

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Henrique Carlos Elsenbruch Filho

TÍTULO DO TRABALHO
GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR, EM CANOAS - RS
O DESAFIO DE ADMINISTRAR SEM RECEITA FIXA

Porto Alegre

2011

Henrique Carlos Elsenbruch Filho

GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR, EM CANOAS - RS
O DESAFIO DE ADMINISTRAR SEM RECEITA FIXA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadores: Ricardo Grings

André Luis Martinewski

Porto Alegre

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E49g Elsenbruch Filho, Henrique Carlos

Gestão de entidades do terceiro setor, em Canoas – RS : o desafio de administrar sem receita fixa / Henrique Carlos Elsenbruch Filho. – 2011.

106 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

“Orientador: Prof. Dr. Ricardo Grings”

1. Gestão empresarial. 2. Estratégia. 3. Terceiro setor. 4. Filantropia. 5. Canoas – RS. 6. Estudo de caso. I. Título

CDU 658

GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR, EM CANOAS - RS
O DESAFIO DE ADMINISTRAR SEM RECEITA FIXA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof

Prof

DEDICATÓRIA

À minha Esposa, meus filhos e noras

“...E dêem sempre graças a Deus.”

Colossenses 2.7

AGRADECIMENTOS

À Deus pela capacitação e oportunização de meus estudos.

"O temor do senhor é o princípio da sabedoria..." (Prov. 9, 10), pois "...ele dá sabedoria aos sábios e conhecimento aos entendidos." Daniel 2: 21

À minha esposa Miriam que sofreu ao meu lado durante as longas horas de estudo.

Ao meu pai pela educação e exemplo de esforço e determinação para atingir os objetivos.

À minha mãe que sempre foi uma incentivadora aos meus estudos.

Aos meus filhos e noras que me serviram de exemplo e incentivo de esforço nos estudos.

Às seguintes Instituições:

Ação Social das Paróquias Evangélicas Confissão Luterana de Canoas – ASPEC

Associação Comunitária Beneficente Mãos Dadas

Associação Espírita Beneficente Caminho da Paz

Fraterno Auxílio Cristão da Paróquia Nossa Senhora da Conceição

GISEDA – Grupo de Inclusão Social e Encaminhamento de Drogados e Alcoólatras

Grupo Chimarrão da Amizade Gentil Gomes de Oliveira

Instituto Pescadores de Almas - IPA

Grupo Caminhando Juntos

“Qual de vocês, se quiser construir uma torre, primeiro não se assenta e calcula o preço, para ver se tem dinheiro suficiente para completá-la? Pois, se lançar o alicerce e não for capaz de terminá-la, todos os que a virem rirão dele, dizendo: “Este homem começou a construir e não foi capaz de terminar”.

Nova Versão Internacional - Lucas 14.28-30

RESUMO

Muitas entidades do terceiro setor já estão estruturadas e se mantêm com certa liderança em seu setor. Isto ocorre em setores de ensino, saúde, assistência a crianças abandonadas ou carentes, crianças excepcionais, idosos, dependentes químicos. Algumas até tem filiais em várias regiões do país, ou até formando grandes redes. Inicialmente, as entidades do terceiro setor, via de regra, são compostas por voluntários, cheios de boas intenções, mas nem sempre preparados para gerir uma empresa. Muitas vezes, estas entidades nem são tratadas como empresas, que precisam gerir seus recursos financeiros e humanitários, correndo o risco de terem que ser fechadas. E a falta de planejamento destas entidades a longo prazo, pode trazer riscos muito grandes, expressos nos números do IBGE, que apontam que a idade média das entidades era de 12,3 anos em 2005. Não raro, estas entidades trabalham com vidas (crianças abandonadas, drogados, idosos, doentes, ensino, etc...) e isto envolve longo prazo. Caso a entidade não saiba gerir seus recursos de forma correta corre o risco de comprometer sua existência. Dentro desse contexto, o presente estudo se propõe a estudar a realidade de algumas Entidades do Terceiro Setor em Canoas – RS, em diversos aspectos distintos: a) comparar as formas de visão e motivação entre estas entidades nas diferentes fases de amadurecimento, desde sua criação até sua total independência; b) analisar como estas entidades tem enfrentado todas as dificuldades financeiras, humanas, contábeis e fiscais; c) avaliar a influência do administrador em manter a entidade, se socorrer de pessoas capacitadas para suprir suas deficiências; d) desenvolver as competências dos colaboradores, visando uma maior eficácia organizacional. A metodologia para o desenvolvimento da pesquisa será o estudo de casos, por meio de entrevistas com os principais gestores destas entidades e de seus voluntários. Como o universo das entidades do Terceiro Setor é muito grande, o estudo se limitará a estudar apenas a entidades situadas na cidade de Canoas – RS. O resultado final será a busca pela melhoria nos processos de gestão destas entidades, reconhecendo que administração destas entidades é um desafio complexo.

Palavras-chave: Terceiro Setor, gestão, estratégia, Aprendizado Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado	23
Figura 2 - Visão sistêmica das entidades sem fins lucrativos (ESFL).....	28
Figura 3 - Modelo de Funcionamento Simplificado de uma Organização Privada	29
Figura 4 - Modelo de Funcionamento Simplificado de uma Organização de entidade do Terceiro Setor	30
Figura 5 - Divisão das pessoas jurídicas segundo o Código Civil Brasileiro.....	43
Figura 6 - Ciclo de Evolução da Organização	51
Figura 7 - Quantidade de questionários respondidos pela diretoria, por Entidade.....	61
Figura 8 - Quantidade de pessoas atendidas pela Instituição	62
Figura 9 - Quantidade de pessoas atendidas pela Instituição	62
Figura 10 - Instituições que possuem ajuda financeira.....	63
Figura 11 - Tempo de existência das Instituições entrevistadas.....	64
Figura 12 - Obrigatoriedade de demonstrações financeiras	65
Figura 13 -Quantidade de Funcionários remunerados na Instituição, por questionários respondidos.....	67
Figura 14 - Forma que os voluntários aparecem, na visão da diretoria.....	69
Figura 15 - Quem são estes voluntários.....	69
Figura 16 - Como você considera o interesse da população em ser voluntário.....	71
Figura 17 - Tempo de permanência como voluntário, na visão da diretoria.....	71
Figura 18 - Em sua opinião, o que é mais importante para vencer o desafio de administrar sem receita fixa?.....	72
Figura 19 - Quantidade de Questionários Respondidos pelos Voluntários, por Entidade	73
Figura 20 - O que te motiva a ser voluntário?	74
Figura 21 - Há quanto tempo você é voluntário?	76
Figura 22 - Como você se Tornou voluntário?.....	77

Figura 23 - Tempo dedicado ao serviço voluntário.....	77
Figura 24 - Idade dos Voluntários, por entidade	80
Figura 25 - Sexo dos voluntários.....	80
Figura 26 - Sexo dos Voluntários por entidade	80
Figura 27 - Grau de Instrução dos Voluntários	81
Figura 28 - Grau de Instrução dos Voluntários por entidade	81
Figura 29 - Estabelecimento de metas por Voluntários.....	82
Figura 30 - Houve momentos em que sentiu vontade de parar de exercer a atividade voluntária?	84
Figura 31 - Motivos para parar de ser voluntário	85
Figura 32 - Motivos para não parar de ser voluntário	86
Figura 33 - Principais Motivos de satisfação e alegrias de ser voluntário	88
Figura 34 - Principais Situações de Gratificação de ser voluntário.....	89
Figura 35 - Principais Situações de Desânimo e Aborrecimento em ser voluntário	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das fundações privadas e Associações sem Fins lucrativos e do pessoal ocupado assalariado, segundo faixas de ano de fundação – Brasil 2005.....	31
Tabela 1 - Evolução das entidades constantes no Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, em números absolutos e variação percentual.....	32
Tabela 3 - Número de Entidades sem Fins Lucrativos, segundo a COPNI Ampliada - Brasil – 2005	33
Tabela 4 - Classificação das entidades sem fins lucrativos (ESFL)	36
Tabela 5 - Principais categorias do Terceiro Setor no Brasil	37
Tabela 6 - Imunidade dos impostos federais, Estaduais e municipais das Fundações e Associações	44
Tabela 2 - Evolução do salário médio mensal e sua respectiva variação, segundo grupo da classificação das entidades sem fins lucrativos – Brasil 1996/2005.....	57
Tabela 8 - Unidades locais, pessoal ocupado assalariado em 31.12, salários e.....	58
Tabela 9 - A Instituição possui Conselho Fiscal?	64
Tabela 10 - Quem faz a gestão da instituição.....	66
Tabela 11 - Existência de Funcionários remunerados na Instituição	66
Tabela 12 - Quantidade de Funcionários remunerados na Instituição.....	67
Tabela 13 - Distribuição dos voluntários entre direção e funcionários	68
Tabela 14 - Formas de recrutamento	70
Tabela 15 - Em que setor você colabora?.....	78
Tabela 16 - Quais as atividades que já realizou como voluntário?	79
Tabela 17 - Idade dos Voluntários.....	79

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1.	PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.2.	QUESTÃO DA PESQUISA	17
1.3.	OBJETIVOS DO ESTUDO	17
1.3.1.	Objetivo geral	17
1.3.2.	Objetivos específicos	17
1.4.	JUSTIFICATIVA	18
1.5.	MÉTODO	19
1.6.	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2.	CONCEITOS E DEFINIÇÕES INICIAIS	22
2.1.	DEFINIÇÕES	22
2.1.1.	O que é Terceiro Setor?	22
2.1.2.	O que é Filantropia?	24
2.2.	ASPECTOS E ESTATÍSTICAS	25
2.2.1.	Contextualização	25
2.2.2.	Organização e controle destas entidades	28
2.2.3.	Quantas são?	30
2.2.4.	Onde se distribuem no território Nacional?	31
2.2.5.	Qual o tempo médio destas entidades?	31
2.2.6.	Crescimento destas entidades	32
2.2.7.	Número de entidades sem Fins Lucrativos, por tipo de atividade	33
2.2.8.	Origem dos recursos financeiros e materiais	34
2.3.	AS ENTIDADES DE INTERESSE SOCIAL E TERCEIRO SETOR	35
2.3.1.	Características	35

2. 3. 2.	Classificação das entidades	35
2. 3. 3.	Principais Categorias do Terceiro Setor no Brasil	36
3.	CONTABILIDADE E LEGISLAÇÃO DO TERCEIRO SETOR	39
3. 1.	CONTABILIDADE	39
3. 1. 1.	Escrituração	40
3. 1. 2.	Demonstrações Contábeis	40
3. 1. 3.	Gestão Contábil	40
3. 1. 4.	Doações	41
3. 1. 5.	Prestação de Contas	41
3. 1. 6.	Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica – DIPJ	41
3. 1. 7.	Relação Anual de Informações Sociais – RAIS	42
3. 2.	LEGISLAÇÃO DO TERCEIRO SETOR	42
3. 3.	BENEFÍCIOS FISCAIS, TRIBUTÁRIOS, IMUNIDADES E ISENÇÕES	43
3. 3. 1.	Imunidade	44
3. 3. 2.	Isenção	44
3. 3. 3.	Título de Utilidade Pública Federal	45
3. 3. 4.	Registro de Entidade Beneficente de Assistência Social	45
3. 3. 5.	Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos	45
4.	ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA	46
4. 1.	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	46
4. 1. 1.	Missão	46
4. 1. 2.	Objetivos	47
4. 1. 3.	Estratégia	47
4. 1. 4.	O Administrador	47
4. 1. 5.	Envolvendo pessoas	48

4. 1. 6. Administração financeira	48
4. 1. 7. Estruturas Administrativas	49
4. 1. 8. Princípios de Liderança	49
4. 1. 9. Administrando nos vários ciclos das organizações	50
4. 1. 10. Gestão de Pessoas	51
4. 1. 11. Gestão de Voluntários	52
4. 2. EXEMPLOS BÍBLICOS DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES	53
4. 2. 1. José, o escravo	53
4. 2. 2. Moisés	53
4. 2. 3. Neemias, o cativo da Babilônia	54
4. 2. 4. Jesus e suas parábolas	54
4. 2. 5. Jetro, o sogro	55
4. 2. 6. Convenção Batista Pioneira	55
4.3. ESPECIALIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS	56
4. 3.1. Manual de Procedimentos contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social	59
4. 3. 2. Riscos aos administradores destas entidades	59
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	61
5. 1. PESQUISA REALIZADA COM A DIRETORIA	61
5. 1. 1. Quantidade de pessoas atendidas pela instituição	61
5. 1. 2. Ramo de atividade destas entidades	63
5. 1. 3. Verbas e formas de manutenção das Instituições	63
5. 1. 4. Tempo de Existência da Instituição	64
5. 1. 5. Conselho Fiscal e demonstrações financeiras	64
5. 1. 6. Missão	65
5. 1. 7. Gestão da Instituição – os voluntários e profissionais	66

5. 1. 8. Administrar sem receita fixa	72
5. 2. QUESTIONÁRIO - VOLUNTÁRIOS	73
5. 2. 1. Motivo de ser voluntário	74
5. 2. 2. Tempo de Voluntariado	76
5. 2. 3. Forma de entrada no voluntariado	76
5. 2. 4. Tempo dedicado ao trabalho voluntário	77
5. 2. 5. Setor de colaboração	78
5. 2. 6. Identificação Sócio-cultural dos voluntários	79
5. 2. 7. Metas e Objetivos	82
5. 2. 8. Motivações e frustrações	84
5. 2. 9. Grandes Satisfações e Alegrias	87
5. 2. 10. Situações de gratificação	89
5. 2. 11. Situações de desânimo ou aborrecimento	91
5. 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
6. CONCLUSÃO	97
ANEXO A - QUESTIONÁRIO - DIRETORIA	98
ANEXO B - QUESTIONÁRIO – VOLUNTÁRIOS	100

1. INTRODUÇÃO

As entidades do terceiro setor, via de regra, são compostas por voluntários, cheios de boas intenções, mas nem sempre preparados para gerir uma entidade. Muitas vezes, estas entidades não são tratadas como empresas, que precisam gerir seus recursos, correndo o risco de terem que ser fechadas. E a falta de planejamento para estas entidades a longo prazo, pode resultar riscos muito grandes. Não raro, estas entidades trabalham com vidas (crianças abandonadas, drogados, idosos, doentes, ensino, etc...) e isto envolve longo prazo. Caso a entidade não saiba gerir seus recursos de forma correta corre o risco de não sobreviver.

Mesmo estas entidades tendo uma legislação mais facilitada, sua contabilidade simplificada, elas precisam trabalhar com seriedade. Elas precisam obedecer a todas normas legais, fiscais e contábeis e ainda obedecer a suas particularidades. Se quiserem se manter dentro da lei, cumprir todas as exigências fiscais e legais não é tão simplificada assim.

Como estas entidades farão para se manter, cumprir seu papel, principalmente em seu início, quando ainda não estão completamente estruturadas?

Muitas vezes, elas ainda são um “braço” ou um departamento de uma entidade religiosa e ainda totalmente dependentes delas, ou recém separadas.

Elas ainda vão crescer (ou não), terão sua organização completada, seus setores constituídos, seu departamento financeiro, pessoal, fiscal e contábil montado.

Mas, neste período, até poderem estar completamente organizados, como gerir seus recursos disponíveis, que inicialmente são escassos ou despreparados?

Estudos da Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company (2001, p. 21), sugerem que um grande número das organizações deste setor “não conhece ou não domina algumas ferramentas de administração e gerenciamento já consagradas no setor privado”.

Pesquisas com o objetivo de conhecer melhor a dinâmica de funcionamento destas instituições, contribuirão para uma melhor administração dos recursos, dos serviços e das pessoas. Cada vez mais se torna necessária a qualificação da gestão administrativa das mesmas (CAMARGO, 2001).

Para Motta (2001, p. 06), gestor é "alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus

subordinados e comandar e controlar o seu desempenho". Maximiano (1997, p. 25) aborda que "a administração é um processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos". Todas as decisões tomadas envolvem os processos de planejamento, organização, direção e controle.

Esta complexidade em administrar as entidades do terceiro setor tem levado muitos gestores a buscarem ferramentas de apoio para a tomada de decisões, além da profissionalização das equipes de trabalho. Autores como Hudson (1999), Kother (2004) e Fischer (2004) chamam a atenção para a necessidade de adaptar as técnicas de gestão utilizadas na administração para a realidade das organizações sociais, respeitando as suas características e identidade.

Um dos objetivos deste estudo é avaliar a influência do administrador em manter a entidade, se socorrer de pessoas capacitadas para suprir suas deficiências. É identificar a visão dos administradores e dos voluntários sobre suas motivações e atividades dentro da entidade. Se ele consegue dominar o desafio de administrar sem receita.

Muitas destas entidades iniciam-se como um departamento de uma outra entidade religiosa. De repente elas se tornam independentes e precisam ser administradas de forma independente.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

O terceiro setor apresenta uma diversidade de entidades, atuando nos mais variados temas e atendendo populações diversificadas. Compreender como estas entidades são administradas é uma tarefa complexa, exigindo do pesquisador a priorização de determinados elementos para o desenvolvimento do estudo. Um grande número das entidades deste setor não conhece ou não domina algumas ferramentas de administração e gerenciamento já consagradas no setor privado. Outra situação é que elas sobrevivem com algumas verbas recebidas de governos, mas também necessitam da participação de voluntariados, não somente com a doação de seu tempo, através de serviços prestados, mas também através de doações em espécie que muitas vezes garantem a sobrevivência dessas entidades.

O objetivo deste estudo é analisar a influência dos administradores no processo de formação e na implementação das estratégias de uma organização do terceiro setor gerindo seus recursos financeiros e humanos disponíveis.

1. 2. QUESTÃO DA PESQUISA

Este trabalho se propõe a responder à seguinte pergunta: “Na visão dos dirigentes e voluntários, o que é mais importante para vencer o desafio de administrar entidades sem receita fixa na cidade de Canoas?”

1. 3. OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo como ponto de partida a pergunta acima, este estudo visa identificar através de entrevistas, as práticas administrativas e motivacionais destas entidades, situadas no município de Canoas - RS, especificamente no que se refere à gestão dos recursos financeiros e de pessoal.

1. 3. 1. Objetivo geral

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é definido a seguir como sendo

- Analisar, na visão dos dirigentes e voluntários, a forma de gestão das entidades sem receita fixa na cidade de Canoas.

1. 3. 2. Objetivos específicos

Este estudo tem, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a forma de seleção, movimentação e motivação de controle destes voluntários;
- Identificar a existência de consciência da responsabilidade destes voluntários;
- Identificar origem e forma de administração de seus recursos.

1. 4. JUSTIFICATIVA

Entidades do terceiro setor enfrentam o desafio de terem que ser administradas sem receita fixa. Isto faz com que elas não saibam com quanto possam contar para administrar sua entidade.

Muito de seus trabalhos são efetuados por voluntários. Nem sempre estes voluntários se dispõem a trabalhos em sua área de conhecimento. Para o administrador é importante conhecer seus voluntários, suas áreas de conhecimento e suas motivações. Tudo isto afetará no comportamento e desempenho dentro da instituição. Caberá ao administrador motivar, incentivar e administrar estes recursos disponíveis. Do ponto de vista administrativo, a motivação, influenciada pelo significado dado ao trabalho, deve servir de estímulo à pessoa, a fim de sanar suas necessidades e desejos, influenciando em sua satisfação provocando comportamentos que promovam a realização de seus objetivos.

Esta pesquisa está baseada no reconhecimento destas dificuldades. Visa um entendimento maior da visão comportamental desta classe que não possui a ênfase remuneração como aspecto influenciador. E o administrador precisa desta mão de obra satisfeita, já que é uma mão de obra sem custos, já que não tem receita fixa a administrar. E é, muitas vezes, ela mesma que auxilia com suas doações financeiras. A objetivos pessoais dos funcionários reflete diretamente no seu desempenho dentro da organização, e conseqüentemente na concretização dos objetivos da organização.

O presente estudo se justifica pela possibilidade de esclarecimento sobre os fatores administrativos, gerenciais e comportamentais relacionados ao voluntário destas entidades que poderão ser utilizados em diversas outras entidades. O tema do estudo é o comprometimento de voluntários e arrecadação de fundos com uma instituição sem fins lucrativos. Muitas respostas dadas a este trabalho servirão de contribuição prática para as organizações envolvidas com o trabalho, e preocupadas em resolver seus problemas. Podemos

considerar também como aspecto de relevância o levantamento de realidades vividas por entidades, por meio das pesquisas realizadas.

A importância deste tema foi considerada pela representatividade dos serviços prestados à sociedade e a necessidade de ser dada continuidade, sem perigo de interrupção, por problemas administrativos. A sociedade não consegue mais viver sem os serviços prestados por estas entidades.

O estudo pode servir de orientação para outras entidades que também dependam de voluntários a utilizar das informações para melhorar e aperfeiçoar suas atitudes e visão dos voluntários e animá-las a continuar se esforçando.

Outro objetivo secundário será incentivar os administradores de outras Instituições e seus colaboradores a desenvolverem suas competências para aproveitá-las da melhor forma possível.

1.5. MÉTODO

Para atingirmos estes objetivos, o estudo será dividido em duas partes:

a) A parte inicial – Revisão de literatura - é composta por uma revisão conceitual sobre temas de interesse do terceiro setor como definições, estatísticas, aspectos fiscais, contábeis e legais destas instituições. Como complemento, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre aspectos de administração e liderança.

b) A segunda parte é composta por pesquisas efetuadas com os dirigentes e voluntários de entidades do Terceiro Setor. Como público alvo foram escolhidas entidades sediadas na cidade de Canoas – RS. Em visita à agência Parceiros Voluntários de Canoas, foram indicadas pela coordenadora, algumas entidades locais que trabalham com voluntários. Também foram contatadas outras entidades locais que também fazem uso de voluntariado, mas não constavam catalogadas no site Parceiros Voluntários de Canoas. Ao todo, foram contatadas 22 entidades da cidade de Canoas – RS. Somente 8 entidades se dispuseram a responder aos questionários. Foram elaboradas 2 tipos de questionários, compostas de perguntas abertas e fechadas. Um foi desenvolvido para membros da administração/diretoria (Anexo A) com

perguntas de caráter técnico-administrativo, quantidade de funcionários, voluntários, financeiros. O outro questionário foi desenvolvido para os voluntários (anexo B), onde aborda principalmente os aspectos motivacionais. Foram respondidos 16 questionários de dirigentes e 51 de voluntários. Os dados refletem as respostas recebidas, na visão dos líderes e dos voluntários.

A metodologia para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa, pelo método Survey, efetuadas com gestores destas entidades e com voluntários. Como o universo das entidades do Terceiro Setor é muito grande, o estudo se limitou a estudar apenas a entidades situadas na cidade de Canoas – RS. Foi apresentado um questionário com vários itens, comparando as formas iniciais de gestão, administração, motivação, formas de obtenção dos recursos e forma de administrá-lo.

Espera-se, com estas respostas, mapear as motivações dos dirigentes e avaliar o trabalho dos voluntários nestas entidades.

1. 6. ESTRUTURA DO TRABALHO

A intenção deste trabalho é mostrar que adotando estratégias planejadas e direcionadas para a gestão dos recursos, poderá melhorar o modelo de gestão na instituição, melhorando sua função social. Acredita-se assim que poderá contribuir no impacto sócio-econômico com o assistencialismo e a assistência social.

O segundo capítulo é composto de conceitos, aspectos estatísticos, características e classificações do terceiro setor e filantropia.

No terceiro capítulo são apresentados os diversos aspectos da contabilidade e legislação do terceiro setor. Serão apresentados apenas alguns tópicos para demonstrar as peculiaridades contábeis e legislativas por que passam as Instituições sem fins lucrativos.

No quarto capítulo são apresentados vários aspectos teóricos e conceituais relacionados à administração e liderança, gestão de pessoas e de voluntários, missão e objetivos da Instituição.

No quinto capítulo são apresentados os dados da pesquisa realizada com os dirigentes e com os voluntários, tratamento e interpretação de dados. Foram separados os dados na visão dos dirigentes e os dados na visão dos voluntários. Nem sempre a visão dos dirigentes é a mesma visão dos voluntários, sobre o mesmo assunto. Apenas como ilustração, citamos que, na visão dos dirigentes apenas 2 dos 16 questionários respondidos afirmam que os voluntários colaboram por um período superior a 2 anos. Já, nos questionários respondidos diretamente pelos voluntários mais da metade respondeu que era voluntário há mais de 2 anos. Possivelmente eles estariam contando o tempo em outras instituições.

No sexto capítulo está apresentada a conclusão das observações.

Na parte seguinte, como anexos, estão apresentados os questionários aplicados nos principais gestores e voluntários destas entidades.

E na parte final está apresentada as fontes bibliográficas.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES INICIAIS

Inicialmente será apresentado alguns conceitos e definições sobre o terceiro setor, filantropia, aspectos gerais e estatísticos.

2. 1. DEFINIÇÕES

Em primeiro lugar, será apresentado a definição de terceiro setor e filantropia.

2. 1. 1. O que é Terceiro Setor?

O antropólogo Rubem César Fernandes, define o Terceiro Setor como:

composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia, do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, á incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (Abong, 2000, p.50-51)

Com isto, sugere-se que o terceiro setor seja composto por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, mas tenham como objetivos de gerar serviços de caráter público.

