar se preocupar com impostos, tendo assim maior liberdade financeira.

A Constituição Federal em seu art. 150, diz que:

Sem prejuízos de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios: instituir impostos sobre: (a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros; (b) templos de qualquer culto; (c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

6- Ao perguntar **que benefícios uma ONG pode oferecer à sociedade?**

Obteve-se a seguinte resposta:

Resposta: *As Entidades Sem Fins Lucrativos visam somente o bem comum e oferecem um trabalho social de respeito e de grande importância, é o caso dos projetos sociais como a recuperação de um menor do mundo do crime ou das drogas para o convívio com a sociedade, afirma a presidente da entidade.*

Análise: Diante dos conhecimentos da administradora, observou-se a verdadeira identidade das entidades do Terceiro Setor, bem como suas formas de controle e todos os seus métodos de trabalho, porém, toda essa administração visa objetivos. Percebe-se que tudo o que é planejado anteriormente e desenvolvido internamente, tem uma finalidade respeitável e admirável pela própria sociedade beneficiada.

Portanto, quanto mais ONGs existirem, melhor será para a sociedade, que verá seu mundo sendo mudado para melhor. Drucker (1994, p. 3) expõe seu pensamento onde acredita no grande benefício que essas entidades podem trazer, declarando que elas “existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”.

E como forma de análise a todo o trabalho de questionários realizado, compreende-se muitas informações que, anteriormente, eram tidas como grandes dúvidas e, com o decorrer das informações obtidas, foi-se abrindo novos conhecimentos a respeito de todo este setor econômico e das entidades que a

englobam, bem como todas as suas formas de trabalho. Apesar de também ser uma instituição que muito trabalha e que realiza atividades normais externas e internas assim como todas as outras, tem em si um objetivo diferenciado. Em relação aos demais setores econômicos, este obtém seus recursos de maneira diferente e também os distribui de maneira diferente, e mesmo possuindo falhas e deficiências, traz grandes resultados positivos para toda a sociedade assistida.

3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Assim como em todas as organizações e empresas, as atividades nem sempre têm resultados completos da maneira como planejados anteriormente, as atividades da Associação Projeto Ação Sorriso também necessitam ainda de muita melhora, em cada área da administração sempre pode ser melhor.

Todas as tarefas da APAS são primeiramente planejadas analisadas e verificadas para depois poderem ser executadas, e ao concluir essas etapas, parte-se para a fase dos registros, onde tudo o que se realizou será protocolado. Porém, em cada procedimento, as atividades poderiam ter resultados ainda melhores.

A entidade é controlada de forma geral por apenas uma pessoa, tendo auxílios apenas de alguns membros da família, e vem passando por um processo contínuo de evolução; portanto caberia a oportunidade de mais pessoas ou mais famílias participarem diretamente das programações e também da administração direta da organização.

A administração realizada por um conjunto maior de pessoas traria maior transparência às atividades e aos resultados, além de fortalecer ainda mais a associação por conta de um número maior de pessoas atuando numa causa. Santos (2015) afirma que quando se tem uma ideia inovadora para um negócio, ou quando já estamos nos arriscando para vencer em um mercado já existente, uma coisa é certa: precisa-se de mais pessoas.

Portanto, a ideia de levar à entidade Ação Sorriso à um número maior de pessoas, e distribuindo-os uns para cada função, resultados ainda maiores seriam certamente obtidos, e até mesmo atividades novas e ainda não executadas na associação surgiriam e poderiam ser realizadas.

Além disso, a organização conta com um serviço de registros e protocolos financeiros, apesar de bem estruturados, já estão ultrapassados, quando se diz

respeito à evolução da tecnologia, ou seja, os serviços de controle financeiro já podem usufruir de um sistema mais avançado, e até mesmo cabe a ação de um profissional contador.

CONCLUSÃO

A gestão fundamental para as instituições obterem um bom funcionamento, pois o controle trás apenas benefícios e tem a capacidade de salvaguardar o patrimônio. Portanto, no decorrer de todo este estudo, foi pesquisado, analisado e demonstrado que a administração e o controle são duas ferramentas fundamentais e indispensáveis para as ONGs.

Através do estudo de caso, pode-se afirmar que as entidades necessitam de controle e administração sobre seus recursos e atividades e também precisam conhecer das ferramentas que podem ser utilizadas para obter sucesso. Através disso, os administradores e gestores conseguem um maior nível de informações confiáveis e seguras que possibilitarão uma tomada de decisões mais eficaz. O controle financeiro é também uma das atividades que deve ser essencialmente realizada, para que se possa evitar fraudes e erros na organização.

A partir das respostas que vieram da gestão da entidade, percebeu-se que a mesma é feita com dedicação e cuidado e estão inteiramente ligados às teorias e práticas coerentes, e em virtude disso, a gestora aplica seus conhecimentos para um melhor desempenho das atividades da entidade.

Percebeu-se também que a organização conta com uma liderança que exerce a função de gestora mesmo sem possuir curso superior fazendo que com que haja uma organização. Apesar de não existir um programa de computador que auxilie na realização da gestão, a instituição garante total controle sobre os recursos obtidos e destinados, fazendo isso manualmente, conferindo notas fiscais e posteriormente, relatando cada ação.

Depois de analisar a importância da administração em uma ONG, constatou-se a existência do mesmo dentro da entidade, pois os recursos são inteiramente organizados e a entidade continua realizando suas atividades, recebendo doações e realizando todo o processo de transparência.

Conclui-se que o Terceiro Setor possui ainda muitas características que podem ser exploradas, seu campo de atuação é muito grande e seus estudos são muito ricos, deixando assim, sempre um espaço para novas pesquisas que poderão ser realizadas, e conseqüentemente mais teorias serão criadas a respeito deste setor econômico.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2006.

ALMEIDA, M.S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e Tese**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ATTIE. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BUENO, Silveira. **Microdicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10727903/artigo-44-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10727903/artigo-44-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

_____. Conselho Federal de Contabilidade. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. 2. ed. Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?url=http://www.cfc.org.br/urparq/Livro_ManualFundacoes2ed.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjR_Z250o_QAhXLCpAKHU5EDRsQFggUMAA&usg=AFQjCNHUsWz_mCOziuX3ka_PZhQS_JkRxeA_A>. Acesso em: 19 out. 2017.

BULLARA, Cesar Furtado de Carvalho. **Evolução do conceito de liderança**. 2005. Disponível em: <<http://www.evolucaoconceitolideranca.com.br>>. Acesso em 23 out. de 2017.

CAMARGO, Mariângela F. et.al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Iniciação a administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.

_____. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

DINIZ, Arthur. **O novo líder**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

ESCÓSSIA, Carlos. **O que é Primeiro, Segundo e Terceiro Setor?**. Mossoró: [s. n.], 2009. Disponível em: <<http://www.carlosecossia.com/2009/10/o-que-e-primeirosegundo-e-terceiro.html>>. Acesso em: 25 out. 2017.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor, Universidade de São Paulo. 1999.

FAYOL, Henri. **Administração geral e industrial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, R. César. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Miniaurélio Século XXI**: o minidicionário da Língua Portuguesa. 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em Economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Diriletoria de Pesquisas, Gerência do Cadastro Central de Empresas**. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, Rio de Janeiro: [s.n], 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LANDIM, L.. **A Invenção das ONGs**: do serviço invisível a profissão sem nome. Rio de Janeiro: Museu Nacional; Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993.

LEITE, Marco Antônio Santos. **O Terceiro Setor e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público –OSCIPs**. Minas Gerais, 2003

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, M. C. S. Pesquisa Social. **Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Cyrus Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, Judiberto E. MOREIRA, Vera Lúcia. **Filantropia**: A Importância do 3º Setor na Sociedade Brasileira. 2003.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro setor)**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RESENDE, Enio. **Cargo, salários e carreiras: novos paradigmas conceituais e práticos**. Editora Summus, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em 13 nov. 2017.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2010.

SANTOS, Augusto. **Duas cabeças pensam melhor que uma?**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Marcone Hahan de et al. **Terceiro Setor: Guia de orientação para o profissional da contabilidade**. 1. ed. Porto Alegre: Relâmpago, 2016.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Reflexões sobre o crescimento do Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais e seu efeito no papel do Administrador**. Revista Brasileira de Administração, Brasília, Ano 12, n. 38, set. 2002.

TENÓRIO, G. Fernando (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo-SP (1987). Disponível em: <<https://books.google.com.br>>. Acesso em: 28 de ago de 2017 às 21:35h.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre-RS: Boockman. 2001 Disponível em: <<https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com>>. Acesso em: 22 de ago de 2017 às 21:00h.

APÊNDICE

APÊNDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: **A gestão no Terceiro Setor**: um estudo de caso na entidade Ação Sorriso no Município de Itaituba-PA.

QUESTIONÁRIO PARA A ADMINISTRADORA DA ORGANIZAÇÃO

Nome: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Tempo de atuação na Organização: _____

Escolaridade: _____

1 O que você entende por Terceiro Setor?

2 Como é feita a administração em uma Organização Não Governamental-ONG?

3 Qual a diferença entre a administração do Terceiro Setor e a administração de uma empresa privada lucrativa?

4 Como se dá a obtenção de recursos financeiros na entidade e de que forma os mesmos são registrados e distribuídos?

5 Quais tipos de isenções e imunidades as ONGs possuem? Quais são elas?

6 Que benefícios uma ONG pode oferecer à sociedade?