Segundo Salamon e Anheier (1997), existem cinco características que organizações que fazem parte deste Terceiro Setor apresentam:

- 1.) Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal;
- 2.) Privadas: estas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos;
- 3.) Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem. Eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição;
- 4.) Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas;
- 5.) Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não-remunerado). A participação de voluntários pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

Para o brasileiro Fernandes (1994) a definição para o Terceiro Setor seria “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos”, demonstrado pelo seguinte quadro:

AGENTES	FINS		SETOR
Privados	Para privados	=	Mercado
Públicos	Para públicos	=	Estado
Privados	Para públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	Para privados	=	Corrupção

Figura 1 - Combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado

Fonte: Fernandes (1994) p.21

O primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais.

O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais, tendo objetivo primordial o lucro.

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Uma das principais funções das instituições do Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, com a missão de prestar um benefício coletivo à sociedade.

Entre os setores do terceiro setor, encontram-se as organizações não governamentais (muitas vezes denominadas ONG's), que não têm finalidade de lucro, mas congregam objetivos sociais, filantrópicos, culturais, recreativos, religiosos, artísticos, por exemplo Fundações, entidades Benéficas, fundos comunitários, empresas com Responsabilidade Social e entidades Filantrópicas.

Como definir entidades sem fins lucrativos?

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. (Peter F. Drucker, apud Olak e Nascimento (2008 p.1).

Essas instituições não eliminam ou solucionam na sua plenitude todas as demandas e necessidades das pessoas, pois encontram limitações de ações financeiras, organizacionais e estruturais, mas ajudam a minimizar a insatisfação e a carência das ações que o estado deveria proporcionar ao cidadão.

A intenção da criação destas instituições é, na maioria das vezes, provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade de modo geral. Considerando, pois, estas entidades como “agentes de mudança” humana, seus resultados serão mudanças nas pessoas.

Neste trabalho não entraremos nas controvérsias das organizações do terceiro setor, que gerariam lucros, como algumas Universidades, escolas ou hospitais, nem clubes fechados que beneficiam apenas seus associados, como por exemplo Clubes de futebol. Somente organizações sem fins lucrativos.

2. 1. 2. O que é Filantropia?

Novamente iniciamos com uma definição geral da Wikipédia:” **Filantropia** vem do grego *φίλος* ou *filos* (amor) e *άνθρωπος* ou *antrópos* (homem), e significa "amor à humanidade". Os donativos a organizacional humanitárias, pessoas, comunidades, ou o trabalho para ajudar os demais, directa ou través de organizações não governamentais sem fins lucrativos, assim como o trabalho voluntário para apoiar instituições que têm o propósito específico de ajudar os seres vivos e melhorar as suas vidas, são considerados atos filantrópicos.” (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Filantropia>)

Segundo VAN TIL, a filantropia apresenta três diferentes definições (VAN TIL, 1990, pp. 33-4):

- filantropia pode ser um processo *intencional* de ação, serviço e doação de carácter voluntário, cujo objetivo é a geração de um bem público. Aqui o importante é a intenção do doador filantropo ou do receptor dessa doação, de servir a um propósito maior para a humanidade por meio de uma contribuição particular de tempo, energia ou dinheiro;
- filantropia pode ser um conjunto de comportamentos, em quaisquer contextos, que têm por propósito promover serviços humanitários;
- filantropia pode ser compreendida como esfera de atividade institucional, na qual a promoção do bem público é delegada pela sociedade a organização não-governamental.

Segundo o Instituto Ethos, a filantropia é:

“[...] basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias etc) e organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios.

Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.”
(<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>)

Alguns confundem Filantropia com todo o setor o setor não lucrativo. Para SALAMON e ANHEIER (1992) não se pode usar como se fossem equivalentes e intercambiáveis os termos “filantropia” e “setor não-lucrativo” porque, a rigor, a “filantropia” é uma parte constituinte do “Setor Não-Lucrativo”. (SALAMON e ANHEIER, 1992, p. 5).

2. 2. ASPECTOS E ESTATÍSTICAS

2. 2. 1. Contextualização

O ser humano tem em sua essência a prática de atitudes voltadas para a vida em sociedade. Isto o estimula a atividades de cunhos filantrópicos ou humanitários. A origem da palavra filantropia, conforme definido acima, tem sua origem muito remata, já no mundo grego.

Com a organização destas atividades, iniciou-se a formação de grupos de pessoas que teriam a mesma identificação destas atividades sociais. Aos poucos foi necessário o planejamento ordenado destas pessoas para que estes esforços fossem maximizados.

No Brasil, já havia, de longas datas algumas entidades de interesse social. Mas, foi no Código Civil Brasileiro, de 1916 apareceu alguns tópicos sobre a regulamentação da forma de registro das sociedades e das associações civis e das fundações.

Anos depois, a Lei nº 4.657/42 (Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro), em seu Artigo 11, define este tipo de 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”.

Alguns anos mais tarde, com o fim da Segunda Guerra Mundial, ocorreram muitas mudanças sociais, econômicas e políticas em todo o mundo. E a solução destes problemas dependia da capacidade de articulação dos agentes sociais e, com isso, incrementou-se uma

crecente intervenção da sociedade civil, que tentava ocupar espaços e propor mudanças, resolver os problemas que afetam a comunidade, todavia, de forma organizada.

Com a instauração do regime militar no Brasil, as organizações da sociedade civil se fortalecem. A redemocratização levou à ênfase ações dirigidas à população, aliadas às questões de exclusão social, meio ambiente, etc. Entretanto, ainda não se manifestavam preocupações dirigidas aos aspectos legais e institucionais de uma organização no mundo de relações jurídicas.

A partir da década de 70 uma nova força começou a emergir, como forma de negação ao Estado de exceção e para responder as necessidades da população em situação de vulnerabilidade social, são as chamadas Organizações Não-Governamentais. Estas organizações nasceram como “movimentos contestatórios às ações dos Governos” (KOTHER, 2004, p. 26), e se caracterizaram como espaços onde as pessoas podiam se organizar para refletir e propor alternativas de enfrentamento a pouca liberdade política e aos problemas sociais existentes.

Na década de 80, houve um avanço considerável no papel das Entidades de Interesse Social em relação à sociedade brasileira, decorrente dos movimentos sociais para questões específicas, tais como: *discriminação racial, pobreza, preconceitos sociais, populações indígenas*, entre outras.

Outro marco, no Brasil, foi a ECO-92 - Fórum Internacional para Discussão do Meio Ambiente, no Rio de Janeiro em 1992. Onde ocorreram várias discussões e o termo ONG se torna mais conhecido por toda a população. O termo ONG se prolifera no Brasil aplicando-se às organizações da sociedade civil, que atuam paralelamente ao Governo em busca do bem-estar da coletividade, constituídas sob a forma de: *associações, centros, grupos, fundações, institutos, etc.*

Com o aparecimento de fundos governamentais para apoio aos projetos sociais das ONG's, surgem exigências de planejamento e controle de recursos, não-familiares ao perfil dos dirigentes dessas organizações, que se caracterizam por possuírem formação concentrada na área social. As ONGs internacionais passam a exigir, mais sistematicamente, a auditoria como instrumento de certificação da aplicação dos recursos doados.

Na década de 90, os fundos públicos se diversificam e acentuam-se as exigências governamentais verificação de suas utilizações, deixando mais à mostra algumas dificuldades

estruturais administrativas internas das organizações para conseguirem atender as demandas da legislação governamental.

Com o aparecimento destas dificuldades surgem questões não enfrentadas anteriormente com tanta ênfase:

- a) cumprimento dos aspectos legais institucionais internos;
- b) cumprimentos das exigências legais dos órgãos governamentais;
- c) imunidade ou isenção de tributos como forma de redução de despesas;
- d) estruturação da contabilidade, não apenas como exigência legal, mas como instrumento auxiliar para os relatórios financeiros de prestações de contas dos projetos;
- e) controle de gastos, entre outras.

(Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, página 19)

Em 1998, foi aprovada e publicada a Lei nº 9.608, que regulamenta o trabalho voluntário no Brasil, especialmente voltado para o recrutamento feito pelas organizações sociais. Muitas dúvidas surgiram sobre os conflitos com a legislação trabalhista, mas, com o passar do tempo, a questão parece se amainar diante da convivência com o voluntário e da definição clara do seu papel na entidade.

Atualmente, tem-se visto o aumento do número de instituições que reúnem pessoas dedicadas à prestação de serviços, sem finalidade lucrativa, voltados à comunidade. As entidades de interesse social ou do Terceiro Setor, como são conhecidas, além da expansão numérica também têm se especializado bastante, exigindo, a cada dia, serviços contábeis mais qualificados, abrangentes e, em muitos casos, específicos, a fim de atender à demanda do segmento.

Conforme o **Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág 22**, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho (RAIS), fala-se em haver mais de 200 mil entidades, representando mais de 1 milhão de empregados no Brasil.

2. 2. 2. Organização e controle destas entidades

Análises de desempenho, transparência de informações, profissionalismo e planejamento de investimentos são, entre outros, alguns conceitos gerenciais utilizados por essas organizações para atingirem os seus objetivos.

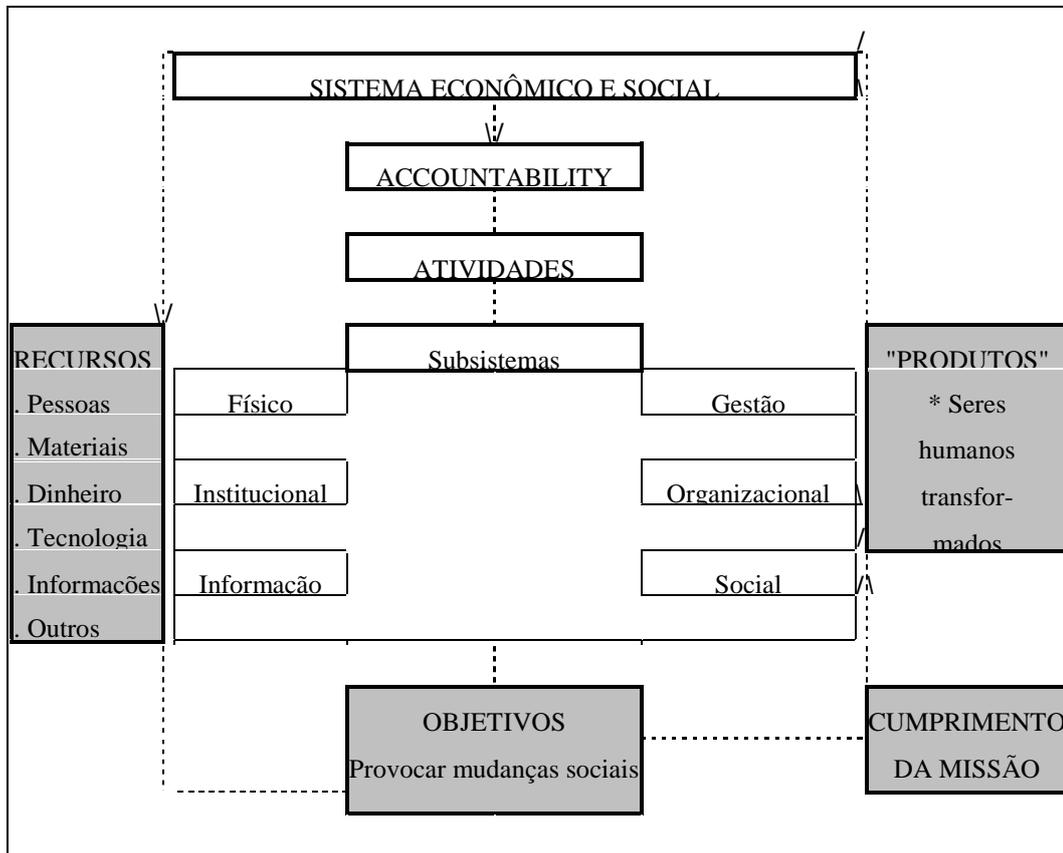


Figura 2 - Visão sistêmica das entidades sem fins lucrativos (ESFL)

Fonte: Olak e Nascimento, 2008, p. 15.

Como podemos observar na visualização do organograma acima, expresso na Figura 2, o funcionamento da organização com capital privado, visa o “lucro”, ela é criada e administrada com esta finalidade: gerar lucro para reinvestimentos na organização e distribuir aos sócios e acionistas (pessoas que investiram capital na organização).

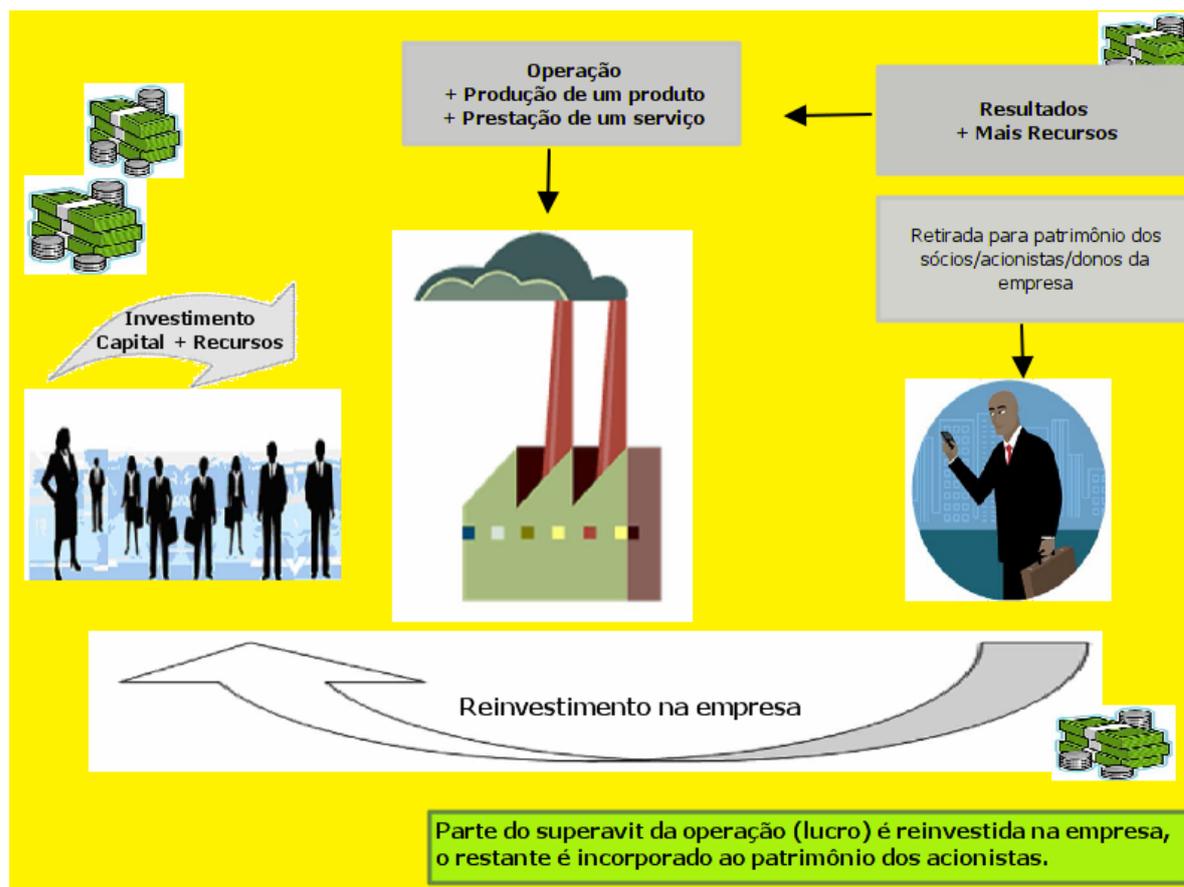


Figura 3 - Modelo de Funcionamento Simplificado de uma Organização Privada

Fonte: adaptado de Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company (2001, p. 19-20).

Falando em termos financeiros, o Estado (1º setor) aplica o dinheiro público em ações para a sociedade. O Mercado (2º setor) investe o dinheiro privado nas suas próprias atividades, com o objetivo de obter lucro e distribuir a renda líquida aos detentores do capital investido, sócios e acionistas.

O Terceiro Setor é composto de organizações privadas sem fins lucrativos que atuam nas lacunas deixadas pelos setores públicos e privado, buscam a promoção do bem-estar social, quer dizer, *terceiro setor não é nem público nem privado*, é um espaço institucional que abriga *entidades privadas com finalidade pública*. Esta atuação é realizada por meio da produção de bens e prestação de serviços com o investimento privado na área social, como demonstra no fluxograma abaixo. Há investimento de capital e de recursos humanos, resultados finais positivos e satisfatórios na prestação de serviços. Percebe-se nas pessoas uma identificação e contentamento com o resultado financeiro, a organização busca o superávit, não há distribuição das parcelas de lucro entre os detentores do capital investido, o superávit é investido na própria entidade ou organização.

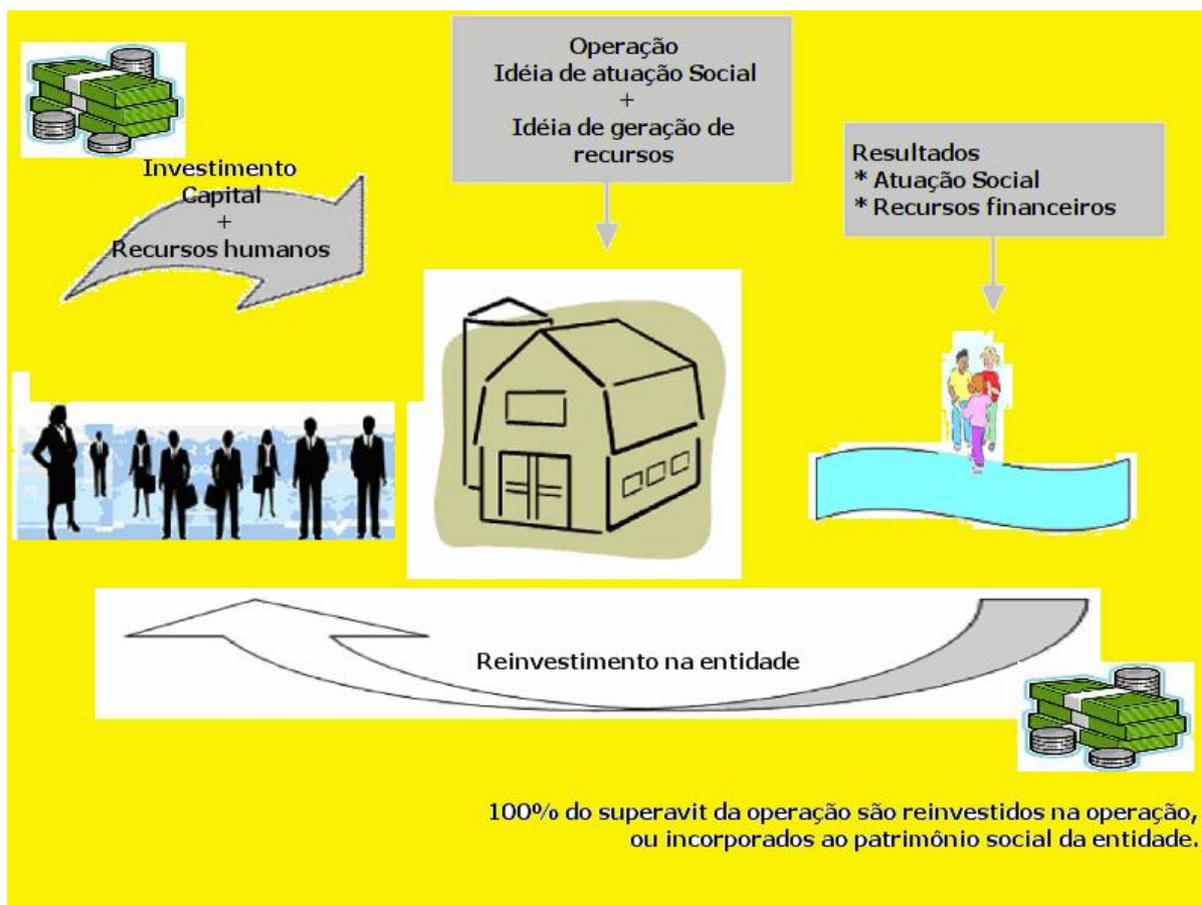


Figura 4 - Modelo de Funcionamento Simplificado de uma Organização de entidade do Terceiro Setor

Fonte: adaptado de Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company (2001, p. 19-20).

2. 2. 3. Quantas são?

Segundo o IBGE, (Rio de Janeiro, 2005 **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005 - 2ª Edição n.4**), em 2005 haviam, oficialmente no Brasil, trezentas e trinta e oito mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL. Este número chama atenção pelo fato de este grupo de instituições representar mais da metade (56,2%) do total de 601,6 mil entidades sem Fins lucrativos e uma parcela significativa (5,6%) do total de 6 milhões de entidades pública e privada, lucrativa e não-lucrativa, que compunham o Cadastro Central de Empresas – CEMPRES neste mesmo ano, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Distribuição das fundações privadas e Associações sem Fins lucrativos e do pessoal ocupado assalariado, segundo faixas de ano de fundação – Brasil 2005

Faixas de ano de fundação	Distribuição			
	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		Pessoal ocupado assalariado	
	Total	Relativa (%)	Total	Relativa (%)
Total	338162	100	1709156	100
Até 1970	10939	3,2	548900	32,1
De 1971 a 1980	33408	9,9	396830	23,2
De 1981 a 1990	64388	19	280296	16,4
De 1991 a 2000	140261	41,5	356099	20,8
De 2001 a 2002	38007	11,2	69507	4,1
De 2003 a 2004	35840	10,6	48361	2,8
2005	15319	4,5	163	0,5

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2005.

2. 2. 4. Onde se distribuem no território Nacional?

Ainda, segundo o IBGE, A distribuição das FASFIL no Território Nacional tende a acompanhar a distribuição da população. É na Região Sudeste que se concentra, praticamente na mesma proporção, 42,4% das FASFIL e 42,6% dos brasileiros. Em segundo lugar vem a Região Nordeste onde estão 23,7% das instituições, o que representa uma proporção pouco menor do que a da população (27,7%). A Região Sul ocupa o terceiro lugar tanto em número de instituições quanto em número de habitantes. No entanto, neste caso, as proporções se diferenciam, evidenciando uma concentração mais acentuada das FASFIL. Nessa Região, encontram-se 22,7% das entidades e apenas 14,6% da população. No Norte, ao inverso, estão 4,8% das FASFIL e 8,0% dos brasileiros.

2. 2. 5. Qual o tempo médio destas entidades?

De acordo com o IBGE, em 2005, a idade média das FASFIL, era de 12,3 anos, sendo que a maior parte delas (41,5%) foi criada na década de noventa. Entre os diversos fatores que

contribuíram para isso estão o fortalecimento da democracia e o aumento da participação da sociedade civil na vida nacional, principalmente a partir da Constituinte de 1988.

Do total de entidades criadas a partir dos anos de 1990, 41,5% são voltadas para a promoção do desenvolvimento e defesa de direitos e interesses dos cidadãos incluindo nesta categoria o grupo das *Associações patronais e profissionais*.

No grupo de entidades mais antigas, criadas antes dos anos oitenta, predominam as entidades de *Saúde* (36,0%) e as religiosas (20,2%). Já entre as mais novas, criadas de 2001 a 2005, se destacam as entidades de defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1%) e as de *Meio ambiente e proteção animal* (45,1%).

Pouco mais de um quarto das FASFIL (26,3%, ou 89,2 mil) são muito novas e foram criadas nos cinco primeiros anos desta década. Porém, a maior parte dessas (42,6%) surgiu nos dois primeiros anos (2001 e 2002). A participação das entidades criadas nos anos subsequentes vem decaindo progressivamente, reduzindo-se para 40,2% no biênio 2003/2004 e, a seguir, para 17,2% em 2005.

As instituições mais antigas, criadas até 1980, correspondem a apenas 13,1% do total das FASFIL, o que indica, por um lado, uma menor organização da sociedade civil naquele período e, por outro, uma dificuldade de manutenção das organizações sem fins lucrativos ao longo dos anos.

2. 2. 6. Crescimento destas entidades

Também, de acordo com o IBGE (As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005 - 2ª Edição n.4), os resultados apontam para uma desaceleração no surgimento de novas instituições, nestes últimos anos:

“De 2002 a 2005, o número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos cresceu 22,6%, enquanto entre 1996 e 2002 esse crescimento foi de 157,0%. Esses resultados sinalizam uma desaceleração no crescimento dessas instituições em todo o país.”

Tabela 2 - Evolução das entidades constantes no Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, em números absolutos e variação percentual Brasil - 1996/2005

Entidades constantes no CEMPRE	Números absolutos			Variação (%)		
	1996	2002	2005	2002/1996	2005/1996	2005/2002
Total	3 476 826	5 339 694	6 076 940	53,6	74,8	13,8
Entidades Privadas e Associações sem Fins Lucrativos	211 787	500 155	601 611	136,2	184,1	20,3
Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL	107 332	275 895	338 162	157,0	215,1	22,6
Outras entidades privadas sem fins lucrativos	104 455	224 260	263 449	114,7	152,2	17,5
Empresas e outras organizações	3 265 039	4 839 539	5 475 329	48,2	67,7	13,1

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 1996/2005.

2. 2. 7. Número de entidades sem Fins Lucrativos, por tipo de atividade

Tabela 5 - Número de Entidades sem Fins Lucrativos, segundo a COPNI Ampliada - Brasil – 2005

COPNI Ampliada	Numero de	COPNI Ampliada	Numero de
Total	601611	07.1 Partidos políticos	17148
Grupo 01 - Habitação	456	07.2 Sindicatos, federações e	19553
01.0 Habitação	456	07.3 Associações empresariais e	4321
Grupo 02 - Saúde	4464	07.4 Associações profissionais	19645
02.1 Hospitais	2068	07.5 Associações de produtores rurais	34830
02.2 Outros serviços de saúde	2396	Grupo 08 - Meio ambiente e proteção	2562
Grupo 03 - Cultura e recreação	46999	08.0 Meio ambiente e proteção animal	2562
03.1 Cultura e arte	14796	Grupo 09 - Desenvolvimento e defesa	60259
03.2 Esporte e recreação	32203	09.1 Associações de moradores	19196
Grupo 04 - Educação e pesquisa	95220	09.2 Centros e associações	29586
04.1 Educação infantil	3154	09.3 Desenvolvimento rural	1752
04.2 Ensino fundamental	7910	09.4 Emprego e treinamento	722
04.3 Ensino médio	1448	09.5 Defesa de direitos de grupos e	6276
4.4 Educação superior	2152	09.6 Outras formas de desenvolvimento	2727
04.5 Caixas escolares e similares	75280	Grupo 10 - Outras instituições	172984
04.6 Estudos e pesquisas	2441	10.1 Condomínios	137487
04.7 Educação profissional	447	10.2 Cartórios	9436
04.8 Outras formas de	2388	10.3 Sistema "S"	2634
Grupo 05 - Assistência social	39395	10.4 Entidade de mediação e	138
05.0 Assistência social	39395	10.5 Comissão de conciliação prévia	26
Grupo 06 - Religião	83775	10.6 Conselhos, fundos e consórcios	1523
06.0 Religião	83775	10.7 Cemitérios e funerárias	224
Grupo 07 - Partidos políticos,	95497	10.8 Outras instituições privadas sem	21516

Fonte: IBGE – Rio de Janeiro, 2005 As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005 - 2ª Edição n.4

2. 2. 8. Origem dos recursos financeiros e materiais

As doações e subvenções são as principais fontes de recursos destas entidades, algumas delas se mantêm com taxas cobradas da comunidade, sócios e associados por serviços prestados. Algumas dependem das subvenções, auxílios e doações dos governos ou doações de empresas, dedutíveis do IR.

Os recursos recebidos de convênios ficam vinculados à utilização prevista no ajuste, não perdendo a natureza de dinheiro público, ficando a entidade obrigada a prestar contas de sua utilização ao órgão que lhe repassou recursos (conveniente), bem como ao Tribunal de Contas da União, ou do estado, ou do município, conforme a origem orçamentária dos recursos recebidos.

Algumas vezes, as entidades firmam parcerias com o Poder Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público como promoção da assistência social, promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artísticos, entre outras previstas no art. 3º da Lei nº 9.790/99.

Quando estas verbas públicas são utilizadas, forçam a entidade a cumprir os requisitos ajustados. Para tal, deverá prestar contas de sua utilização ao órgão que repassou o recurso. E o órgão aprova ou reprova a prestação de contas.

Um exemplo é o Programa de Apoio Técnico Financeiro às Entidades e Organizações de Assistência Social de Canoas, que é prestado pela Prefeitura Municipal de Canoas. Periodicamente é divulgado listagem final de aprovados e reprovados, em sua página na internet, conforme abaixo:

A Prefeitura de Canoas através da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social torna pública, a relação de entidades aprovadas e reprovadas para executar o Programa de Apoio Técnico Financeiro às Entidades e Organizações de Assistência Social do Município de Canoas, criado pela Lei Municipal nº 4.236, de 1997, nos termos dos Editais nº 01/2011 e nº 03/2011– SMDS.

As entidades aprovadas serão chamadas [...].

Serão chamadas também as entidades que precisarem adequar o plano de trabalho apresentado. [...] (seguem a relação das entidades aprovadas e reprovadas-observação do redator)

<<http://www.canoas.rs.gov.br/Site/Noticias/Noticia.asp?notId=12196>>, acesso em 16.03.2011, às 00.41hs)

2.3. AS ENTIDADES DE INTERESSE SOCIAL E TERCEIRO SETOR

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 e, para a consecução das finalidades a que se propõem, essas entidades adotam a forma jurídica de associação ou de fundação, ambas previstas pelo Código Civil Brasileiro.

2.3.1. Características

O Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, em sua página 23, apresenta as seguintes características básicas para as Entidades de Interesse Social:

- 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;
- e) aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina;
- f) desde que cumpra requisitos específicos, é fomentado por renúncia fiscal do Estado.

2.3.2. Classificação das entidades

Salamon e Hanheier, apud Olak e Nascimento (2008 p.12), buscando abranger e organizar as entidades sem fins lucrativos, propõe um sistema classificatório internacional, conforme a tabela a seguir a seguir:

Tabela 6 - Classificação das entidades sem fins lucrativos (ESFL)

Grupo 1 – Cultura e Recreação	· Esportes, arte, museus, zoológicos, clubes sociais.
Grupo 2 – Educação e Pesquisa	· Escolas e educação superior, treinamento vocacional.
	· Pesquisa médica, ciência e tecnologia, estudos de política
Grupo 3 – Saúde	· Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental.
	· Saúde pública, educação sanitária.
Grupo 4 – Serviços Sociais	· Bem-estar da criança, serviços para jovens, famílias, idosos
	· Ajuda de emergência, complementação de rendimentos,
Grupo 5 – Meio Ambiente	· Conservação de recursos naturais, controle da poluição
	· Proteção e bem-estar dos animais, vida selvagem e
Grupo 6 – Desenvolvimento e Habitação	· Desenvolvimento econômico, social e comunitário.
	· Habitação, emprego e treinamento
Grupo 7 – Lei, Direito e Política	· Organizações de direito, minorias étnicas, associações civis.
	· Serviços legais, prevenção do crime, reabilitação de
	· Partidos políticos
Grupo 8 – Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado	· Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações
	· Organização de intermediários
Grupo 9 – Atividades Internacionais	· Programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento,
	· Direitos humanos e organizações pacifistas
Grupo 10 – Religião	· Organizações religiosas
Grupo 11 – Associações Profissionais e Sindicatos	· Organizações de empregados, sindicatos, associações
Grupo 12 – Não Classificados em Outros Grupos	· Não classificados em outros grupos

Fonte: Hudson, Mike. Administrando organizações do Terceiro Setor, 1999, p. 237.

2.3.3. Principais Categorias do Terceiro Setor no Brasil

Segundo Rodrigues, apud Olak e Nascimento (2008 p.13), são cinco as categorias que compõem o terceiro setor no Brasil, conforme tabela abaixo:

Tabela 7 - Principais categorias do Terceiro Setor no Brasil

Categoria	Principais Características
1. Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades. Tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (member-serving organizations).
2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade.	São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida, etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se incluem nesta categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
3. Organizações não Governamentais (ONGs)	Como no caso das associações são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também esteja classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem sobre tudo orientadas para “terceiro” grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas – e, isto é questão de honra para as ONGs – por não exercerem tipo de prática de caridade, o que seria contrário a sua idéia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
4. Fundações Privadas	É uma categoria de conotação essencialmente legal. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5. Organizações Sociais	Trata-se de um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicitáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público.

Fonte: Landin, Leilah (Apud Rodrigues, 1998, p. 37).

Mesmo com todas estas variedades de características e classificações, Hudson (1999, pg XII) tem muito mais coisas em comum que se imagina e são vistas cada vez mais como parte do mesmo setor, por suas “crenças sobre melhorar o mundo em que vivemos”.

As Associações X Fundações

Por ser os mais comuns e por suas particularidades, apenas faremos um breve comentário de uma e outra.

Associações

Iniciaremos com a definição constante do Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág. 23, cfe art 53 do Código Civil: “As associações são pessoas jurídicas formadas pela união de pessoas que se organizam para a realização de atividades não-econômicas, ou seja, sem finalidades lucrativas. Nessas entidades, o fator preponderante são as pessoas que as compõem.”

Estas associações deverão definir em seus estatutos a composição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos, onde deverá deixar claro as competências para eleger e destituir os administradores, aprovar as contas, aprovar e alterar o estatuto, as deliberações da Assembléia Geral e o quorum mínimo para cada deliberação.

As fundações

Voltemos ao Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág. 25 para mais esta definição:

As fundações são entes jurídicos que têm como fator preponderante o patrimônio. Este ganha personalidade jurídica e deverá ser administrado de modo a atingir o cumprimento das finalidades estipuladas pelo seu instituidor. A partir da vigência do Código Civil de 2002, somente podem ser constituídas fundações para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência (parágrafo único do art. 62).

O fator preponderante de uma fundação é o patrimônio e sua composição e suficiência devem constar claramente nos atos de sua constituição.

Em seus estatutos deverá falar da administração da fundação, discriminando seus órgãos, competências e composição. Devendo ter, no mínimo 2 órgãos: o deliberativo e o executivo, cada um com suas competências específicas.

O Código civil, em seu artigo 66, versa que o Ministério Público “velará pelas fundações”. E, sempre que for necessário, o Ministério Público fará o acompanhamento das atividades das fundações, principalmente quando envolver alterações estatutárias, exames de prestações de contas anuais e, se for o caso, acompanhará o processo de extinção da fundação.

3. CONTABILIDADE E LEGISLAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

As entidades do Terceiro setor, estão sujeitas a regras de contabilidade e legislação bem específicas. Suas peculiaridades apenas serão citadas ligeiramente a seguir.

3.1. CONTABILIDADE

A contabilidade no terceiro setor apresenta algumas particularidades, que a distinguem das demais empresas.

A Contabilidade Empresarial é normatizada pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações; Código Civil, sobre outros tipos de sociedades; Normas Brasileiras de Contabilidade, emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Entretanto, algumas adaptações devem ser feitas e dizem respeito, principalmente, à nomenclatura de algumas contas a serem utilizadas.

As entidades sem finalidade de lucro são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízo são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit (NBC T 10.19.1.3). A NBC T 10.19, que trata das entidades sem fins lucrativos (pág 180 a 182), estabelece alguns critérios e procedimentos específicos destas entidades.

Dentre outros detalhes desta norma citada acima, apenas destacaremos:

- NBC T 10.19.1.6 e 7 – estarem sujeitos aos Princípios Fundamentais de Contabilidade, bem como as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos, editados pelo Conselho Federal de Contabilidade e diretrizes da NBC T 10.4 - Fundações e NBC T 10.18 - Entidades Sindicais e Associações de Classe.
- NBC T 10.19.2.1 - As receitas e despesas devem ser reconhecidas mensalmente
- NBC T 10.19.2.3 a 6 - As doações, subvenções e contribuições para custeio
- NBC T 10.19.3 - as Demonstrações Contábeis

- NBC T 19.4 - quando envolver Incentivos Fiscais, Subvenções, Contribuições, Auxílios e Doações Governamentais

3. 1. 1. Escrituração

As entidades do terceiro setor tem seus aspectos contábeis diferentes, em alguns pontos das demais entidades jurídicas.

As NBC T 10.4 – Fundações e a NBC T 10.19 – Entidades sm Fins lucrativos foram elaboradas pelo Conselho Federal de Contabilidade exatamente para disciplinar estes aspectos que as diferenciam.

3. 1. 2. Demonstrações Contábeis

Assim como na escrituração, as demonstrações contábeis das Entidades de Interesse Social apresentam terminologias específicas diferentes das entidades de fins lucrativos. Essas especificidades se localizam no Balanço Patrimonial, na Demonstração do Resultado e na Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados.

3. 1. 3. Gestão Contábil

Ainda seguindo as Normas Brasileiras de Contabilidade, alguns procedimentos contábeis deverão ser seguidos por estas entidades do Terceiro Setor.

Embora cada Entidade tenha suas características especiais, a gestão contábil dessas entidades deve seguir, de uma maneira geral, os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, elaboradas pelo Conselho Federal de Contabilidade, disciplinadas pelas NBCs T 10.4 e 10.19.

3. 1. 4. Doações

A NBC T 10.19.2.3 afirma: “As doações, subvenções e contribuições para custeio são contabilizadas em contas de receitas. As doações, subvenções e contribuições patrimoniais, inclusive as arrecadadas na constituição da entidade, são contabilizadas no patrimônio social.”

As doações são para a maioria das entidades do Terceiro Setor a mais importante fonte de recursos. Essas doações podem ser em dinheiro, gêneros alimentícios, equipamentos ou outro ativo qualquer ou também por meio de prestação de serviços.

A NBC T 10.19.2.4, afirma, em relação ao seu registro: “as receitas de doações, subvenções e contribuições para custeio ou investimento devem ser registradas mediante documento hábil.”

Conforme Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág. 65, cada um dos casos apresenta as particularidades específicas.

3. 1. 5. Prestação de Contas

As entidades do Terceiro Setor tem como obrigação a prestação de contas, primeiramente, ao próprio órgão deliberativo da entidade, depois ao Poder Público por meio dos diversos órgãos governamentais, de acordo com a natureza jurídica, títulos e certificados que pleiteia ou possui, mas também aos seus doadores.

3. 1. 6. Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica – DIPJ

Assim como qualquer outra entidade jurídica, as entidades do Terceiro Setor tem obrigação de elaborar e entregar a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica – DIPJ, sob pena de restrições aos benefícios conquistados pela entidade, como a perda da imunidade ou da isenção, gerando passivo tributário e inviabilizando a continuidade da entidade.

3. 1. 7. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS

Mesmo que a entidade não tenha empregados deve ser entregue a RAIS, mesmo que negativa.

3. 2. LEGISLAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

No antigo Código Civil Brasileiro, de 1916, artigo 16, aparece alguns tópicos sobre a regulamentação da forma de registro das sociedades e das associações civis e das fundações ([LEI Nº 3.071, DE 1º DE JANEIRO DE 1916.](#))

Os arts. 20 e 23, ainda do antigo Código Civil “enunciam as características das associações (Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág 20).

E as fundações têm suas características enunciadas nos arts. 24 e 30 do antigo Código Civil (Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág 20).

A Lei nº 4.657/42 (Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro), em seu Artigo 11, define este tipo de 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*”.

A Lei nº 9.637/99 dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais. Sendo que o artigo 2º, fala dos requisitos específicos para qualificação como Organização Social, entre eles: *a) natureza social; b) finalidade não-lucrativa; c) ter um conselho de administração e uma diretoria, e h) proibição de distribuição de bens*, entre outros requisitos.

A Lei nº 9.790/99 - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP’s, também denominada Lei do Terceiro Setor, estabeleceu uma nova disciplina jurídica às entidades (associações, sociedades civis e fundações) sem fins lucrativos, possibilitando a sua qualificação, pelo Poder Público, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP’s, bem como a possibilidade de firmar, com os governos federal, estadual e municipal, acordos de cooperação denominados termos de parceria.

O artigo 2º cita qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP. E o artigo 3º vai falar das finalidades de cada entidade.

O Código Civil Brasileiro, em seu art. 44, § 1º prevê “[...] criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas [...]” ([LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002.](#))

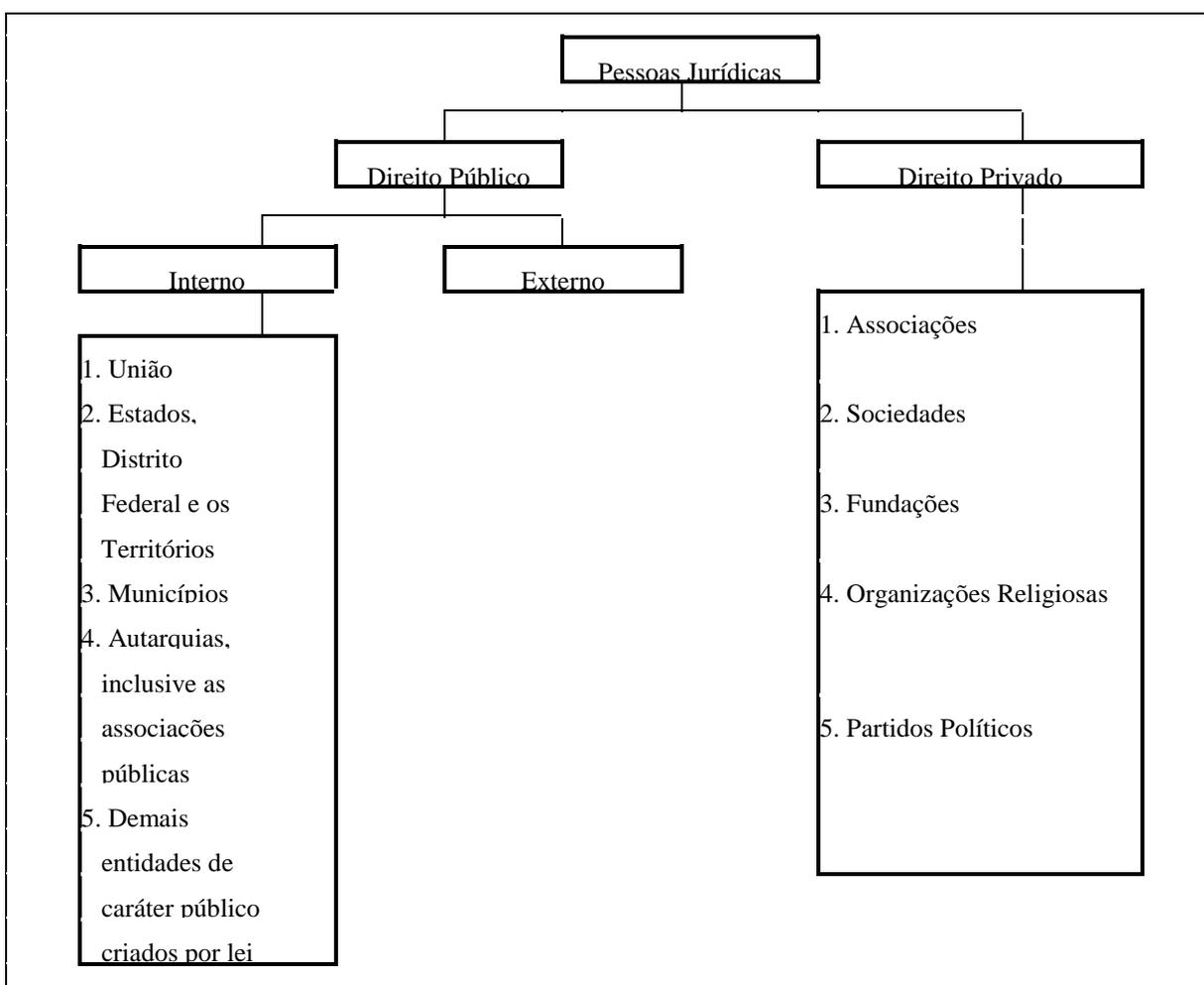


Figura 5 - Divisão das pessoas jurídicas segundo o Código Civil Brasileiro

Fonte: Olak e Nascimento, 2008, p. 15.

3. 3. BENEFÍCIOS FISCAIS, TRIBUTÁRIOS, IMUNIDADES E ISENÇÕES

Como o Estado não consegue desempenhar seu papel social de maneira eficaz as Entidades de Interesse Social que atuam em benefício da sociedade, sem a finalidade de lucro, tem suprido esta lacuna, já que suas atividades são tipicamente públicas.

O Poder Público, reconhecendo suas falhas, tem concedido alguns benefícios como a imunidade e a isenção de tributos, além da concessão de títulos como de utilidade pública para incentivar a criação de novas associações e sobrevivência das atuais.

3.3.1. Imunidade

A Constituição Federal, em seu art. 150, estabelece vedação às Entidades de Interesse Social. Em seu art VI – fala de impostos.

O Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172/66), no art. 14, incisos I, II e III, estabelece os requisitos necessários para o enquadramento. O Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág 39 dá mais alguns detalhes.

Tabela 8 - Imunidade dos impostos federais, Estaduais e municipais das Fundações e Associações

FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL
Imposto sobre a Renda e Proventos de qualquer Natureza (IR)	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)	Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU)
Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA)	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS)
Imposto Territorial Rural (ITR)	Imposto sobre Transmissão Causa Mortis ou Doação de Bens e Direitos (ITCD)	Imposto sobre Transmissão Inter Vivos de Bens Imóveis (ITBI)
Imposto sobre Importação (II)		
Imposto sobre Exportação (IE)		

Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social , pág 39

3.3.2. Isenção

Isenção e imunidade são diferentes entre si. Enquanto que isenção é a inexigibilidade *temporária* do tributo, a imunidade tem caráter *permanente*, somente podendo ser mudada com a alteração da Constituição Federal.

Como cada esfera de Governo (federal, estadual e municipal) legisla sobre a isenção dos tributos de sua competência, estas isenções podem alcançar todos os tipos de tributo

(impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições especiais), desde que se enquadrem nas regras de imunidade. Para fazer jus destes benefícios, tanto de imunidade como de isenção de tributos e a possibilidade de recebimento de recursos públicos, por meio de convênios, contratos, subvenções sociais, auxílios, doações e termos de parceria, será necessário alguns registros e títulos.

3.3.3. Título de Utilidade Pública Federal

Este título é conferido pelo Ministro da Justiça, por meio de decreto, desde que a fundação ou associação atenda aos seguintes requisitos (de acordo com o Decreto nº 50.517/61, modificado pelo Decreto nº 60.931/67, e com a Lei nº 6.630/79

Os benefícios proporcionados pelo título constam no Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, pág 41.

3.3.4. Registro de Entidade Beneficente de Assistência Social

Toda entidade sem fins lucrativos que promovam proteção à família, à infância, integração ao mercado de trabalho, assistência educacional ou de saúde ou desenvolvimento de cultura, por exemplo, poderá requerer seu registro, que é concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social.

Com este registro, as entidades poderão pedir a isenção da Cofins e da cota patronal do INSS e a obtenção do certificado do CNAS.

3.3.5. Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos

A Lei nº 8.742/93, regulamentada pelo Decreto nº 2.536/98 e pela Resolução CNAS nº 177/2000, concede este título a entidades beneficentes de assistência Social.

Mas, cumprida toda série de requisitos, os principais benefícios são: isenção da Cofins, da CPMF e da cota patronal do INSS, observados outros requisitos legais.

4. ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

Considerando que administrar organizações do Terceiro setor, sem que haja receita é o maior desafio para a administração, faremos algumas considerações sobre a administração, lideranças e estratégias.

Segundo Mike Hudson, em seu livro *Administrando Organizações do Terceiro Setor – O Desafio de Administrar Sem Receita*, pág 16, as semelhanças em administrar organizações é muito semelhante em todos setores da economia e precisam de administradores competentes. Estes administradores devem ter objetivos, saber controlar recursos financeiros e humanos, saber trabalhar em equipe e ter desenvolvimento profissional.

4. 1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Ainda conforme Hudson (1999), a estratégia é importante para estas organizações. Terem sua visão, missão, objetivos e estratégias bem definidos, é primordial (pág. 69). Algumas organizações não tem aplicados esta visão em todos os seus níveis.

4. 1. 1. Missão

Missão tem a ver com as crenças comuns existentes na organização e as razões pelas quais ela existe (Hudson, 1999, pág. 72), o motivo que esta organização existe. As pessoas que se envolvem com esta organização tem um motivo que é semelhante à missão desta organização, tem uma afinidade com a missão desta organização, normalmente algo relacionado a ajudar a modificar a sociedade. Estas pessoas tem valores comuns aos sustentados pela organização e esta é a razão de esta sociedade existir. O que esta organização deseja realizar – qual sua finalidade principal (pág.70)?

4. 1. 2. Objetivos

As organizações precisam ter objetivos claros do por que elas existam. São as afirmações dos desejos e propósitos da organização (pág 75). Estes objetivos também precisam estar bem claros em todos os seus níveis, para que possam atingir a missão da organização. Mesmo a missão sendo única, os objetivos podem ser variados. Para tanto, precisam ser hierarquizados, para que seja definidos quês sejam os estratégicos, quais os secundários e quais os objetivos internos.

4. 1. 3. Estratégia

Assim que os objetivos estejam estabelecidos, serão estabelecidas “ações que indicarão como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingi-los” (pág 79). Estratégia definida, os administradores precisam ter claros como seus trabalhos se ajustam, e até avaliando as necessidades de alterações, revisões ou atualizações sempre que circunstâncias o exigirem, estabelecendo novos objetivos ou realocação de recursos.

A estratégia também deve ser vista em seus vários níveis.

Com todas estratégias bem definidas e divulgadas, todos se sentem motivados por estarem envolvidos no desenvolvimento de planos e prioridades da organização.

4. 1. 4. O Administrador

Agora, com a missão, objetivos e estratégia bem definidos, entra a importância do administrador. É ele quem vai escolher as questões a serem trabalhadas, porque trabalhar com elas e como abordá-las (pág 95). É ele quem vai fazer que as definições da missão, objetivos e estratégias, passem do papel para a prática, vendo que, se o prometido poderá ser realizado e as formas para fazê-lo. Seus planos deverão ser claros, com bom discernimento, específicos, mas adaptáveis, sempre que necessários, ter um cronograma de implementação e designação dos responsáveis por cada etapa e tarefa.

4. 1. 5. Envolvendo pessoas

Com todos os planos elaborados as pessoas precisam ser envolvidas neste processo, devem se comprometer e cooperar entre as diversas áreas da organização. Pessoas comprometidas e motivadas são o patrimônio da organização. É tarefa da administração permitir que colaborem de maneira eficaz, dando cada um sua contribuição.

Os administradores trabalham com suas equipes, fazendo que cada um desenvolva suas habilidades e capacidades e que seus esforços sejam direcionados para os objetivos da organização. Muitas vezes, isto se torna um desafio ainda maior, quando se depende de mão-de-obra voluntária e o comprometimento destes voluntários muitas vezes estar ligados a ter seus pontos de vista reconhecidos e desejam envolver-se ativamente nas tomadas de decisões. Alguns até fazem parte do conselho e, nem sempre foram escolhidos por suas habilidades ou experiências. Alguns são originários de áreas bem distintas das funções que realizam na organização. São pessoas talentosas em suas áreas de formação e interessadas em ajudar a organização. E, o administrador deve saber envolver estas pessoas na organização.

“Escolhas difíceis precisam ser feitas para criar uma equipe que funcione.” (Hudson, 1999, pág 168).

Cada membro da equipe pode ter experiências diferentes, ou, até, divergentes. E o administrador deve tomar decisões para que estas diferenças possam gerar oportunidades e que cada membro da equipe participe, fazendo que as oportunidades positivas sejam maximizadas. O administrador deve explorar o potencial dos membros da equipe, fazendo que ela se desenvolva. E, sempre que necessário, dar liberdade de ação às pessoas para tomarem decisões, delegar tarefas.

Pessoas talentosas devem ser mantidas, dando oportunidades de crescimento e ampliando-lhes as experiências.

4. 1. 6. Administração financeira

Depois de várias decisões já terem sido tomadas, o administrador deve seguir para outra área. A estratégia já foi aprovada, os planos operacionais e o orçamento já foi estabelecido, os procedimentos de pessoal estão em ordem. O administrador precisa passar

para outra área – a financeira. “As organizações do terceiro setor muitas vezes não podem comparar-se com as do setor privado ou público na sofisticação de seus processos administrativo-financeiros” (Hudson, 1999, pág 154).

Os serviços contábeis também precisam ser confiáveis. Estas organizações precisam de um orçamento e de um sistema que registre as receitas e despesas, para que os administradores possam se valer das informações e no momento que precisarem e na forma apropriada. Estas informações devem ser precisas, ser corretamente formatadas e oportunas.

4. 1. 7. Estruturas Administrativas

Muitas vezes, a estrutura da organização é dividida em departamento ou unidades. Esta divisão pode ser feita por funções (serviços, finanças, recursos humanos), por usuários (jovens, adultos, idosos), por serviço (educação, habitação, direitos de benefícios), etc. (Hudson, 1999, pág. 166)

4. 1. 8. Princípios de Liderança

Uma observação que se faz é que não basta o título de líder para que os liderados venham a obedecer automaticamente à pessoa por estar ela investida desta autoridade. O líder necessita uma gama de qualidades pessoais para que a direção do grupo possa efetivamente aceitá-lo.

Wagner Gaby, em seu livro “Relações Públicas Para Líderes Cristãos”, pela Editora CPAD, dá várias dicas úteis para administradores, falando dos vários Tipos de Liderança (Ditatorial, Chefe Vaidoso) dos Tipos de Reunião (Reunião Informativa, Reunião Coletora de Opiniões, Reunião Explicativa – Persuasiva, Reunião Opinitiva-Deliberativa) e sobre a forma de dar orientações com equilíbrio.

Outro autor que dá várias instruções aos administradores é Bob Briner (Editora Mundo Cristão - São Paulo - Os Métodos de Administração de Jesus - Com 12 executivos, Ele criou a maior “empresa” do mundo). Entre as instruções contida no livro estão que o líder deva ter um plano, tem que estar preparado para agir e para escolher seus colaboradores, saiba ensinar,

dirija-se a cada membro da equipe, em particular, seja humilde, mas que estabeleça autoridade, saiba agradecer, defenda seus subordinados e que prepare seu sucessor.

Agostinho Minicucci, em seu livro *Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais*, sugere que o líder “deve ter muito cuidado com seu estilo de comunicação, caso contrário, seu estilo pode ser o responsável pelo desinteresse do grupo com o qual ele trabalha, podendo até, afastá-lo do mesmo.” (“Relações Humanas - Psicologia das Relações Interpessoais”, de Agostinho Minicucci - Editora Atlas S.A., 3ª Edição, 1982, S. Paulo).

Mike Hudson (1999, pág. 215) alerta aos administradores evitar alguns maus hábitos como falar demais em reuniões, ou permitir que os membros falem demais, tomar partido de um grupo, não delegar tarefas ou não realizá-las. E que os líderes precisam aprender as habilidades de administrar (pág. 225).

4. 1. 9. Administrando nos vários ciclos das organizações

Cada organização se encontra em um estágio diferente de desenvolvimento e maturidade. A isto chamamos de ciclos de evolução, onde várias organizações aparentemente demonstram apresentar um padrão evolucionário similar. Reconhecer a diferenciação destes ciclos ajuda os administradores a fixar as oportunidades, a compreender seus problemas e preparar a organização para a próxima fase.

Na fase inicial, geralmente as organizações são dominadas por seu fundador, com sua visão e energia. O fundador é importante no primeiro ciclo de desenvolvimento da organização e sua saída pode gerar a primeira crise da organização. E, com o amadurecimento da organização, ela irá passar para o ciclo seguinte, com maior ou menor períodos de crise, com grandes tensões. Cada ciclo tem padrões comuns, mas cada organização pode apresentar suas próprias características..

O grande desafio é administrar os vários tipos de organização e considerar o estágio do ciclo de evolução em que a entidade se encontra, já que os ciclos são facilmente identificados em todas organizações.

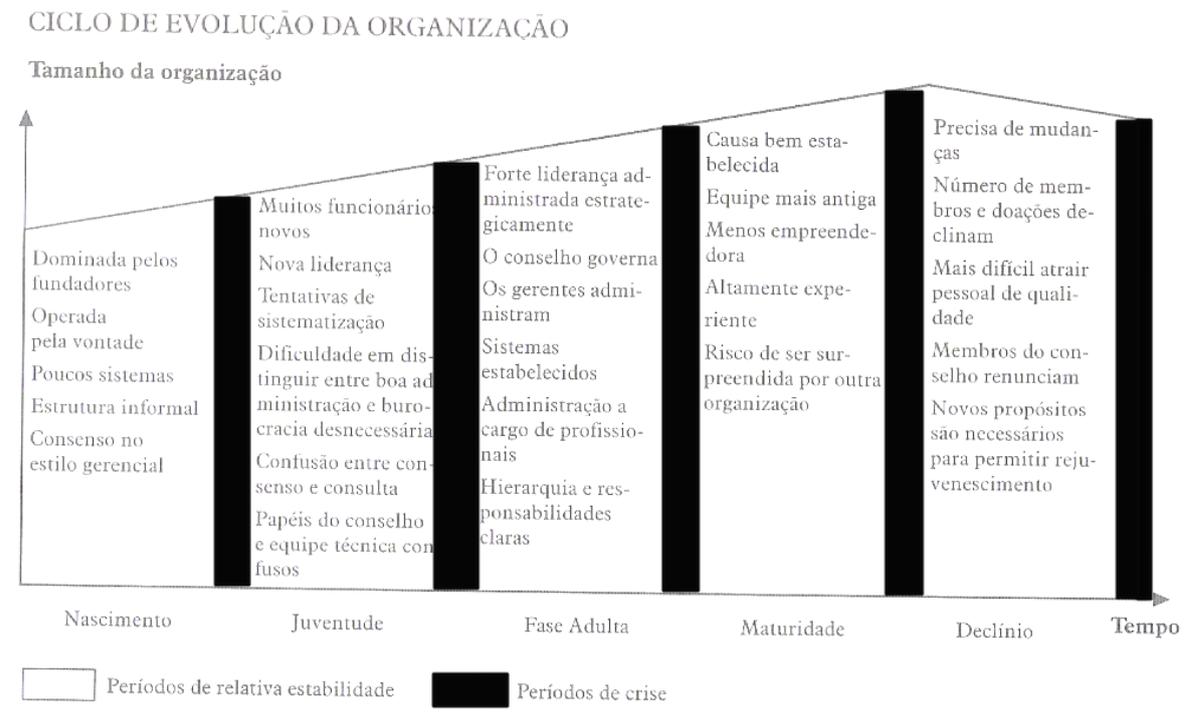


Figura 6 - Ciclo de Evolução da Organização

Mike Hudson, Administrando Organizações do terceiro Setor, pág. 234

4. 1. 10. Gestão de Pessoas

Como em qualquer empresa, a gestão de pessoas em Organizações do terceiro setor é algo muito importante.

Tem a ver com relações humanas e estratégicas dentro das grandes empresas. O gestor de pessoal tem grande importância nos planos de desenvolvimento e treinamento do capital humano, retenção de talentos, remunerações estratégicas e qualidade de vida.

Com o crescimento do terceiro setor, houve a necessidade de profissionalizar seu capital humano. E, esta busca por especialização, que veio das empresas privadas, foi incorporada pelo terceiro setor, em relação aos seus funcionários e, talvez com mais força ainda, na mão-de-obra mais atuante no terceiro setor – Os voluntários. Este gestor deve se esforçar para que as pessoas que estão sobre sua orientação trabalhem como uma equipe, ainda mais quando existem metas e objetivos a serem alcançados.

4. 1. 11. Gestão de Voluntários

Especificamente sobre a gestão de voluntários, algumas atitudes devem ser observadas. A Lei Federal 9.608, de 18.02.1998 regulamenta o trabalho voluntário. Estes voluntários estarão vinculados a entidade geralmente por períodos – que podem ser curtos, nos casos de estágios, por exemplo, ou indefinidamente e estarão ligados a estrutura administrativa da entidade.

A gestão de voluntários não é algo que seja muito difundido. Muitas entidades até enfrentam certa dificuldade neste sentido. O gestor precisa ter habilidade em administrar os atos administrativos, os interesses da entidade e dos interesses dos agentes sociais que irão trabalhar sem remuneração. É interessante que ele tenha o perfil de Líder facilitador, que consiga envolver seus colaboradores, voluntários e parceiros, para que eles executem as tarefas de forma correta e, ao mesmo tempo, tenham satisfação e se sintam realizadas no que fizeram. Outro desafio do gestor é o fato que muitos colaboradores preferem se dispor em áreas fora de sua competência específicas, ou por oportunidade, ou para se abrir a novas experiências ou vivências. Também existe as diferentes formas de ação voluntária e cada um a executa a seu modo, alguns com mais – outros com menos – criatividade, decisão ou solidariedade.

Roberta Corazolla & Renata Rios de Almeida, em seu trabalho “como uma Gestão de Voluntários pode colaborar com uma instituição que cuida de Idosos”, cita a área de recrutamento, seleção e capacitação, como subsistemas de recursos humanos, que são “processos imprescindíveis para identificação de voluntários que exercerão atividades nos diversos serviços prestados pela Instituição” (pág 42). As autoras também falam da capacidade de gerenciamento do trabalho em equipe e sobre a necessidade de escolha dos voluntários.

George Vitor de Medeiros Miranda (Motivação, significado e satisfação no Trabalho Voluntário), faz várias considerações sobre os sentimentos que os voluntários apresentaram através das entrevistas, como reconhecimento, satisfação e motivação.

Maiara Tortorette (A Força do Voluntariado no Mercado de Trabalho), cita “que as empresas valorizam os candidatos que possuem ações sociais em seu histórico”, comentando sobre qualidades que, geralmente pessoas que exercem ações voluntárias apresentam, como:

desenvolvimento profissional e pessoal, proatividade e preocupação com o todo, são pessoas que apresentam novas idéias e colaboram com a empresa na solução de problemas.

4. 2. EXEMPLOS BÍBLICOS DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES

Como muitas destas entidades do terceiro setor tem base em entidades religiosas, vamos dar uma passada rápida em o que a Bíblia diz a respeito de administração e gerenciamento.

4. 2. 1. José, o escravo

Talvez o exemplo mais conhecido seja José, um judeu vendido como escravo, que se tornou o Governador de todo Egito. Ele ainda era escravo, quando Potifar, o oficial do faraó reconheceu que tudo que José fazia, prosperava e o tornou administrador de seus bens (Gn 39. 1-6). Mesmo, depois sendo preso injustamente, perdendo toda sua reputação, o carcereiro o colocou como administrador da prisão (Gn 39.20-23). Vários anos após, vindo direto do calabouço (Gn 41.14), tendo a possibilidade de se apresentar ao faraó, soube fazer seu marketing pessoal (Gn 41.33-36) e alcançou o cargo máximo de administrador de todo Egito (Gn 41.37-57), tendo a árdua tarefa de administrar o Egito no período das “Vacac gordas e vacas magras”. Era ele quem administrava todo o Egito, comprava e vendia (Gn 42.6; 45.8), gerenciando financeiramente todo o Egito (Gn 47.14) e ele mesmo fazia todas as transações financeiras (Gn 47.16-20).

4. 2. 2. Moisés

Moisés, após foi criado pela filha do faraó do Egito, depois de ter sido abandonado por sua mãe no rio. Teve toda a instrução de um filho de faraó. Mas, aos 40 anos, estava esquecido, morando com seu sogro, Jetro. Mas, Deus o chamou para tirar o povo do Egito e levá-los para terra prometida. Uma tarefa aparentemente fácil. Pelo menos se não considerarmos a índole do povo. Moisés teve que administrar um empreendimento, que durou 40 anos, com um povo que reclamava o tempo todo, com “inimigos em sua própria trincheira”

(Gn 16.20; 17.2; 18.16; 32.7; etc.). Mesmo com toda a resistência do Povo, ele conseguiu levar a termo a sua tarefa. E isto, com uma população avaliada em mais de 600 mil pessoas (Nm 1.46) e ainda foi reconhecido “... ninguém jamais mostrou tamanho poder como Moisés nem executou os feitos temíveis que Moisés realizou aos olhos de todo o Israel.” (DT. 34.11-12) E ainda, teve capacidade para treinar seu substituto, Josué, após sua morte.

4. 2. 3. Neemias, o cativo da Babilônia

Outro exemplo é Neemias, um judeu que foi levado ao cativeiro babilônico. Assumiu para si, a árdua tarefa de reconstruir a cidade de Jerusalém, mesmo estando a vários quilômetros de distância, com poucos recursos e pouco capital humano. Administrar sem recursos, ou com muito pouco, e com poucos obreiros, na maioria não qualificado, em meio à oposição e intimidação (Ne 2.19; 4.1-23; 6.1-19). Antes de começar o trabalho, ele mesmo foi fazer uma inspeção detalhada nas péssimas condições em que estava a cidade (Ne 2.11-20). Só depois de entrar e sair por vários portões, analisar todas as hipóteses, foi que começou a executar seus planos. Fez seus planos iniciais, mas encontrou várias resistências, tanto financeiras, como com seu contingente humano. Teve que rever várias vezes seus planos (Ne 4.13). Sempre verificando e inspecionando as obras e recursos disponíveis (Ne 4.14). Soube trabalhar com distribuição de tarefas (Ne 3), revezamento de trabalhadores (Ne 4.16-22). Mesmo em meio a reconstrução, a administração de todas as dificuldades, soube fazer algumas reformas sociais, atendendo reclamações de seus trabalhadores (Ne 5.6-13 e 13.10ss). Todo seu trabalho foi reconhecido e ele foi nomeado governador da terra de Judá (Ne 5.14), sempre se fazendo de exemplo de trabalhador para com seus liderados (Ne 5.16-19), se dedicando da mesma forma que qualquer outro trabalhador.

4. 2. 4. Jesus e suas parábolas

Bob Briner, em seu livro - OS MÉTODOS DE ADMINISTRAÇÃO DE JESUS - Com 12 executivos, Ele criou a maior “empresa” do mundo, pela Editora Mundo Cristão - São Paulo, faz um estudo de como “Jesus programava com perfeição o tempo certo para suas ações. Nada acontecia casualmente. Tudo tinha um propósito. Por sua programação ter sido sempre tão primorosa, cada evento em particular causou um grande impacto.”

Neste livro, já explana as várias formas de administração de Jesus. Não nos sobra mais nada para comentar sobre seus métodos de administração.

Apenas faremos menção de algumas de suas parábolas. Em várias, Jesus fala de empregados administrarem talentos e gerirem as empresas de seus chefes, falando em aplicar, ganhar mais e render juros depositar em bancos (Mt. 25.14-30 e Lc 19.11-26), do administrador astuto (Lc 16.10-12) do administrador fiel (Lc 12.42-48) e do infiel (Lc 16.1-8).

Em outra parábola, Jesus comenta de preparativos, cálculos e administração da construção de uma torre, antes de se iniciar os trabalhos, demonstrando a preocupação de conseguir começar e terminar o que se planejou (Lc 14.28-32). Seria uma lição de planejamento estratégico antes de se iniciar uma trabalho.

4. 2. 5. Jetro, o sogro

Outro exemplo de administração, foi Jetro, o sogro de Moisés. Desta vez, administração de pessoal e distribuição de tarefas. Moisés foi o grande líder que salvou todo o povo da escravidão egípcia. Após o retorno do Egito, todo o povo vinha trazer os problemas para Moisés resolver, desde a manhã até o cair da tarde. Jetro viu que Moisés não poderia executar esta tarefa sozinho e sugeriu a divisão de tarefas, delegação de poderes, chefes capazes e escala hierárquica (Ex. 18.13-26)

4. 2. 6. Convenção Batista Pioneira

Agora vamos para exemplos mais atuais. André Reinke, em seu Livro “Os Pioneiros”, conta a história dos 100 anos da Convenção Batista Pioneira, no Brasil. Por várias vezes, conta as dificuldades apresentadas por uma obra ou missão, tendo que um administrador tivesse que intervir para restaurar a saúde financeira da entidade.

Entre os vários exemplos citados em seu livro, atravessando a história da Convenção Batista, cita a instauração do Plano Cooperativo para as construções de suas obras. Em 1974, o Pr. Juracy Lemos apresentou os gráficos demonstrando o funcionamento do sistema. Apenas após isto, foi iniciado as construções e obras do lar da Criança e do Instituto Bíblico. (André Reinke – 2010 – pág 92).

Outro exemplo: Com as dificuldades das décadas de 80 e 90 e o ápice da crise da inflação brasileira, com seus planos econômicos, outra vez as obras daquela convenção foram influenciadas. No ano de 1989 atuava uma comissão permanente de sustento pastoral e uma comissão propôs a criação da Unidade de Referência da Convenção (URC) (pág. 111).

Mas, o livro não relata apenas dificuldades. Outra solução citada pelo livro foi a criação do Conselho de Planejamento e Coordenação (CPC), em 1992, para auxiliá-los na nova realidade – maior complexidade dos trabalhos e instituições convencionais, grandes distâncias a serem percorridas, etc. A proposta seria a descentralização e assembleias bienais. Estas decisões administrativas durante os próximos 3 anos surtiram efeito, sendo que em 1994 as finanças estavam sanadas. (pág 116 e 117). Apartir de então passaram a planejamentos de longo prazo, para os próximos 10 anos (pág 118). Seguiram-se a este período várias obras.

Novamente, em 1998, na 81^a. assembleia, o presidente Rui Teske apresentou um plano estratégico para os anos de 1998 a 2010. O plano previa o crescimento sadio das igrejas era o treinamento da liderança atual e futura (pág. 121). A assembleia de 2004 confirmou que o planejamento de 1998 já esta plenamente cumprido (pág 125).

4.3. ESPECIALIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Com a expansão numérica e a especialização de cada entidade aumentou as exigências de serviços contábeis mais qualificados, abrangentes e, em muitos casos, específicos, a fim de atender à demanda do segmento, sua gestão contábil, financeira, econômica e patrimonial, com suas prestações de contas e aos demais procedimentos necessários, a fim de atender às suas finalidades e aos interesses da sociedade.

Muitas destas entidades utilizam o trabalho de voluntários para auxiliar a entidade na sua missão. Tem-se notado a escassez de profissionais que estejam preparados para atuar nestas organizações. Profissionais que dominem o assunto.

Profissionais que saibam as particularidades destas organizações, quanto a tributações, imunidades, isenções e procedimentos de escrituração contábil. Detalhes que as diferenciam das empresas comerciais.

A faixa salarial dos trabalhadores destas organizações, em 2005 **se aproximaram média das organizações registradas no CEMPRES** (Cadastro Central de Empresas do IBGE – CEMPRES)

Segundo dados do IBGE, estes trabalhadores ganhavam, em média, o equivalente a 3,8 salários mínimos por mês, em 2005. No total, a remuneração dos profissionais que trabalham formalmente nessas entidades envolveu recursos da ordem de R\$ 24,3 bilhões o que equivale a uma média mensal de R\$ 1.094,44.

No mesmo ano, a média da remuneração de todos os assalariados das organizações públicas, privadas lucrativas e não lucrativas cadastradas no CEMPRES era de 3,7 salários mínimos mensais, o equivalente à R\$ 1.060,68. Assim, os salários médios eram superiores em apenas 3,2%.

No período de 1996 e 2005, a remuneração elevou-se, em termos reais, em 1,2% passando de R\$ 1.081,00 para R\$ 1.094,00. Esta evolução só ocorreu, basicamente, nos anos mais recentes, já que entre 1996 e 2002 os salários médios praticamente não alteraram (ganho real de apenas 0,1%).

Tabela 07 - Evolução do salário médio mensal e sua respectiva variação, segundo grupo da classificação das entidades sem fins lucrativos - Brasil - 1996/2005

Grupo da classificação das entidades sem fins lucrativos	Salário médio mensal (R\$) (1)			Variação (%)		
	1996	2002	2005	2002/1996	2005/1996	2005/2002
Total	1 081	1 082	1 094	0,1	1,2	1,1
Habituação	378	499	796	31,9	110,5	59,6
Saúde	995	1 021	1 023	2,6	2,8	0,2
Cultura e recreação	992	1 075	1 081	8,4	9,0	0,6
Educação e pesquisa	1 374	1 462	1 474	5,8	7,2	1,5
Assistência social	767	882	731	(-) 11,2	(-) 4,8	7,2
Religião	770	893	718	(-) 9,9	(-) 6,7	3,6
Meio ambiente e proteção animal	998	1 252	1 218	25,5	22,1	(-) 2,7
Desenvolvimento e defesa de direitos	1 034	993	989	(-) 4,0	(-) 4,4	(-) 0,4
Associações patronais e profissionais	991	970	940	(-) 2,2	(-) 5,2	(-) 3,1
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	1 286	1 105	1 081	(-) 14,8	(-) 15,8	(-) 1,3

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas: 1996/2005.

(1) Os salários de 1996 e 2002 foram inflacionados para 2005 pelo IPCA.

Tabela 10 - Unidades locais, pessoal ocupado assalariado em 31.12, salários e outras remunerações e salário médio mensal das Entidades Privadas sem Fins Lucrativos, segundo tipo de entidade e faixas de pessoal ocupado assalariado - Brasil - 2005

Tipo de entidade	Unidades	Pessoal ocupado	Salários	Salário
Total	601 611	2 422 350	31 865 036	3,5
0	405 006	0	81 753	-
1 a 2	88 683	113 441	808 085	1,9
3 a 4	33 499	116 956	998 245	2,3
5 a 9	43 029	266 857	2 389 585	2,4
10 a 49	24 401	488 573	5 032 452	2,8
50 a 99	3 549	246 017	3 195 175	3,5
100 a 499	2 915	585 374	9 040 246	4,1
500 e mais	529	605 132	10 319 495	4,6
Fundações privadas	8 448	246 361	4 421 364	4,8
0	4 989	0	2 953	-
1 a 2	808	1 115	12 067	2,9
3 a 4	426	1 468	18 422	3,4
5 a 9	543	3 634	41 454	3,1
10 a 49	991	22 647	300 758	3,6
50 a 99	267	18 635	289 496	4,2
100 a 499	331	76 368	1 494 273	5,3
500 e mais	93	122 494	2 261 941	5,0
Associações sem fins lucrativos	593 163	2 175 989	27 443 672	3,4
0	400 017	0	78 800	-
1 a 2	87 875	112 326	796 018	1,9
3 a 4	33 073	115 488	979 823	2,3
5 a 9	42 486	263 223	2 348 131	2,4
10 a 49	23 410	465 926	4 731 693	2,7
50 a 99	3 282	227 382	2 905 679	3,4
100 a 499	2 584	509 006	7 545 972	4,0
500 e mais	436	482 638	8 057 554	4,5

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2005.

Nota: Valor médio anual do salário mínimo = R\$ 286,67 em 2005.

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1205> - Acesso em 12/03/2011, à 22.14hs

4. 3.1. Manual de Procedimentos contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social

Conforme visto em itens anteriores, há vários requisitos e exigências a serem cumpridas por entidades do Terceiro Setor. Além das dificuldades apresentadas, a expansão do número de entidades e especialização de cada setor tem exigido do administrador conhecimentos específicos.

Com a finalidade de auxílio foi lançado Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social, uma obra desenvolvida em parceria com a Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC) e a Associação Nacional dos Procuradores e Promotores de Justiça de Fundações e Entidades de Interesse Social (Profis), e contribuição da Promotoria de Justiça de Fundações e Entidades de Interesse Social do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Disponível para acesso aos interessados através do site do Conselho Federal de Contabilidade: http://www.cfc.org.br/uparq/Livro_manual_fund.pdf . (Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social / Conselho Federal de Contabilidade. - Brasília - DF - CFC, 2003.)

4. 3. 2. Riscos aos administradores destas entidades

A maioria dos administradores das Entidades do Terceiro Setor são voluntários. Muitas vezes tem o desejo de executar tarefas de interesse público e auxiliar seus semelhantes. Mas, nem sempre tem a capacidade para fazê-lo.

Fica aí o perigo do administrador mal preparado.

Segundo o site “Rumo Sustentável”, em matéria de Rafael Augusto Paes de Almeida e Eduardo Pannunzio, em 21.09.2009: “A Justiça do Trabalho determinou, recentemente, o bloqueio de R\$ 68 mil na conta bancária do vice-diretor de uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), em decorrência de três processos movidos por ex-funcionários contra a organização.” (<http://www.rumosustentavel.com.br/riscos-aos-dirigentes-de-entidades-do-terceiro-setor/>, acessado em 16.03.2011, às 01.05hs)

Na matéria, os advogados demonstram a preocupação que estes voluntários possam desistir de executar tão importante tarefa de interesse público pelo receio de terem suas contas

penhoradas em função das referidas decisões judiciais. Nesta mesma matéria menciona até processos de execução fiscal.

Os escritores terminam a matéria com a seguinte sugestão:

“Para que isso não leve a uma diminuição da atuação de organizações de tal natureza, em prejuízo para a própria sociedade brasileira, é fundamental que as entidades sejam cada vez mais rigorosas em seus processos de gestão e controle, precavendo-se contra eventuais tentativas de responsabilização judicial dirigidas a elas próprias e seus dirigentes.” (<http://www.rumosustentavel.com.br/riscos-aos-dirigentes-de-entidades-do-terceiro-setor/>, acessado em 16.03.2011, às 01.05hs)

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, iremos apresentar e analisar o resultado das pesquisas efetuadas com os membros da direção e com os voluntários de entidades da cidade de Canoas – RS.

5.1. PESQUISA REALIZADA COM A DIRETORIA

Foram respondidos 16 questionários por membros da diretoria de 6 entidades. Duas entidades não teve representantes da diretoria que pudessem responder. Os dados refletem a visão de cada líder das entidades, em relação a sua Instituição ou a seus voluntários.

Houve variação na quantidade de líderes que responderam, em relação a cada Instituição, conforme quadro abaixo:

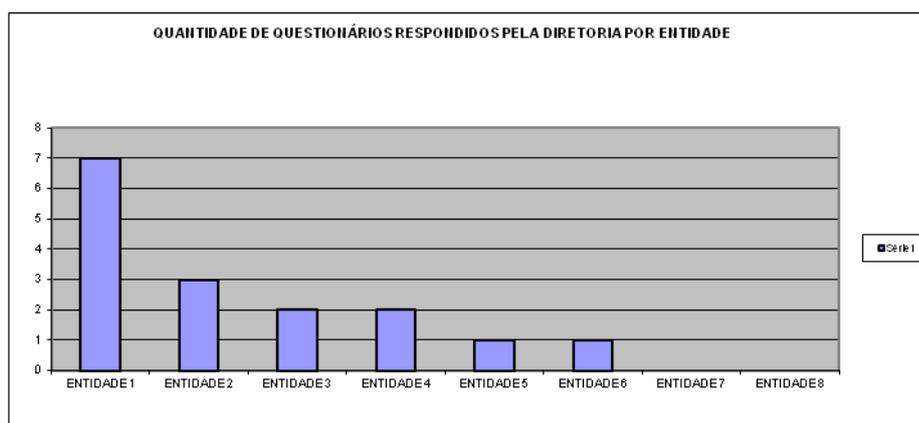


Figura 7 - Quantidade de questionários respondidos pela diretoria, por Entidade

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5.1.1. Quantidade de pessoas atendidas pela instituição

A primeira pergunta efetuada foi sobre a quantidade de pessoas atendidas pela Instituição.

As respostas foram tabuladas da seguinte forma:

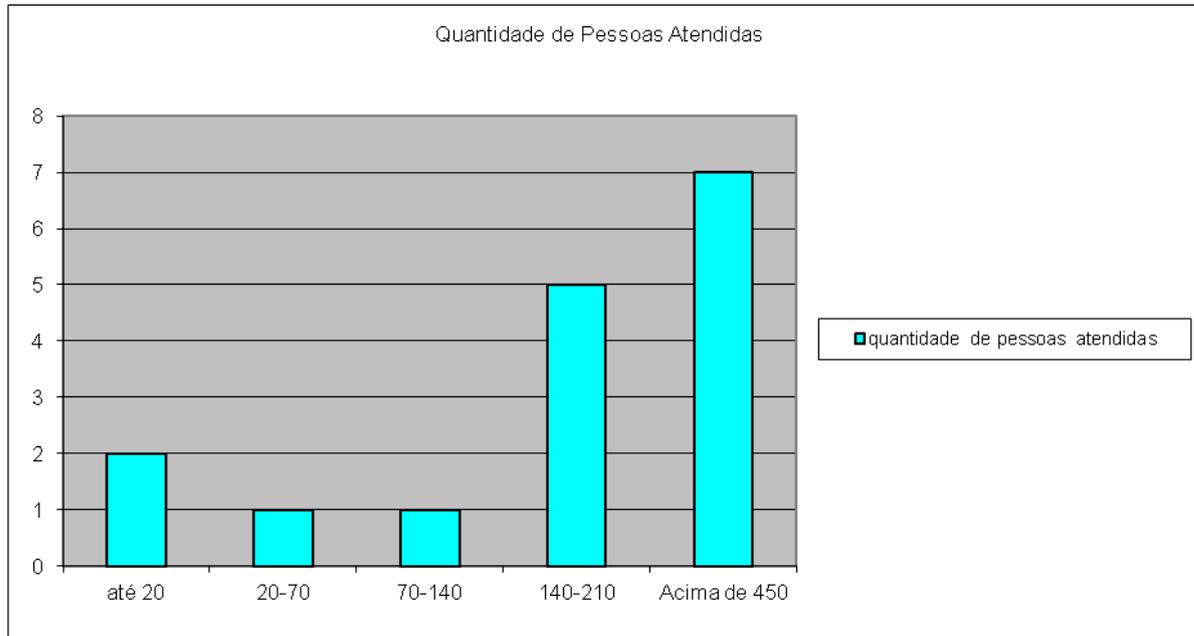


Figura 8 - Quantidade de pessoas atendidas pela Instituição

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

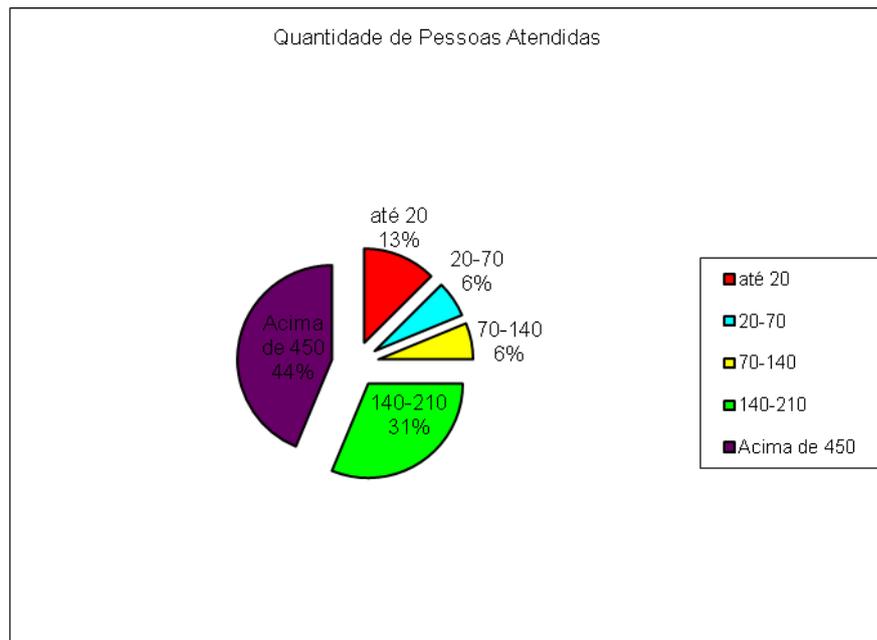


Figura 9 - Quantidade de pessoas atendidas pela Instituição

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Dois questionários, de formas diferentes, informam que a meta seriam atender apenas 100 pessoas, porém a demanda chega a 140 pessoas. Isto demonstra a necessidade e o comprometimento com o atendimento aos necessitados.

5. 1. 2. Ramo de atividade destas entidades

O ramo de atividade destas entidades contatadas foi trabalhos com pessoas carentes da comunidade; crianças, mulheres, jovens, dependentes químicos e familiares, portadores de deficiência mental e neurológica e moradores de rua, na Cidade de Canoas – RS.

5. 1. 3. Verbas e formas de manutenção das Instituições

Sobre a forma que a instituição se mantém e as formas para arrecadar fundos, a grande maioria informa que possui alguma ajuda financeira governamental.

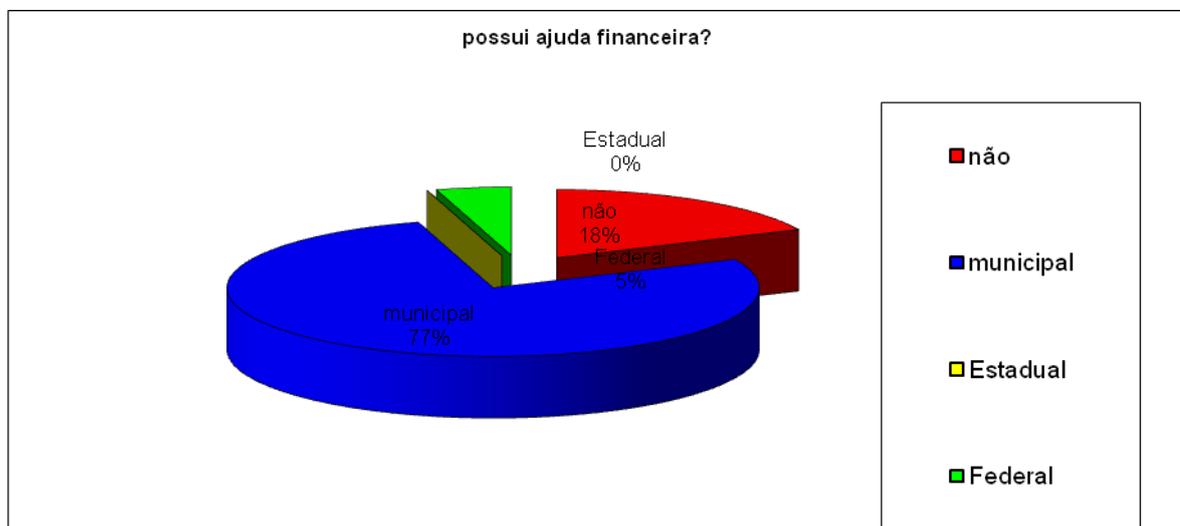


Figura 10 - Instituições que possuem ajuda financeira

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Mas, esta ajuda financeira não é suficiente. Vários informam a necessidade de arrecadação de fundos entre os sócios ou voluntários. Entre a realização das entrevista, alguns dos líderes admitiram verbalmente terem que usar dinheiro pessoal para suprimento da entidade.

Um dos dirigentes respondeu da seguinte forma sobre os recursos e sua origem: “[...] Muito pouco, através de sócios, porém com dificuldades, pois sempre há mais necessitados” (diretor 11). Isto demonstra o grau de comprometimento do dirigente.

Quatro questionários indicam que a entidade não recebe qualquer ajuda financeira governamental. Sobrevivem exclusivamente de doações da comunidade e voluntários. Dezesete questionários afirmam receber verbas municipais e um diz receber verbas federais.

Também é citado o uso de doações da comunidade e dos voluntários, convênios, chás e galletos e sorteios.

5. 1. 4. Tempo de Existência da Instituição

As entidades pesquisadas tem acima de 4 anos. Nenhuma delas é iniciante. Seis delas tem entre 6 e 10 anos e 10 tem mais de 10 anos de existência.

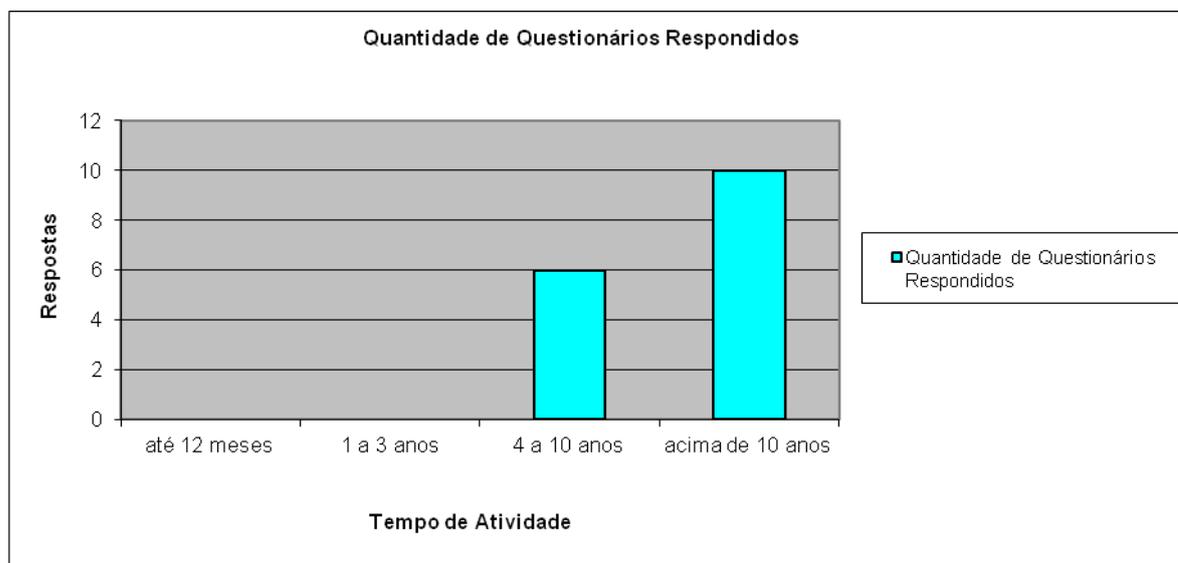


Figura 11 - Tempo de existência das Instituições entrevistadas

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 1. 5. Conselho Fiscal e demonstrações financeiras

Tabela 0911 - A Instituição possui Conselho Fiscal?

Possui Conselho Fiscal?	Quantidade de Questionários Respondidos
Sim	14
Não	2

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Apenas 2 questionários informam que não tem nenhuma forma de fiscalização. Os outros 14 questionários informam que existe de uma forma ou outra, o conselho fiscal que controla os gastos financeiros.

Dos 14 questionários respondidos, apenas 3 indicaram que não tem obrigatoriedade de qualquer tipo de publicação das demonstrações financeiras. Os outros 13 questionários fazem referência a demonstrações financeiras.

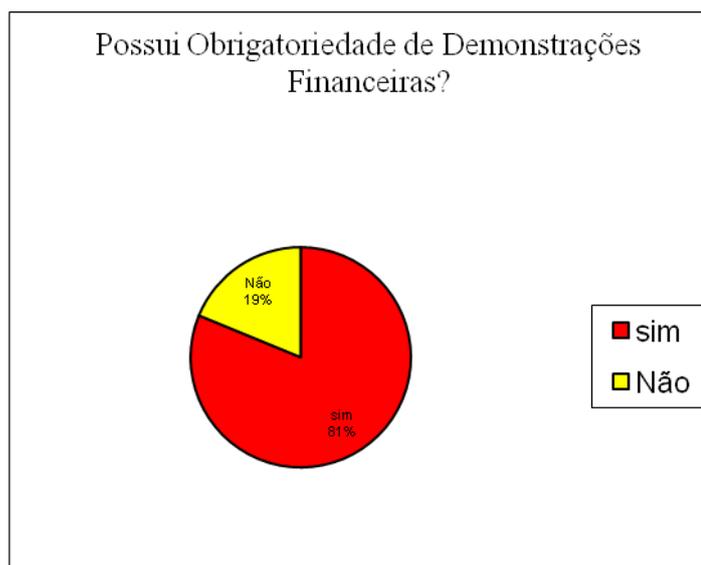


Figura 12 - Obrigatoriedade de demonstrações financeiras

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 1. 6. Missão

Quando foi perguntado se existia uma definição clara da missão da entidade, todos os questionários afirmaram que sim. Ao perguntar qual seria missão, as respostas divergiram bastante. Isto deixou uma lacuna se estas missões eram da Instituição, ou se cada um usava uma missão pessoal para se envolver com a Instituição e com as pessoas carentes.

A maioria das missões aparentavam nobreza, como por exemplo:

- “Atender toda e qualquer pessoa em situação de risco” (diretor 11);
- “inclusão social” (diretor 12);
- “Salvação e geração de renda” (Diretor 13);
- “ajuda espiritual e social” (Diretor 14);

- “resgate da cidadania das pessoas em situação de rua” (diretor 10);

Mas estas citações não indicavam que fosse a missão clara da instituição, que seriam as “crenças comuns existentes na organização e as razões pelas quais ela existe, o motivo que esta organização existe” (Hudson, 1999, pág. 72), que vários autores informam ser importante para a organização.

5. 1. 7. Gestão da Instituição – os voluntários e profissionais

Dos 16 questionários respondidos, apenas um informa que existe a co-gestão de um profissional, juntamente com os voluntários. Todos os outros questionários informam que a gestão é feita por voluntários, sem remuneração.

Tabela 120 - Quem faz a gestão da instituição

Quem faz a gestão da instituição?	Quantidade de Questionários Respondidos
Profissional	1
Voluntário	16

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Quando perguntado sobre a existência de funcionários remunerados na entidade a resposta fica assim distribuída:

Tabela 13 - Existência de Funcionários remunerados na Instituição

Há funcionários remunerados ?	Quantidade de Questionários Respondidos
Sim	12
Não	4

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Quando perguntado quantos funcionários remunerados cada instituição tem, as respostas foram as seguintes:

Tabela 14 - Quantidade de Funcionários remunerados na Instituição

<i>Quantos?</i>	<i>Quantidade de Questionários Respondidos</i>
1	1
2	0
3	1
4	0
5	0
6	2
7	1
8	0
9	7

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

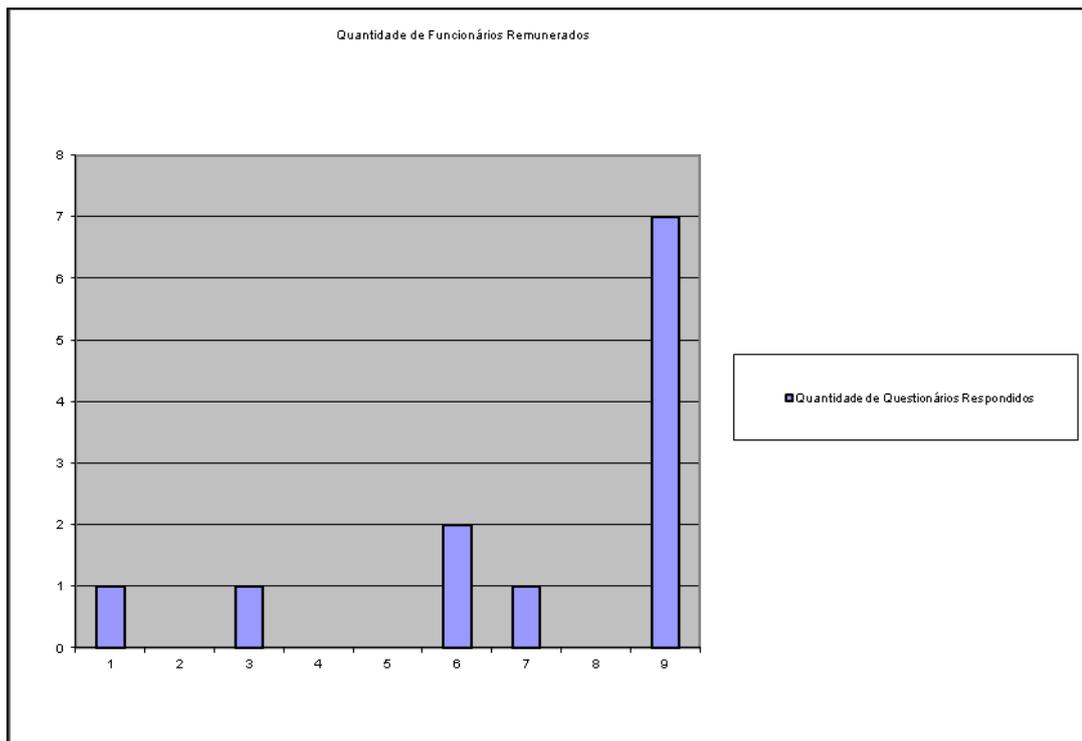


Figura 13 -Quantidade de Funcionários remunerados na Instituição, por questionários respondidos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

A distribuição dos voluntários entre direção e funcionários foi respondida da seguinte forma:

Tabela 153 - Distribuição dos voluntários entre direção e funcionários

<u>Quantidade de voluntários</u>	<u>Direção</u>	<u>Funcionários</u>
1	1	0
3	0	2
4	0	3
6	1	0
7	1	1
8	1	0
9	11	0
12	1	0
14	0	7
20	0	3

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

A variação entre funcionários remunerados e funcionários voluntários tem uma grande variação, entre os questionários respondidos. Enquanto alguma instituição quase que precisa ser dirigida somente por uma pessoa, temos instituições que tem a seu dispor uma quantidade maior de colaboradores, tanto remunerados como voluntários.

A maior parte dos questionário informa haver uma boa relação entre o gestor e os voluntários na manutenção da Instituição. Respostas como “parceria” apareceu em vários questionários. Também tivemos respostas que faziam alusão a “Amizade”, “Amigável”.

Outras respostas:

- “*Existe uma relação muito aberta a diálogo e confiança mútua*” (Diretor 9)
- “*Existe uma relação muito aberta entre os associados*” (Diretor 8)
- “*Trabalho em equipe*” (Diretor 15)

A maioria dos voluntários aparecem de forma livre e espontânea (14 questionários respondidos) e 1 por indicação de outros e um pelos Parceiros Voluntários.



Figura 14 - Forma que os voluntários aparecem, na visão da diretoria

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

No quesito “quem são esses voluntários?”, as respostas ficaram relativamente mais diversificada, sendo 10 Profissionais liberais, 10 Autônomos, 12 Donas de casas e apenas 4 Empresários e 4 Universitários.

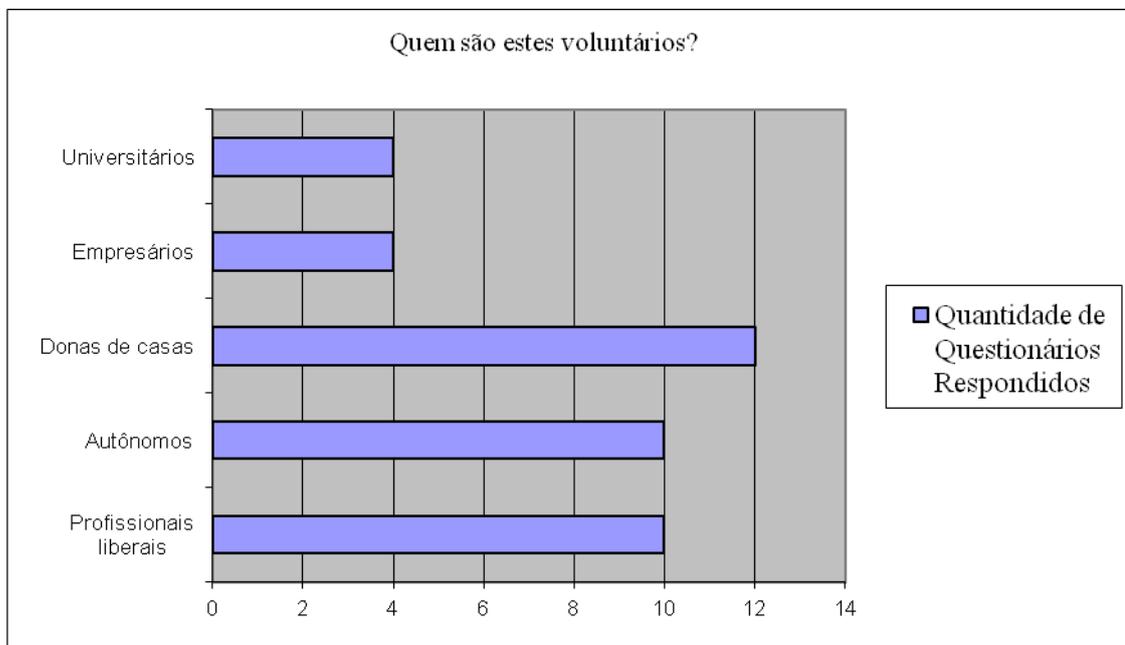


Figura 15 - Quem são estes voluntários

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Também houve uma relativa variedade de formas de como os voluntários são recrutados. A maior parte é feita por convite – 6 questionários, 3 por entrevista e 2 por conta própria.

Tabela 16 - Formas de recrutamento

De que forma é feito o recrutamento dos voluntários?	Quantidade de Questionários Respondidos
Convidados	6
Entrevista	3
Conta própria	2
Cadastramento	1
Parceiros Voluntários	1
Assistência Social	1

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Um questionário informa: “[...] não recrutamos. Aceitamos conforme o comparecimento” (Diretor 11) e outro fala sobre ser feito uma entrevista: “[...] Após eles nos procurarem, se faz uma entrevista” (Diretor 12)

A grande parte dos questionários respondidos informa que os dirigentes estão satisfeitos com a forma os voluntários colaboram. Estes voluntários colaboram em atividades diversas. Em nenhum questionário houve reclamação do trabalho dos voluntários.

- *“Colaboram com muito carinho. Continuando assim, seta bem”* (Diretor 7)
- *“Da forma que colaboram satisfaz as necessidades da entidade”* (Diretor 13)
- *“Colaboram conforme a necessidade do grupo”* (Diretor 8)
- *“Cada um colabora com sua própria disponibilidade, tanto de tempo como de aptidões”* (Diretor 9)
- *“... conforme suas aptidões pessoais”* (Diretor 10)

Apenas um questionário fala de mais colaboração: *“Seria essencial uma maior colaboração, mas, infelizmente não acontece muito”* (Diretor 11)

Entre as respostas sobre o interesse da população em ser voluntário, na visão destes dirigentes, 4 acharam que é boa, 3 acham razoável, 2 acham insuficiente e 7 acham que poderia ser melhor.

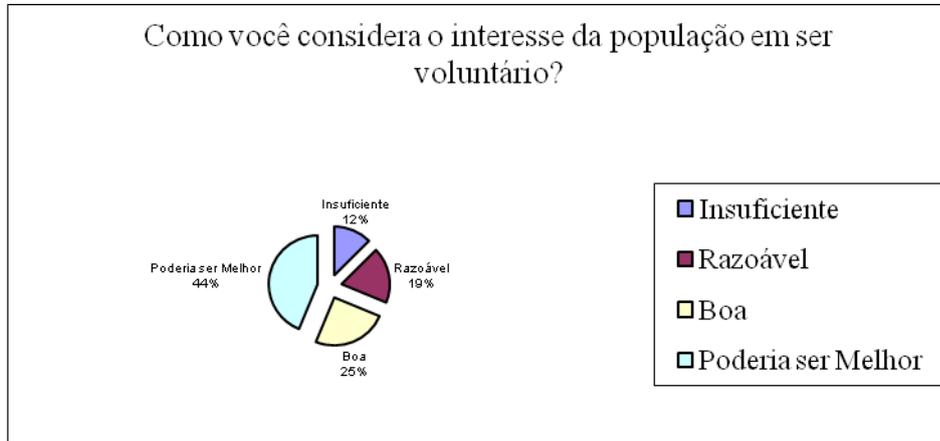


Figura 16 - Como você considera o interesse da população em ser voluntário

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

A maioria dos questionários informa que os voluntários colaboram em um período inferior a 2 anos. Segundo os questionários, na visão dos dirigentes, 2 voluntários colaboram por até 6 meses, apenas 1 entre 7 meses e 1 ano, 7 entre 1 e 2 anos e somente 4 questionários informam que os voluntários permanecem mais de 2 anos.

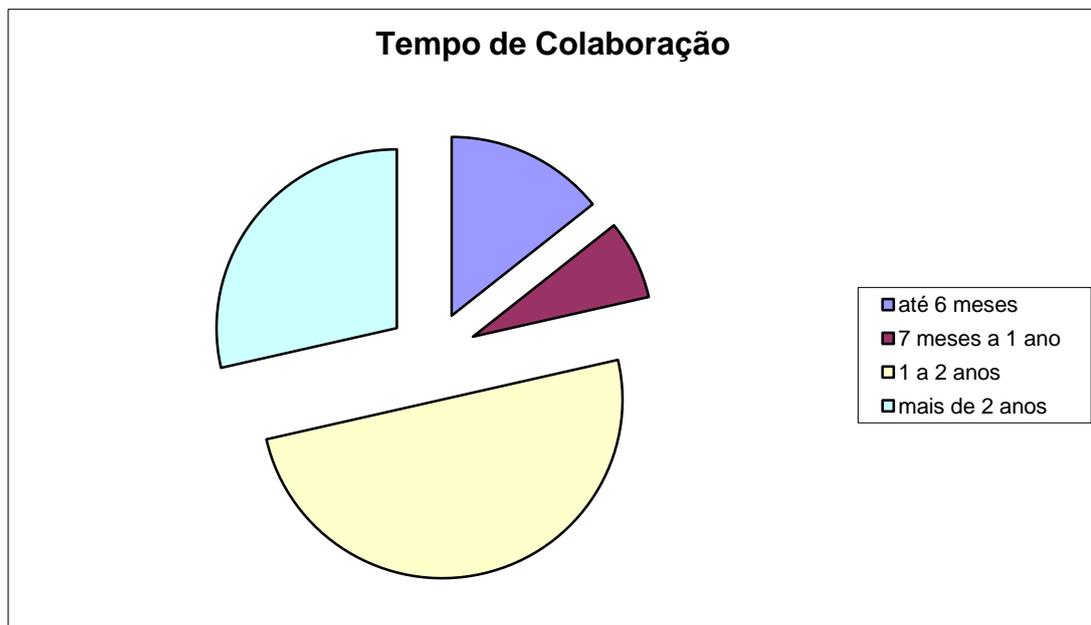


Figura 17 - Tempo de permanência como voluntário, na visão da diretoria

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 1. 8. Administrar sem receita fixa

Quando entramos na pergunta “Em sua opinião, o que é mais importante para vencer o desafio de Administrar sem receita fixa?”, muitas das respostas ficam parecidas. Mudam apenas as palavras, mas, muitas vezes o sentido é o mesmo. A metade das respostas (8) citavam que o mais importante é ter parcerias. “Trabalhar” e “ter boa vontade” apareceram logo em seguida, com 3 respostas cada um.

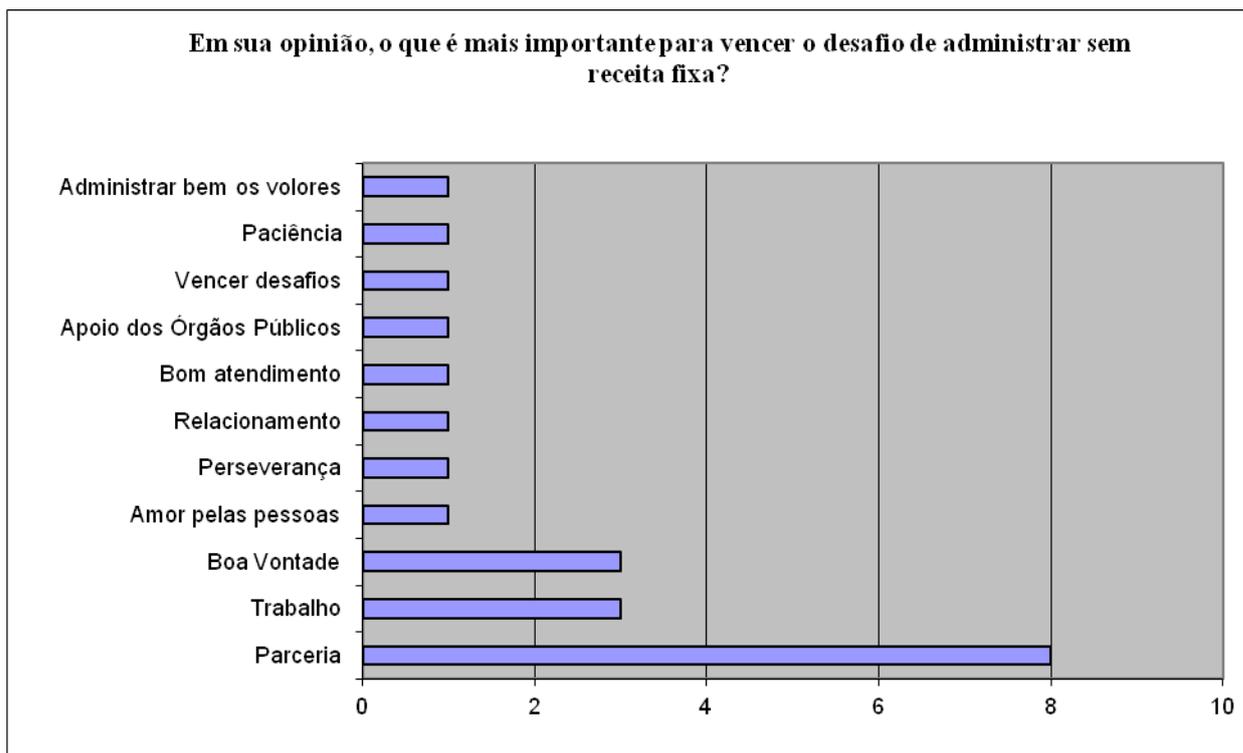


Figura 18 - Em sua opinião, o que é mais importante para vencer o desafio de administrar sem receita fixa?

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Um dos questionários, o dirigente reclama da burocracia dos órgãos públicos (Diretor 12).

Outros comentários que apareceram nos questionários:

- *“Trabalhar e ter uma parceria firme para vencer este desafio”* (Diretor 6)
- *“Administrando as verbas recebidas corretamente (gastando certo na hora certa)”* (Diretor14)
- *“Oferecer trabalho que realmente venha beneficiar as comunidades pobres em situação de vulnerabilidade social”* (Diretor 15)

- *“O mais importante para vencer é o amor pelas pessoas”* (Diretor 8)
- *“As dificuldades de manter a instituição no dia-a-dia (financeiramente). Acho que o mais importante é termos boa vontade e trabalhar com muita paciência”* (Diretor 9)
- *“Boa vontade é saber que o que tu pede é para ajudar pessoas que precisam muito de ti”* (Diretor 10)

Pelas respostas apresentadas, nota-se que o desafio é grande, mas nenhum deles reclamou de falta de verbas. Muitos informam a necessidade de trabalhar, com boa vontade e perseverança, tendo a confiança de conseguir prosseguir em suas atividades.

5.2. QUESTIONÁRIO - VOLUNTÁRIOS

Foram respondidos 51 questionários por voluntários de 8 instituições sediadas na cidade de Canoas. Estas respostas representam a visão de cada voluntário de sua Instituição e de seus serviços com o voluntariado.

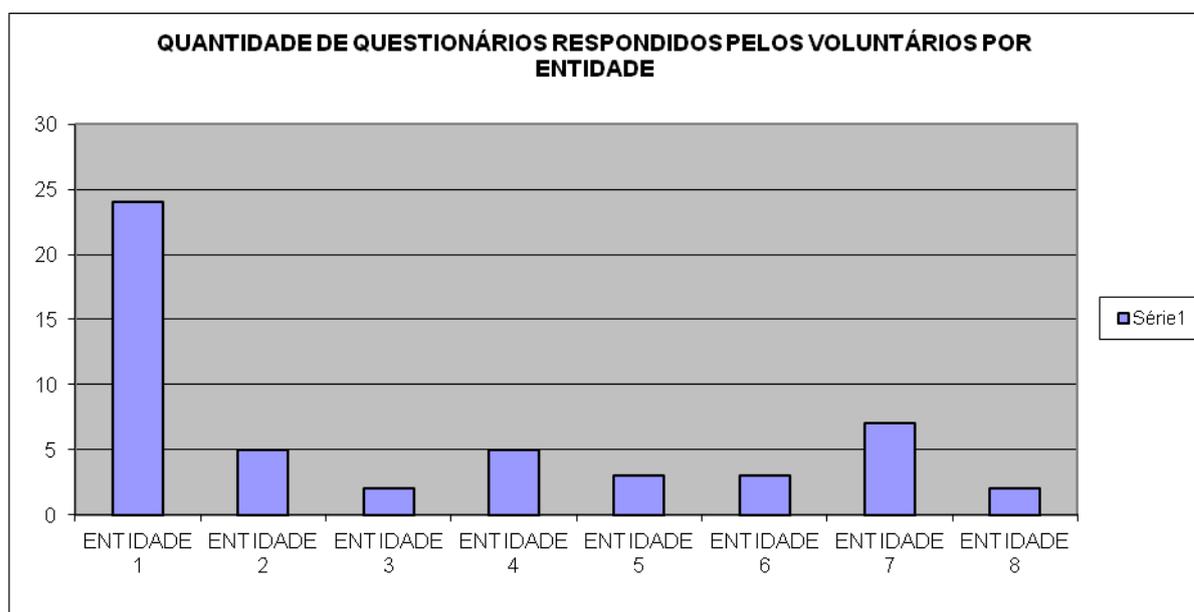


Figura 19 - Quantidade de Questionários Respondidos pelos Voluntários, por Entidade

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 2. 1. Motivo de ser voluntário

A força que move as pessoas a serem voluntários, conforme já citado na parte teórica, é a cidadania, a solidariedade, a filantropia e o amor ao próximo. E o resultado desta pesquisa não foi diferente. As Instituições de Canoas se inserem neste contexto. Em 35 dos questionários, a motivação era, diretamente ou com algumas pequenas alterações de sinônimos, relacionada a “ajudar o próximo”. O próximo motivo citado em 7 dos questionários foi a “solidariedade”, seguida por “fazer o bem”, em 4 questionários.

Em alguns dos questionários, houve respostas compostas de vários motivos, mas foram resumidos da seguinte forma:

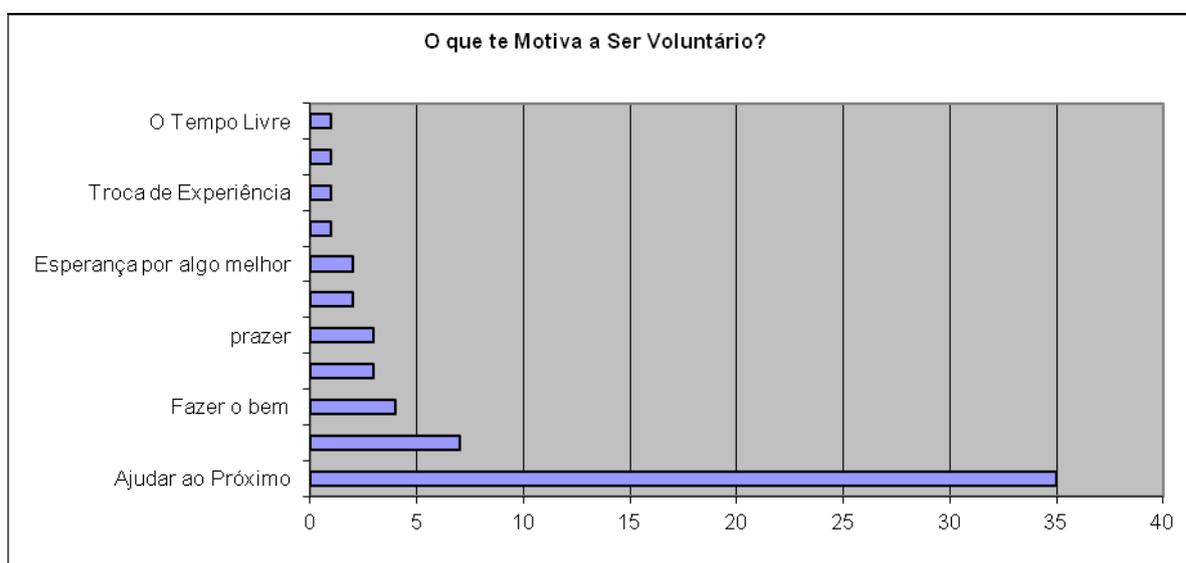


Figura 20 - O que te motiva a ser voluntário?

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Várias respostas também foram nesta mesma direção e merecem destaque:

- *“fazer o bem sem olhar a quem”*. (voluntário 24)
- *“A vontade de ajudar. Tenho bastante e de graça o que outros precisam”*. (Voluntário 16)
- *“O prazer de ver a reação das pessoas atendidas, quando te vêem e a sensação de poder ser útil para alguém”* (Voluntário 25)

Alguns demonstram a vontade de mudar a sociedade ao seu redor:

- *“ajudar a quem precisa e ensinar algo para melhorar o seu salário”* (Voluntário 33)
- *“O desejo de usar minhas asas para ensinar os outros a voar”* (Voluntário 27)
- *“A possibilidade de influenciar positivamente outras vidas. Transformar a realidade a minha volta”* (Voluntário 46)
- *“Esperança por algo melhor”* (Voluntário 50)
- *“O amor que o voluntariado traz como retorno e a possibilidade de contribuir para um mundo melhor”* (Voluntário 39)

Ver as pessoas carentes a sua volta:

- *“As crianças carentes.”* (Voluntário 10)
- *“A satisfação de poder ajudar as pessoas menos favorecidas”.* (Voluntário 51)
- *“A disponibilidade de tempo e o fato de que estamos nesta vida por alguma missão: entre outras, doar-se a quem precisa”* (Voluntário 26)
- *“É ver as famílias e os internos bem e verdadeiramente felizes em um a nova vida”* (Voluntário 49)
- *“O amor que Deus me deu pelas almas”* (Voluntário 40)

Retribuição por algo que recebeu, ajudar por que também foi ajudado:

- *“Poder ajudar outras pessoas, como fui ajudado”* (Voluntário 48)
- *“Minha fé em Jesus Cristo, além de poder contribuir com aquilo que aprendi até agora”* (Voluntário 34)
- *“Querer ajuda como fui ajudado, dar um pouco do que aprendi, que foi a luz no fim do nada, também quero ser a luz para alguém.”* (Voluntário 37)
- *“O que motiva a fazer trabalho voluntário é a troca de experiência com pessoas, trocas de experiências”* (Voluntário 41)

Ou uma motivação bem pessoal ou específica:

- *“Meu filho”* (Voluntário 3) – Este mesmo voluntário respondeu que sua meta como voluntário era: *“Enquanto meu filho quiser.”*

Como visto, a maioria aponta para filantropia, melhorar o mundo, ajudar como também foram ajudados, etc. Exatamente dentro do contexto do terceiro setor: *“Uma das principais funções das instituições do Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, com a missão de prestar um benefício coletivo à sociedade.”*

5. 2. 2. Tempo de Voluntariado

Neste item, “Há quanto tempo você é voluntário?”, as respostas foram bem diversas: 17 com até um ano, 8 entre 1 e 2 anos, 9 entre 3 e 4. Depois seguiu-se uma pequena queda nas próximas faixas e voltando a crescer em acima de 10 anos: 8 respostas.



Figura 21 - Há quanto tempo você é voluntário?

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 2. 3. Forma de entrada no voluntariado

Houve um empate técnico nas formas de se tornar um voluntário entre as formas “Convite por outro voluntário” e “Vontade própria”, ambos com 23 respostas seguido por 5

respostas “Convite por funcionário”. Em alguns casos precisou-se da forcinha do convite de outro voluntário. Mas alguns nem precisaram de convite – foram por vontade própria – Voluntariamente.

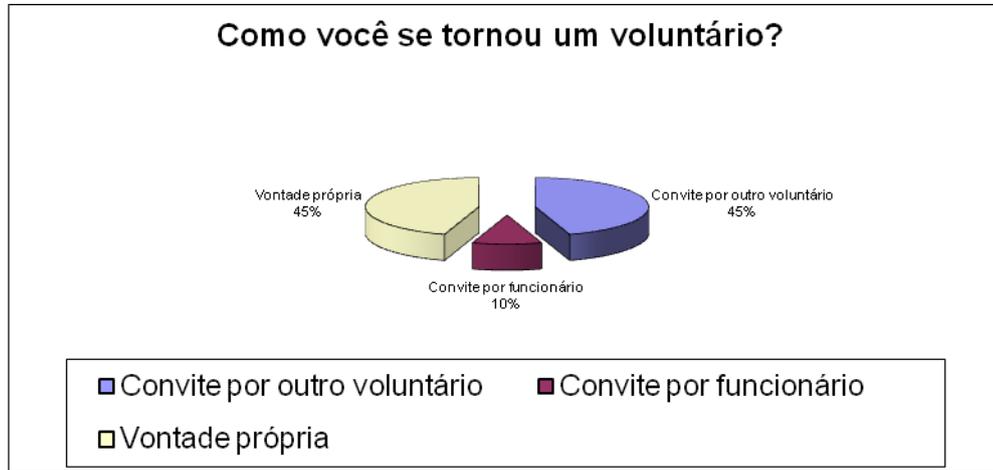


Figura 22 - Como você se Tornou voluntário?

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 2. 4. Tempo dedicado ao trabalho voluntário

Conforme a diversidade de perfil dos voluntários, já respondido pelos dirigentes, nos questionários específicos para diretoria, aqui também se vê a diversidade de tempo dedicado ao voluntariado. Muitos tem suas profissões ou afazeres paralelos. Desta forma, mais da metade dos voluntários, 29, para ser bem exato, dedicam até 4 horas semanais nesta atividade. Entre 4 e 8 horas semanais temos 12 voluntários.

A figura abaixo dá uma visão completa:



Figura 23 - Tempo dedicado ao serviço voluntário

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 2. 5. Setor de colaboração

Nos setores que os voluntários colaboram atualmente ou já realizou em outras ocasiões, também se tem visto uma variedade bastante grande. Temos os voluntários que se dispõem a trabalhar em todos ou vários setores – 18 voluntários dizem colaborar atualmente e 7 disseram que já trabalharam. Outros que não se importam em fazer qualquer tarefa, mesmo as mais simples, como limpeza, pintura ou pequenos consertos.

Setores que colaboram atualmente:

Tabela 15 - Em que setor você colabora?

<u>Em que setor você colabora?</u>	<u>Quantidade de Questionários Respondidos</u>
Diversos/variadas	18
Organização/coordenação	9
Cozinha	6
Limpeza	6
Atendimento	4
Secretaria	4
Artesanato	3
Estoque	3
Ensino	2
Deficientes	2
Motorista	2
Visitação	1
Cabeleireiro	1
Monitoramento	1
Distribuição de roupas	1

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Também pode-se ver a boa vontade de alguns, que estão dispostos a fazer qualquer coisa, onde tiver necessidades:

- *“estou me entrosando e atualmente onde necessitam”* (Voluntário 26)
- *“Em todos os setores da organização que necessitam da minha ajuda”* (Voluntário 28)
- *“O que estiver precisando no momento”* (Voluntário 40)
- *“(…) porém participo de todas as atividades”* (Voluntário 50)

E no quesito de atividades que já realizou, também temos uma variedade considerável:

Tabela 16 - Quais as atividades que já realizou como voluntário?

<u>Quais as atividades que já realizou como voluntário?</u>	<u>Quantidade de Questionários Respondidos</u>
cozinha	11
organização	9
consertos	9
limpeza	8
professor	8
variadas	7
festividades/animação	5
distribuição de roupas	5
conselheiro	4
recepção	4
grupos de ajuda	3
administração	3
visitação	2
acompanhante	1

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

5. 2. 6. Identificação Sócio-cultural dos voluntários

Conforme informação dos próprios voluntários, a maioria dos voluntários são mulheres – 35 voluntárias e 16 voluntários, acima de 46 anos – 7 voluntários; entre 36 a 45 anos – 7 voluntários; entre 26 a 35 anos – 8 voluntários e abaixo de 25 anos foram apenas 2 voluntários.

Tabela 1717 - Idade dos Voluntários

<u>Qual a sua idade?</u>	<u>Quantidade de Questionários Respondidos</u>
até 25 anos	4
26 a 35 anos	15
36 a 45 anos	11
mais de 46 anos	19

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

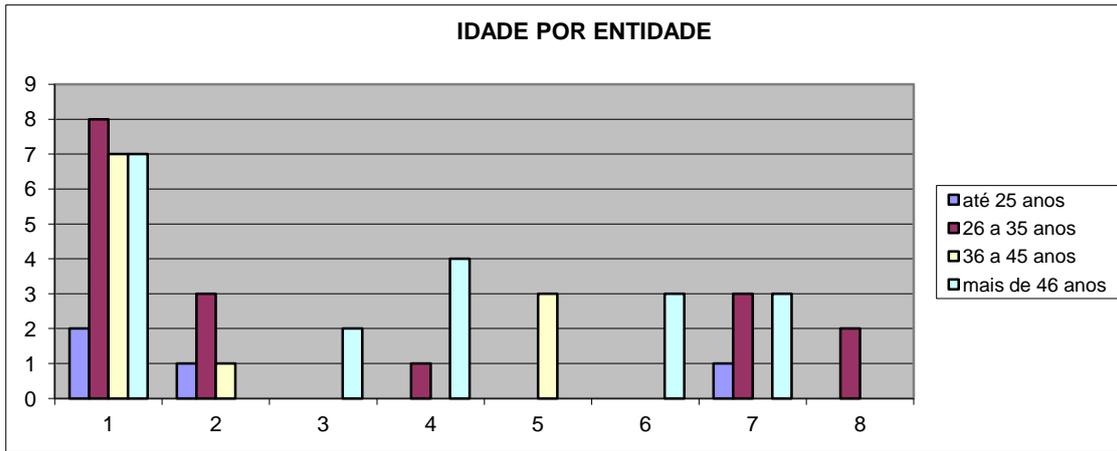


Figura 24 - Idade dos Voluntários, por entidade

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

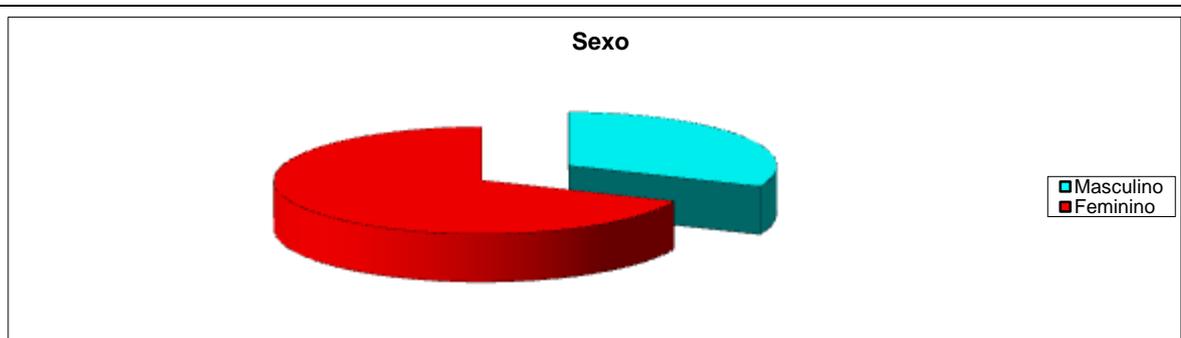


Figura 25 - Sexo dos voluntários

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

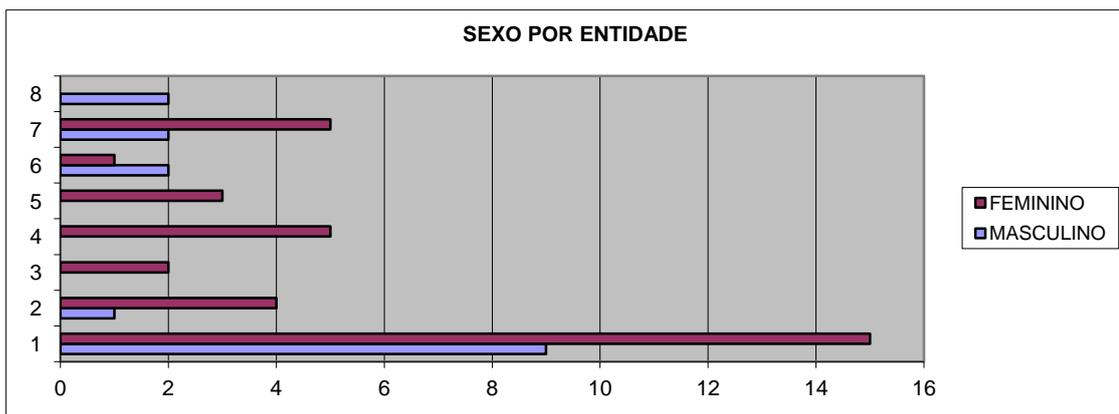


Figura 26 - Sexo dos Voluntários por entidade

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Pode-se notar que temos entidades onde temos apenas voluntários homens e outras apenas com perfil de mulheres. Em outras temos tantas homens como mulheres, com alternância de acordo com a entidade.

O grau de instrução também teve uma variação já prevista, conforme o perfil já definido pelos dirigentes e já citado no tempo dedicado pelos voluntários. Dezoito voluntários informaram terem até 1º. Grau, 21 tem o Segundo grau; 9 tem o Terceiro grau e apenas 3 tem algum tipo de pós graduação.

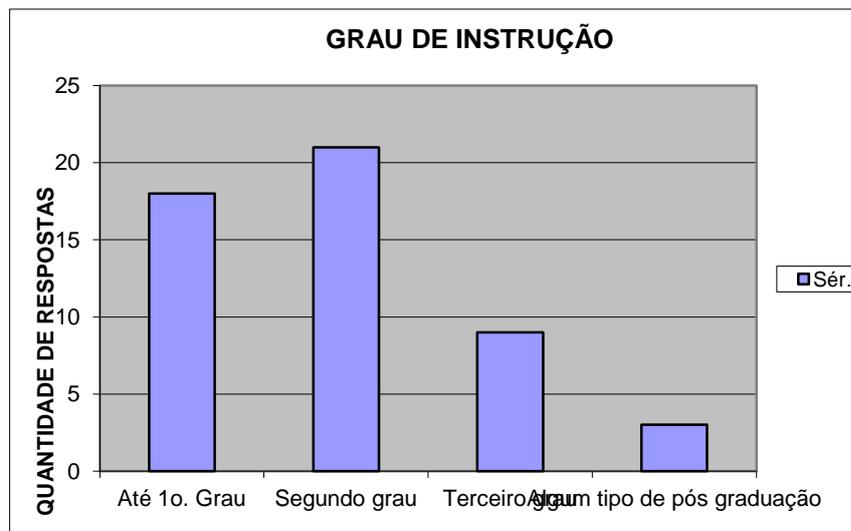


Figura 27 - Grau de Instrução dos Voluntários

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

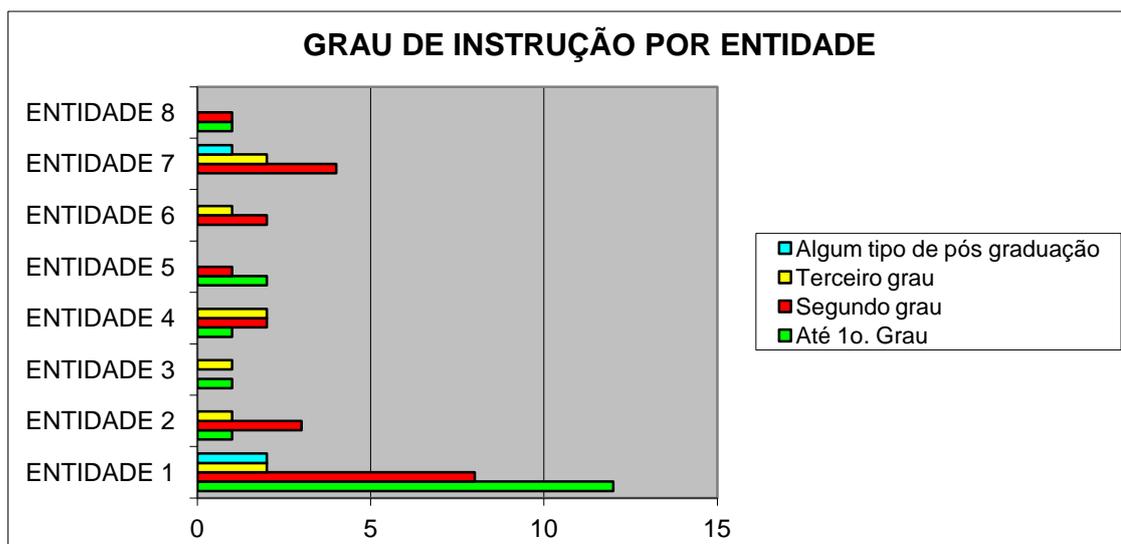


Figura 28 - Grau de Instrução dos Voluntários por entidade

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Também na hora de separarmos o grau de instrução entre as várias entidades, temos visto uma grande diversidade. Temos entidades onde prevalecem voluntários com até o 1º grau, com sua grande maioria (entidade 1, por exemplo, 12 voluntários com até 1º grau). E entidades com uma variação um pouco menor (Entidade 4, por exemplo).

5.2.7. Metas e Objetivos

No quesito metas e objetivos que cada voluntário estabeleceu para sua trajetória como voluntário também temos uma variedade bem grande de definições. Mas, também pode-se estabelecer alguns parâmetros. Novamente, mais da metade, ou seja 27 voluntários disseram que a sua meta era “Ajudar o próximo”, seguido de 10 voluntários com meta de “Sempre melhorar”. Cinco pessoas não responderam ou não tinham metas específicas e 9 tiveram metas mais diversificadas ou mais específicas que serão explanadas a seguir.

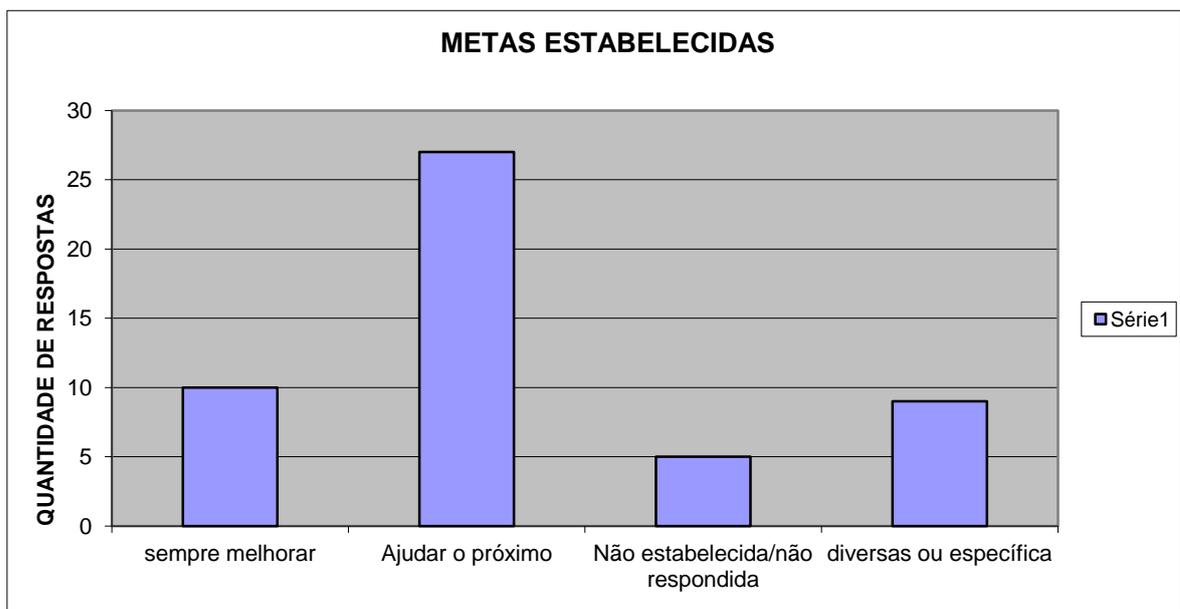


Figura 29 - Estabelecimento de metas por Voluntários

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

As metas foram muito diversificadas, mesmo dentro de uma mesma instituição. Seguindo o espírito de filantropia, já verificado anteriormente, muitas das meta ou objetivos fazem referência a “ajudar ao próximo”:

- “Ajudar ao que precisa de auxílio, com a ajuda de meu Deus” (Voluntário 47)

- *“Desenvolvimento pessoal e ajudar ao próximo”* (voluntário 41)
- *“Ajudar sempre que eu puder”* (Voluntário 15, 16 e 40)
- *“Auxiliar no que for possível, de acordo com a minha disponibilidade”*
(Voluntário 34)
- *“Ajudar até cansar”* (Voluntário 4 e 6)
- *“Poder ver outra pessoa bem (...)”* (Voluntário 49)
- *“Alcançar muitas pessoas com problemas de dependência química a se recuperar”* (Voluntário 48)
- *“não falhar com os outros”* (Voluntário 21)
- *“(...) que eu possa sempre fazer o meu melhor, para ajudar as pessoas”*
(Voluntário 37)
- *“Alcançar as almas que estão esquecidas pela sociedade através do amor pelo próximo”* (Voluntário 38)
- *“A criança e adolescente em primeiro lugar – a inclusão social”* (Voluntário 51)
- *“Que os participantes obtenham vitória”* (Voluntário 45)
- *“Continuar servindo”* (Voluntário 46)
- *“Incentivar pessoas, que podem fazer algo diferente”* (Voluntário 33)
- *“Enquanto estiverem precisando”* (Voluntário 1)

Ou mais específicos:

- *“Alcançar objetivos concretos sem meios termos”* (Voluntário 50)
- *“Ajudar sempre, ser usado, nunca”* (Voluntário 28)

Ou bem pessoais:

- *“Enquanto meu filho quiser”* (Voluntário 3)
- *“Melhorar sempre”* (Voluntário 11, 13, 14, 17, 18, 24)

- “Melhorar cada vez mais” (Voluntário 23)
- “Desenvolvimento pessoal e ajudar ao próximo” (voluntário 41)
- “Não errar” (Voluntário 22)

Ou quem ainda não se decidiu:

- “Não pensei nisto ainda” (Voluntário 9 - informou que é voluntário há um ano)
- “Ainda não estabeleci” (Voluntário 36 - é voluntário há 12 anos)

As entrevistas foram feitas entre 8 instituições diferentes. Mas muitas das metas pessoais se assemelharam, independente da instituição. Em alguns casos, mesmo dentro da mesma instituição, as metas foram bem diferentes. Temos casos de voluntários trabalhando sem meta alguma. Em um dos casos, o voluntário informa que trabalha há 12 anos e ainda não estabeleceu meta para seus serviços na entidade.

5. 2. 8. Motivações e frustrações

Ao ser perguntado se “houve momentos em que sentiu vontade de parar de exercer a atividade voluntária?”, as respostas em sua maioria foram que não. Em 37 questionários houve respostas negativas. Apenas em 12 questionários pessoas admitiram terem vontade de desistir.

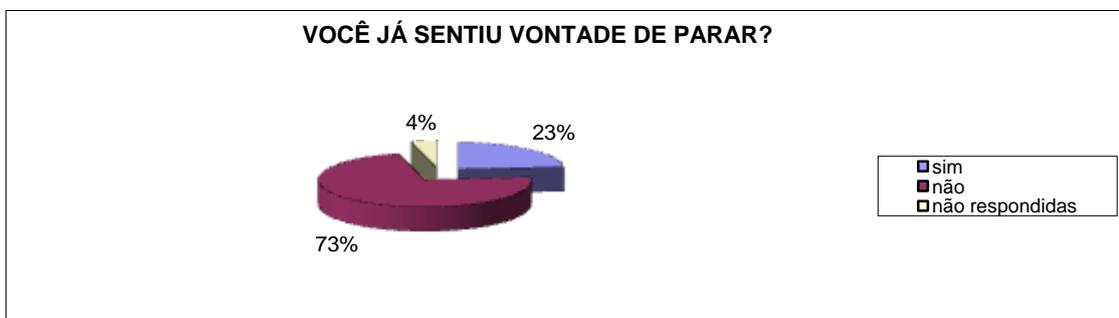


Figura 30 - Houve momentos em que sentiu vontade de parar de exercer a atividade voluntária?

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Em alguns dos questionários, podemos ver fases de desânimo e fases de motivação. Mas, a maioria que admitiu a vontade de parar, também manifestou a vontade de continuar. Tivemos 5 respostas que a vontade de parar seria por algum motivo pessoal. O desânimo foi citado por 4 voluntários.

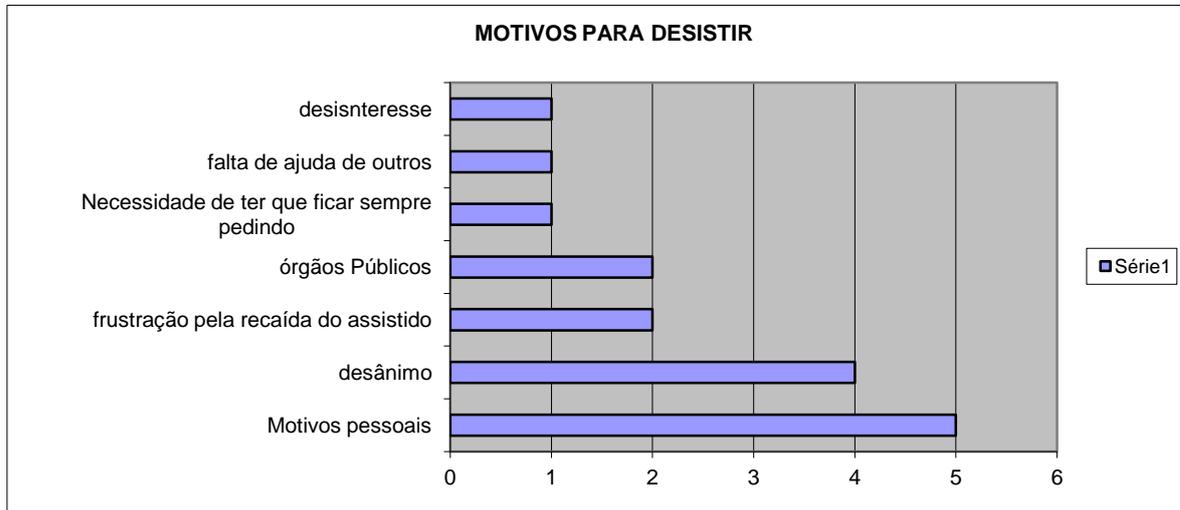


Figura 31 - Motivos para parar de ser voluntário

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Mesmo permanecendo na ativa, um voluntário desabafou da seguinte forma:

- *“Seguidamente penso nisto. Às vezes torna-se cansativo estarmos sempre de chapéu na mão, como eternos pedintes”* (Voluntário50)

O desânimo pode vir com a frustração do serviço não estar dando resultados:

- *“Sim, quando me deparei com a recaída de um jovem, pois me senti muito impotente, pensando que o trabalho de recuperação seria em vão.”* (Voluntário 47)
- *“Sim, quando parece que nada vai dar certo [...]”* (Voluntário 37)
- *“Vendo que várias pessoas não se interessavam. Vinham apenas para ocupar o tempo [...]”* (Voluntário33)

Alguns voluntários lamentam a falta de apoio:

- *“Lógico que às vezes nos sentimos um pouco desanimados, não pelos que ajudamos e, sim, pela falta de ajuda de outros voluntários e, principalmente, pela falta de ajuda do governo”*. (Voluntário 25)
- *“por falta de incentivo”* (Voluntário 36)
- *“falta de apoio dos órgãos públicos [...]”* (Voluntário 51)

Alguns precisaram interromper seus serviços por algum período, por motivos de força maior, mas geralmente retornam:

- *“Adoeci - Sarei”* (Voluntário 15)
- *“Problemas em casa. Solucionei”* (Voluntário 1)
- *“Por problemas de saúde. (Porque não parou?) Por pensar que faço a diferença”* (Voluntário 10)
- *“[...] Já precisei interromper o voluntariado por motivos de estudo e trabalho”* (Voluntário 34)

Na mesma questão, perguntou-se por que o voluntário, mesmo em momentos adversos, não parou, as respostas também foram bastante diversas. Mas, em 6 casos as motivações tinham referência ao amor ao assistido e 3 tiravam força do seu interior.

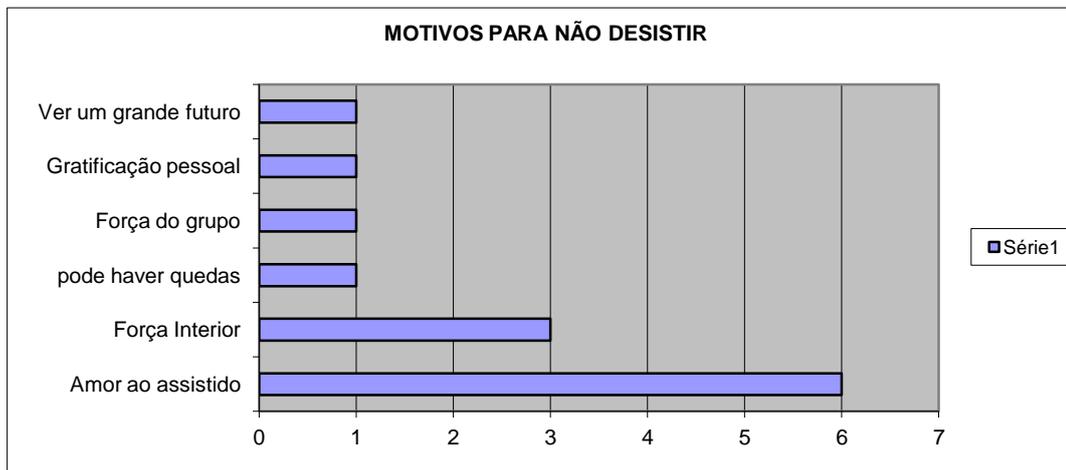


Figura 32 - Motivos para não parar de ser voluntário

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Alguns tiraram motivação interior:

- *“Acho que sou maior do que pensam certas pessoas”* (Voluntário 50)

Outros da força da união:

- *“[...] mas como somos um grupo, tem quem nos dê forças e acabamos vendo que ainda temos muito pela frente”* (Voluntário 37)

Ou pelo amor ao próximo:

- *“[...] tenho certeza que o que nos impulsiona é o amor que sinto pelos cadastrados”* (Voluntário 25)
- *“[...] Não parei porque essa é uma forma de cooperar com o Reino de Deus, testemunhando o amor de Cristo. [...]”* (Voluntário 34)
- *“[...] pelas outras que estavam interessadas”* (Voluntário 33)

Alguns conseguem se manter animados, mesmo antes as frustrações:

- *“Não parei porque aprendi que no processo de recuperação poderão haver quedas”* (Voluntário 47)

Ou quem admita nunca ter desanimado:

- *“Nunca aconteceu. Sinto prazer em ajudar meu próximo”* (Voluntário 40)
- *“Felizmente nunca houve vontade de parar”* (Voluntário 46)

5. 2. 9. Grandes Satisfações e Alegrias

Quando o assunto foi as grandes satisfações e alegrias que o voluntário sentiu durante o trabalho voluntário, também pudemos agrupar em 4 grandes grupos. Aspectos em relação ao progresso do assistido foi citado em 19 questionários. O prazer pessoal e a felicidade dos assistidos também foram citados por 14 questionários cada. Também teve relevância o reconhecimento do trabalho pelo assistido em 4 questionários.

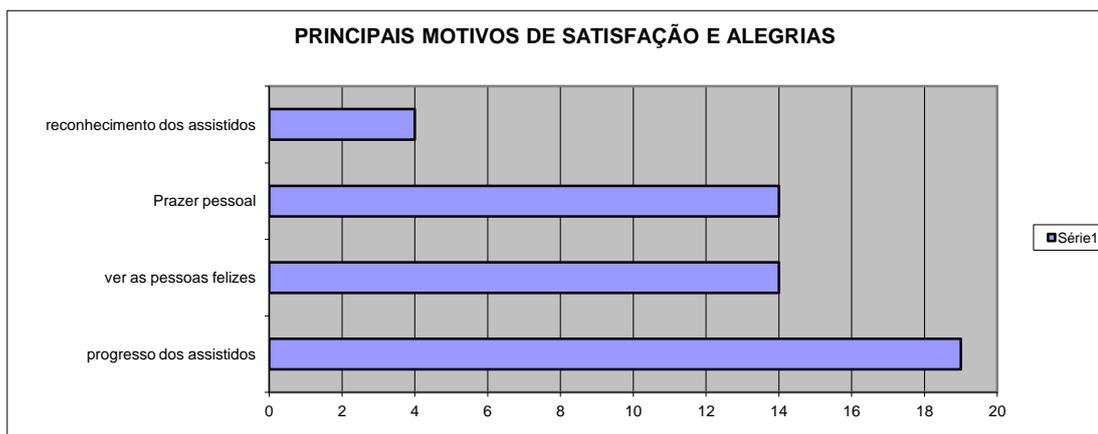


Figura 33 - Principais Motivos de satisfação e alegrias de ser voluntário

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

A maior quantidade de respostas faziam referência a ver o progresso do assistido:

- *“Ver o progresso das mães e jovens que chegaram ao grupo desesperadas e agora estão firmes e aprendendo a cada semana”* (Voluntário 47)
- *“Ver as famílias e jovens testemunhando das transformações em suas vidas”* (Voluntário 46)
- *“Enxergar a possibilidade de melhorar o futuro dos jovens é incrível”* (Voluntário 39)
- *“Ver as pessoas evoluir com tua ajuda”* (Voluntário 7)
- *“Ver pessoalmente o crescimento de alguns [...]”* (Voluntário 25)
- *“Ver o progresso, o crescimento das pessoas”* (Voluntário 33)

Alguns demonstraram a satisfação no simples sorriso do assistido:

- *“Quando vejo o sorriso das crianças”* (Voluntário 50)
- *“Ver um jovem recuperado”* (Voluntário 48)
- *“Quando estas pessoas nos olham e dizem ‘eu te amo’”* (Voluntário 27)
- *“O reconhecimento por um sorriso [...]”* (Voluntário 51)

Prazer pessoal:

- *“Eu senti alegria em ajudar pessoas”* (Voluntário 6)

- “Nos últimos tempos o amor de muitos se esfriará. Mas enquanto tiver amor em meu coração, irei fazer este trabalho e muitos outros. Esta é a minha alegria e satisfação” (Voluntário 38)
- “Ver que cada vez mais estamos crescendo e ajudando pessoas que estão realmente tentando melhorar” (Voluntário 37)
- “que valeu a pena” (Voluntário 28)
- “Tenho mais satisfação em ajudar do que aprender.” (Voluntário 35)
- “O fato de poder contribuir com aquilo que sei e ver que pude realmente ajudar” (Voluntário 34)

5. 2. 10. Situações de gratificação

Ao ser perguntado ao voluntário “Que situações no trabalho atual são gratificantes e despertam a vontade para realização deste trabalho?”, a maior parte, ou seja 27 questionários responderam que o que mais os incentiva continuar a trabalhar é o retorno que tem visto em seus trabalhos. A alegria ou o simples sorriso das pessoas assistidas já bastava para 13 dos voluntários. O mais importante para 10 dos voluntários era o prazer pessoal.

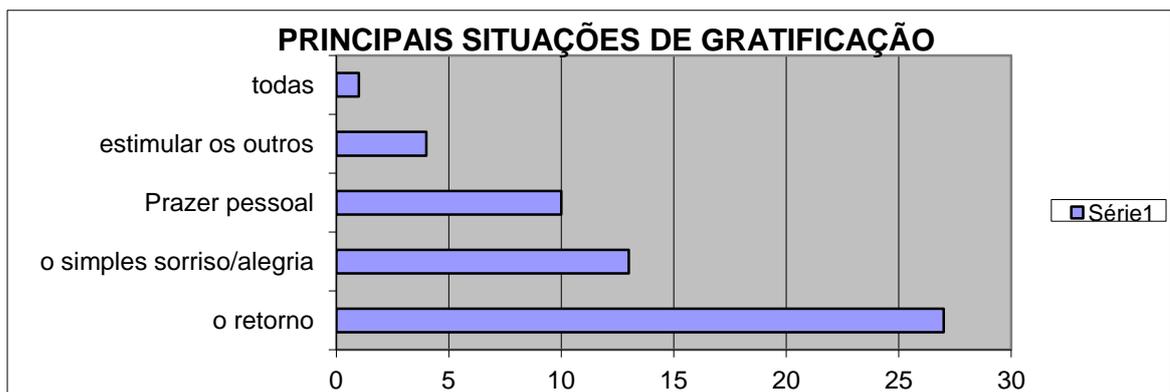


Figura 34 - Principais Situações de Gratificação de ser voluntário

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Várias respostas demonstram que o que mais são gratificantes e despertam a vontade para realização deste trabalho tem a ver com o retorno do que é feito. Os voluntários trabalham e os assistidos melhoram em suas vidas:

- *“Ver o interesse destes jovens em aprender [...]”* (Voluntário39)
- *“Saber que o pouco de tempo que você dedica para fazer algo para alguém não é em vão”* (Voluntário 38)
- *“A dedicação da pessoa carente em aprender”* (Voluntário 7)
- *“[...] e a alegria que temos quando vemos alguém se realizando [...]”* (Voluntário 25)
- *“[...] de ver o trabalho realizado e as pessoas felizes”* (Voluntário 26)
- *“Quando vejo que o meu trabalho contribuiu para melhorar o meio que vivemos”* (Voluntário 28)
- *“Ver que deu resultado”* (Voluntário 30)
- *“Ver a alegria delas ao completar um trabalho que ficou bem feito”* (Voluntário 33)
- *“Quando as pessoas se valorizam e aprendem a caminhar sozinhas”* (Voluntário 32)

O simples sorriso ou a alegria dos assistidos muitas vezes é muito mais importante que qualquer outro motivo:

- *“Pelo carinho manifestado numa simples palavra de carinho e num simples sorriso e isto faz um bem tão grande que eu quero cada vez fazer mais para estas pessoas”* (Voluntário 37)
- *“O sorriso e o carinho das pessoas”* (Voluntário12)
- *“Ver a felicidade das pessoas”* (Voluntário 10)
- *“O amor recebido”* (Voluntário 29)

O prazer pessoal também tem importância:

- *“[...] e o carinho que eles tem por nós”* (Voluntário 39)

Alguns admitem que aprendem mais do que ajudam:

- *“Constante aprendizado”* (Voluntário 41)

Às vezes a vitória do voluntário é a vitória do assistido:

- *“quando os sonhos impossíveis na vida do deficiente se torna realidade, é emocionante”* (Voluntário 27)

A compaixão pelo desfavorecido e saber que os menos favorecidos podem melhorar:

- *“Saber que podemos estimular algo de bom a quem tem menos”* (voluntário 50)

- *“O prazer de ajudar, poder fazer algo mais pelas pessoas carentes”* (Voluntário 40)

- *“Ver famílias sendo restauradas novamente”* (Voluntário 48)

- *“Quando as pessoas recuperam a auto-estima”* (Voluntário 45)

5. 2. 11. Situações de desânimo ou aborrecimento

Dos 51 questionários respondidos, 25 voluntários afirmam que nenhuma situação os fazem desanimar ou se aborrecer. Demonstram forças para resistir e continuar. Alguma forma de desinteresse dos assistidos é o que faz 8 voluntários desanimarem. A falta de apoio governamental foi citado por 3 voluntários, mesma quantidade citada para a falta dos voluntários. A queda ou retrocesso do assistido e a falta de consideração pelo necessitado também foi citado por 2 voluntários cada.

Em um dos questionários, o voluntário insistiu *“A **Burrocracia** política”* (Voluntário 50). *“Eu não escrevi errado, eu quero mesmo salientar a **burrocracia** política, mesmo”*, insistiu ele, ao entregar o questionário. Este mesmo tema também o desabafo de outro voluntário: *“As limitações e os exageros burocráticos impostos pela Prefeitura local”* (Voluntário 34)

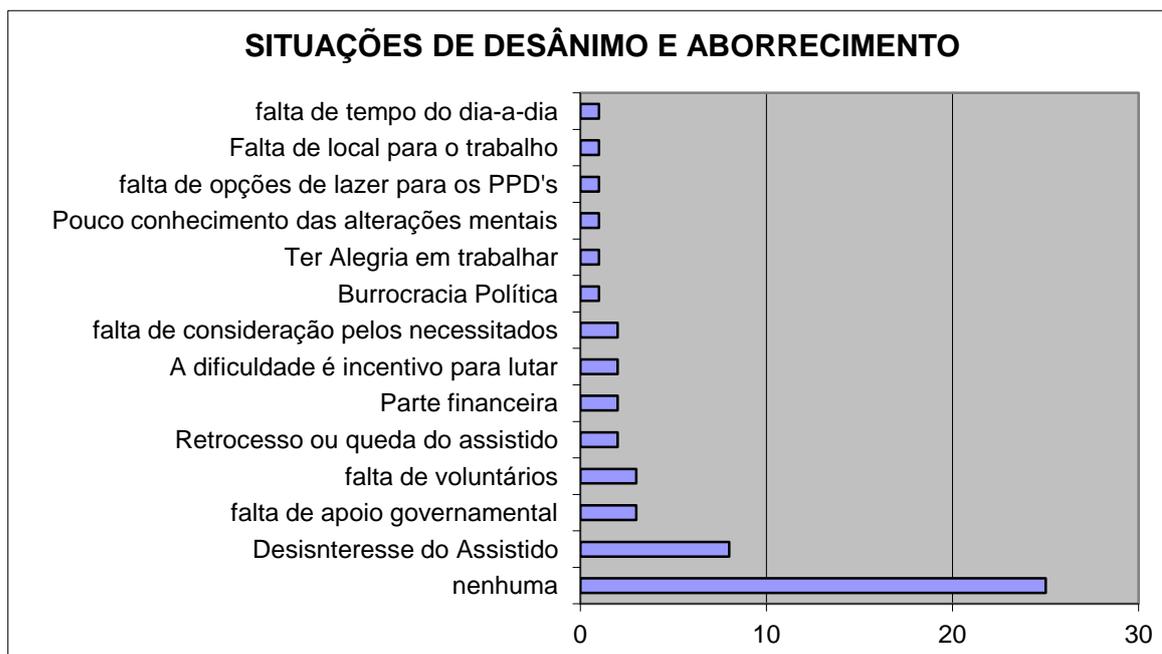


Figura 35 - Principais Situações de Desânimo e Aborrecimento em ser voluntário

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

O desânimo de alguns voluntários se expressa no desinteresse do assistido:

- *“tentar entender o porque pessoas não querem se recuperar”* (Voluntário 48)
- *“A falta de consideração das pessoas”* (Voluntário 12)
- *“A falta de importância que as pessoas dão para a ajuda dada”* (Voluntário 10)
- *“Quando as pessoas não se interessam para progredir”* (Voluntário 32)
- *“Falta de compromisso da pessoa carente”* (Voluntário 7)
- *“Quando vejo alguém tirando proveito da situação”* (Voluntário 28)

Outro motivo de desânimo foi a derrota do participante, como se ele mesmo tivesse sido derrotado:

- *“Derrota dos participantes”* (Voluntário 45)
- *“Quando as pessoas se afastam do grupo e acabam retrocedendo e caindo em sua condição de dignidade”* (Voluntário 47)

Para alguns, as dificuldades só servem de incentivo ou motivação para lutar ainda mais:

- *“Muitas vezes a difícil parte financeira nos faz sentir impotentes frente às situações. Mas isto, para mim, serve como um incentivo para lutar e seguir adiante”* (Voluntário 39)
- *“saber que no mundo temos muita tristeza e pessoas precisando de um sopro de alegria e ânimo. Por isso que eu quero crescer muito ainda, para poder cada vez mais dar o meu melhor para essas pessoas que precisam”* (Voluntário 37)
- *“[...] vai sentir que o que passamos não é nem a metade do que estas pessoas sofrem. A alegria que sentimos e o amor que temos e que tenho por estas pessoas é maior que os outros problemas e nos faz ir para frente e seguir a luta”* (Voluntário 25)
- *“Posso me sentir desmotivada, nunca desanimada”* (Voluntário 51)

5. 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As respostas dos questionários indicam que as instituições representadas nesta pesquisa não sejam novas ou recém criadas, pois 6 questionários informam que elas tenham entre 4 e 10 anos de atividades e 10 questionários que a Instituição tenha mais de 10 anos de atividades. A idade média, segundo o IBGE, é 12,3 anos. Poucas Instituições têm funcionários remunerados ou conta com um número elevado de voluntários. Em vários casos, a maior parte dos voluntários são os mesmos que exercem os cargos de direção e quase não tem voluntários fora destes cargos. Alguns voluntários dedicam apenas algumas horas semanais para a Instituição. Geralmente se tornam voluntário por vontade própria ou por convites de outros voluntários. Assim sendo, nada indica que a administração geral destas instituições seja rígida ou estruturada. Mesmo não tendo sido identificado nenhuma forma de administração profissional, estas entidades demonstraram estar sendo conduzidas de maneira coerente.

Ao analisarmos os questionários respondidos pelos dirigentes e voluntários, vemos várias formas de visão de serviços dentro de uma mesma Instituição. Da forma que os

questionários foram respondidos, não pode ser identificada qualquer forma de gestão ou seleção de pessoas ou voluntários. Em conversa formal durante as entrevistas, apenas 2 dirigentes indicaram alguma forma precária de entrevista e seleção dos voluntários. Um dirigente admite que, dependendo das motivações, já chegou a rejeitar o voluntário, por não achar que ele fosse indicado para executar o trabalho para o qual se dispunha a fazer. Talvez isto possa ser o reflexo de somente 4 dirigentes acharem que o interesse da população ser boa, 3 acharem razoável e 7 considerem que poderia ser melhor e outros 2 acharem insuficiente. Também, na visão dos próprios voluntários, 3 considerarem a falta de voluntários uma forma de desânimo.

Em relação à gestão de voluntários, também não foi verificado nenhuma forma de motivação dos voluntários por parte dos dirigentes. Mas, isto também pode ser reflexo da relação do gestor com os voluntários. Vários questionários citaram uma relação de “parceria”, “Amigável”, “relação aberta”, “confiança mútua” e “Trabalho em equipe”. E a motivação de cada voluntário, por si só, demonstra ser muito forte, com grande ênfase ao “auxílio ao próximo” e “solidariedade”, dispostos a fazer qualquer trabalho, mesmo os mais simples, para conseguirem alcançar seus objetivos. Os voluntários demonstraram grande motivação para o trabalho, não deixando que suas faltas de preparo para gestão comprometessem as entidades. E, também, força interior e o desafio em continuar lutando – “lutar e seguir adiante” e “nos faz ir para frente e seguir a luta”. Mesmo alguns voluntários reconhecendo já terem passado por momentos de desânimo, mas mantiveram-se no trabalho voluntário, a grande maioria indica que nunca sentiu vontade de parar de exercer suas atividades. Os questionários demonstraram a existência de consciência da responsabilidade destes voluntários de maneira forte e clara e estarem trabalhando satisfeitos e motivados, naturalmente. Outras entidades poderão se utilizar destes conhecimentos e procurarão manter seus voluntários permanentemente motivados.

As entidades pesquisadas não demonstraram formas de estruturas ou de organização mais elaboradas, nem utilização de ferramentas de administração e gerenciamento normalmente utilizados pelo setor privado. Não foram detectados formas de planejamento e controles, mas tem conseguido coordenar seus subordinados e a própria entidade. Dentro de suas entidades “tomam decisões sobre objetivos e recursos” (MAXIMIANO – 1997, p. 25). Não pode ser identificados práticas administrativas ou motivacionais por parte dos administradores. Mesmo sem pessoas altamente capacitadas (várias áreas e profissões, donas

de casa, etc...) os administradores conseguem administrar e os voluntários trabalhar sem a tão necessária receita fixa. Este não foi o maior problema ou dificuldade das entidades pesquisadas.

A Administração financeira também não pareceu ser algo que fosse efetuado de forma clara ou *“profissional”*, *mas sim de forma amadora ou motivacional*. Mas, isto também não foi nenhum empecilho. Os administradores e voluntários conseguem manter suas entidades em funcionamento independente das dificuldades de receita. Sequer foi citado em nenhum questionário a situação financeira como algum tipo de barreira. Vários administradores falam em coletas de dinheiro entre os próprios voluntários, ou até usar dinheiro próprio na manutenção da Instituição. Algumas entidades fazem atividades para angariar fundos, como almoços e chás, por exemplo, para complementação das verbas necessárias para manutenção de suas atividades. As Instituições que recebem verba pública têm maior necessidade de controle e demonstrações financeiras. Entre estas, houve reclamações das exigências e burocracias enfrentadas.

Em alguns casos, foi citado o que é chamado de períodos de “vacas magras” - *“As dificuldades de manter a instituição no dia-a-dia (financeiramente). Acho que o mais importante é termos boa vontade e trabalhar com muita paciência”* - , mas que seriam contornadas *“Administrando as verbas recebidas corretamente (gastando certo na hora certa)”*. Como ficou subentendido, administrar com o que se tem.

Em relação à administração estratégica, não foi identificado claramente a missão ou objetivos da entidade. Mesmo, todos os dirigentes afirmarem que a instituição possui definição clara de sua missão, ao ser perguntado qual seria, houve divergências até dentro da mesma Instituição. Desta forma, fica confusa a visão de cada voluntário em relação a sua missão e a missão da instituição. Mas, de acordo com as respostas fornecidas, pode-se ver que os objetivos, mesmo variados, são comuns e isto faz com que possam manter a Instituição em atividade. Nos questionários respondidos pelos voluntários, a grande parte dos questionários informa que *“Ajudar o próximo”*, é sua meta ou objetivo estabelecido para sua trajetória como voluntário. Isto já dá uma orientação ou direção para que a entidade possa continuar a existir.

Não houve manifestações de dificuldades nas áreas contábil, fiscal ou legal.

As entidades eram diferentes entre si, com finalidades também diferentes. Mas, as formas de gestão e funcionamento demonstraram ser muito semelhantes entre si.

6. CONCLUSÃO

Ao analisarmos os questionários respondidos pelos dirigentes, observou-se que, em suas visões, o mais importante para vencer o desafio de administrar entidades sem recursos na cidade de Canoas é ter parceria, ter boa vontade, trabalhar muito e ter amor pelas pessoas. Na ótica dos voluntários, o que é mais importante é o amor ao próximo, ver o progresso dos assistidos, ver pessoas felizes e o carinho recebido. Constatou-se que há existência de consciência da responsabilidade destes voluntários.

Através das respostas dos questionários não foi possível identificar a existência de controle, seleção ou motivação destes voluntários. Apenas constatou-se a relação amigável e parceira entre dirigentes e voluntários e, desta forma, fica mais fácil administrar os recursos humanos e financeiros existentes.

A maior constatação do presente trabalho foi a existência de consciência da responsabilidade destes voluntários. A forte convicção de ajudar ao próximo e a satisfação de ver o progresso dos assistidos, ver as pessoas felizes é o que os faz mais forte e ter vontade de trabalhar sempre mais. Um simples sorriso nos olhos dos atendidos é o que já dá o prazer pessoal. Também é relevante o fato de saber que sempre existem pessoas que tem menos que eles e que precisam ajudar estes menos favorecidos.

A última questão do presente trabalho era identificar a origem e a forma de administração dos recursos destas Instituições. Algumas recebem recursos governamentais, mas informam ser insuficientes e necessitam algumas formas de complementar estes recursos, seja através de coletas, doações ou outras atividades. Mas, o mais importante é administrar da melhor forma possível os recursos existentes em favor dos desfavorecidos.

Ao analisarmos estas entidades, mesmo não tendo sido identificado nenhuma forma de administração profissional, constatou-se estarem sendo conduzidas de maneira coerente. Os voluntários demonstraram grandes motivações para o trabalho, não deixando que suas faltas de preparo para gestão comprometessem as entidades. E a falta de estruturas ou de organização mais elaboradas, ou utilização de ferramentas de administração e gerenciamento normalmente utilizados pelo setor privado, não comprometeu o funcionamento destas entidades. Estas constatações poderão motivar ou incentivar outras entidades a se manterem ativas, trabalhando em prol de toda a sociedade, independente de ter receitas fixas.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO - DIRETORIA

Estou realizando um trabalho de pesquisa sobre Gestão de entidades do terceiro Setor, em Canoas – RS - O DESAFIO DE ADMINISTRAR SEM RECEITA FIXA Gostaria que você descrevesse suas experiências.

1) Quantas pessoas são atendidas pela Instituição?

2) Qual o ramo de atividade de sua entidade?

3) Como a instituição se mantém? Existe algum tipo de campanha para arrecadar fundos? Como é feito? Como são divulgadas essas campanhas?

4) Possui ajuda financeira Municipal, Estadual ou Federal?

() Não Sim : () Municipal () Estadual () Federal

5) Qual o tempo de existência da Instituição?

() 0 a 12 meses () 1 a 3 anos () 4 a 10 anos () acima de 10 anos

6) Possui conselho fiscal? () Sim () Não

7) Possui definição clara de sua missão?

() não () sim – Qual _____

8) Quem faz a gestão da instituição?

() Profissional () Voluntário

9) Qual a relação do gestor e dos voluntários na manutenção da Instituição?

10) Possui obrigatoriedade de publicação das demonstrações financeiras? () Sim () não

11) Há funcionários remunerados ?

não Sim – Quantos? _____

12) Há voluntários? Quantos?

Direção	
Funcionários	

13) Como aparecem esses voluntários?

Livre e espontânea vontade Por indicação de outros (_____)

14) Normalmente qual a idade e sexo desses voluntários?

Idade	Masculino	Feminino
até 25 anos		
26 a 35 anos		
36 a 45 anos		
mais de 46 anos		
TOTAL		

15) Quem são esses voluntários?

Profissionais liberais Autônomos Donas de casas

Empresários Universitários

16) De que forma os voluntários colaboram? Vocês acham que poderiam

colaborar de outra maneira? Como? _____

17) De que forma é feito o recrutamento dos voluntários?

18) Como você considera o interesse da população em ser voluntário?

Insuficiente Razoável Boa Poderia ser melhor

19) Normalmente esses voluntários colaboram em um período de:

até 6 meses 7 meses a 1 ano 1 a 2 anos mais de 2 anos

20) Em sua opinião, o que é mais importante para vencer o desafio de administrar sem receita fixa?

ANEXO B - QUESTIONÁRIO – VOLUNTÁRIOS

Estou realizando um trabalho de pesquisa sobre Gestão de entidades do terceiro Setor, em Canoas – RS - O DESAFIO DE ADMINISTRAR SEM RECEITA FIXA Gostaria que você descrevesse suas experiências.

1) O que te motiva a ser voluntário?

2) Há quanto tempo você é voluntário?

3) Como você se tornou um voluntário?

Convite por outro voluntário

Convite por funcionário

Vontade própria

4) No seu trabalho como voluntário, qual é o tempo dedicado?

5) Em que setor você colabora?

6) Qual a sua idade/sexo?

até 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos mais de 46 anos

Masculino Feminino

7) Qual seu grau de instrução?

Até 1º. Grau Segundo grau Terceiro grau Algum tipo de pós graduação

8) Quais as atividades que já realizou como voluntário?

9) Quais as metas e objetivos que estabeleceu para sua trajetória como voluntário?

10) Houve momentos em que sentiu vontade de parar de exercer a atividade voluntária?

Como aconteceu? Por que não parou?

11) Quais foram as grandes satisfações e alegrias que sentiu durante o trabalho voluntário?

12) Que situações no trabalho atual são gratificantes e despertam a vontade para realização deste trabalho?

13) Que situações neste trabalho voluntário o desanimam ou o aborrecem?

Questionários Adaptados de:

ALMEIDA, Renata Rios de & CORAZOLLA, Roberta - Como uma Gestão de Voluntários pode colaborar com uma Instituição que cuida de Idosos: Estudo de caso do Lar dos Velhinhos de Capivari São Vicente de Paulo – SP - Campanha Nacional Das Escolas Da Comunidade Faculdade Cenecista De Capivari – Facecap - Curso De Graduação Em Administração - Capivari – SP – 2009

KPMG Auditores Independentes - Auditoria no Terceiro Setor - Pesquisa sobre Auditoria no Terceiro Setor - Percepções e Resultados de Pesquisa realizada pela KPMG em 2006

MIRANDA, George Vitor de Medeiros - Motivação, Significado E Satisfação No Trabalho Voluntário - Estudo de caso a respeito da ViaCiclo - Associação dos Ciclousoários da Grande Florianópolis. UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – CCA / ESAG – 2009

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Renata Rios de & CORAZOLLA, Roberta - **Como uma Gestão de Voluntários pode colaborar com uma Instituição que cuida de Idosos: Estudo de caso do Lar dos Velinhos de Capivari São Vicente de Paulo** – SP - Campanha Nacional Das Escolas Da Comunidade Faculdade Cenequista De Capivari – Facecap - Curso De Graduação Em Administração - Capivari – SP - 2009

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2001.

BRINER, Bob - **Os Métodos de Administração de Jesus - Com 12 executivos, Ele criou a maior “empresa” do mundo** - Editora Mundo Cristão - São Paulo - 1997

Cadernos ABONG. ONGs identidades e desafios atuais, nº 27, São Paulo, Editora Autores Associados, 2000. CARVALHO, Nanci Valadares. Autogestão: O nascimento das ONGs. Tradução de Luiz R.S. Malta. 2ª Edição. São Paulo, Editora Brasiliense, 1995.

CAMARGO, Mariângela Franco - **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: entidades sem fins lucrativos** - terceiro setor. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, José Antônio de - **Conselho Federal de Contabilidade - Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social** / Conselho Federal de Contabilidade. - - Brasília : CFC, 2003.

FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor**. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Ed. Senac, 2004. P. 77-101.

GABY, Wagner, **Relações Públicas Para Líderes Cristãos**, Editora Casa Publicadora das Assembléias de Deus (CPAD), Rio de Janeiro - 1990

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor. O Desafio de Administrar sem receita**. Tradução: James F.Sunderland. São Paulo: Ed. Makron Books, 1999.

IBGE – Rio de Janeiro, 2005 **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005** - 2ª Edição n.4 - Esta publicação apresenta os resultados do estudo sobre as instituições privadas sem fins lucrativos atuantes no Brasil, realizado com base nos dados do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE do IBGE. Resulta de parceria firmada pelo IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Planejamento Circunstancial: metodologia para organizações que atuam na área da Economia Social** – Terceiro Setor. Porto Alegre: Ed. EDIPUCRS, 2004.

KPMG Auditores Independentes - **Auditoria no Terceiro Setor - Pesquisa sobre Auditoria no Terceiro Setor** - Percepções e Resultados de Pesquisa realizada pela KPMG em 2006

MAXIMIANO, A. C. A. - **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas - 1997

MINICUCCI, Agostinho - **Relações Humanas - Psicologia das Relações Interpessoais** - Editora Atlas S.A., 3ª Edição, 1982, S. Paulo

MIRANDA, George Vitor de Medeiros - **Motivação, Significado E Satisfação No Trabalho Voluntário - Estudo de caso a respeito da ViaCiclo - Associação dos Ciclouários da Grande Florianópolis**. UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – CCA / ESAG – 2009

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CANOAS – RS - **Divulgada listagem final de aprovados para execução do Programa de Apoio Técnico Financeiro às Entidades e Organizações de Assistência Social de Canoas** - 14:56 - segunda-feira, 21 de fevereiro de 2011 - (<http://www.canoas.rs.gov.br/Site/Noticias/Noticia.asp?notId=12196>, acesso em 16.03.2011, às 00.41hs)

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos - **LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998** - Conversão da MPv nº 1.648-7, de 1998

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos - **LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999** - Regulamento - Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências - SENADO FEDERAL SECRETARIA ESPECIAL DE EDITORAÇÃO E PUBLICAÇÕES - SUBSECRETARIA DE EDIÇÕES TÉCNICAS - CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - Texto promulgado em 05 de outubro de 1988

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos - **Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro** - Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro.(Redação dada pela Lei nº 12.376, de 2010

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos - **LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002.** Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro - Institui o Código Civil. Vide Lei nº 11.698, de 2008

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos - **LEI Nº 3.071, DE 1º DE JANEIRO DE 1916.** - Antigo Código Civil - Revogada pela Lei nº 10.406, de 10.1.2002

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos - **LEI Nº 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998** - Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

SALAMON, Lester e ANHEIER, Helmut. **In search of the nonprofit sector I: the question of definitions.** *Voluntas*, V.3 N. 2, 1992.

SOCIEDADE BÍBLICA DO BRASIL. **A Bíblia Sagrada.** Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. 2 ed. rev. e atual. no Brasil. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1996.

SITE RUMO SUSTENTÁVEL: **Riscos aos dirigentes de entidades do Terceiro Setor**, Rafael Augusto Paes de Almeida é advogado especializado em Direito Civil de Rubens Naves, Santos Jr., Hesketh Escritórios Associados de Advocacia –rap@rnaves.com.br ** Eduardo Pannunzio é advogado especializado em Terceiro Setor de Rubens Naves, Santos Jr., Hesketh Escritórios Associados de Advocacia –ep@rnaves.com.br, <http://www.rumosustentavel.com.br/riscos-aos-dirigentes-de-entidades-do-terceiro-setor/>, acessado em 16.03.2011, às 01.05hs