

## **A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Bianca Burdini MAZZEI (Universidade Estadual de Maringá-UEM)  
Mirian Aparecida Micarelli STRUETT (Faculdade Unissa de Sarandi - UNISSA)

---

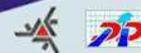
### **REFERÊNCIA**

MAZZEI, B.B., STRUETT, M.A.M. A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR. CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. v. 15, n.1, p. 61-71, jul/dez. 2007.

### **RESUMO**

O mercado capitalista impõe suas regras, inclusive para as organizações do terceiro setor. Na busca pelo equilíbrio entre a tão necessária profissionalização da gestão dessas organizações, e a continuidade de seu importante papel na busca pelo lucro social, torna-se imprescindível à observação dos aspectos culturais e das características próprias, a fim de se conseguir instrumentos apropriados à sua gestão e identidade. Essa pesquisa descritiva, com análise predominantemente qualitativa, busca explorar um pouco cada uma dessas características. Para isso, além do levantamento teórico, foi realizada uma análise em uma entidade filantrópica do terceiro setor na cidade de Londrina, Estado do Paraná. Os resultados da pesquisa demonstraram que apesar das dificuldades em sua gestão como a não profissionalização do diretor da instituição, da concentração de tarefas sobre o profissional do financeiro, da escassez de recursos e da pouca utilização de instrumentos administrativos e financeiros, a instituição continua cumprindo seu papel social.

**Palavras-chave:** Terceiro setor. Profissionalização da gestão. Papel social.



## 1 INTRODUÇÃO

Por volta dos anos 70 a sociedade civil (embrião do Terceiro Setor), ganha fortalecimento em oposição ao Estado autoritário. O avanço da redemocratização e as eleições diretas para todos os níveis do governo fizeram com que as organizações dos cidadãos assumissem um relacionamento com reivindicações e conflitos, seguidos de diálogo e colaboração com o Estado. Nos anos 90 essa relação ganha um novo padrão de relacionamento de parceria entre os três setores da sociedade, público, privado e terceiro setor. Começa então a ampliação para o conceito de Terceiro Setor, que avança o círculo das organizações não governamentais, valorizando outros atores sociais como filantropia empresarial, associações beneficentes e recreativas, iniciativas de igrejas e trabalhos voluntários. (RITS, 2005).

A ampliação do terceiro setor passou a ter também outras implicações. Essas organizações do terceiro setor e, portanto sem fins lucrativos, vivem em meio à lógica do mercado capitalista e passam a ser influenciadas pelo sistema. A mesma lógica de eficiência e eficácia aplicada ao setor privado passa a ser esperada das organizações do terceiro setor, que por sua vez baseadas em valores de caridade e solidariedade começam a passar por conflitos. A cobrança por uma profissionalização na gestão das organizações sem fins lucrativos passa a ser uma necessidade para manter-se em suas atividades de solidariedade.

As manutenções dessas instituições provindas na maioria das vezes de doações passam a ter de elaborar gestões competentes e transparentes a fim de garantir essas doações. Além de encontrarem conflitos em termos de consumo solidário e laços de solidariedade que consistem o centro dessas organizações, com a busca da eficiência e eficácia, redução de custos, inserção de novas tecnologias e outros aspectos tão necessários para a economia de mercado das organizações privadas.

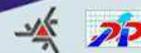
Considerando que o fortalecimento do terceiro setor implica na construção de disseminação de informações sobre suas atividades, melhorando a qualidade e eficiência da gestão organizacional, aumentando a base de recursos e sustentabilidade, além de criar condições para o aumento da participação voluntária dos cidadãos, essa pesquisa buscou averiguar, como tem se dado a administração financeira na EPESMEL – Escola Profissional e Social do Menor de Londrina, considerando seus aspectos culturais próprios de uma organização do terceiro setor.

Diante disso, fez-se uma breve revisão da literatura na seção 2, contemplando no tópico 2.1, o crescimento do terceiro setor, seus aspectos culturais e a gestão financeira. Na seção 3, metodologia de pesquisa é apresentando a caracterização da pesquisa realizada na EPESMEL - Escola Profissional e Social do Menor de Londrina, uma entidade filantrópica do terceiro setor, objeto dessa pesquisa. Na seção 4, é apresentado o estudo de caso contemplando os aspectos culturais e gerenciais dessa organização. Por último, na seção 5 são apresentadas as considerações finais dessa pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 TERCEIRO SETOR, SEUS ASPECTOS CULTURAIS E A GESTÃO FINANCEIRA

A sociedade em seu nível mais básico é composta por três setores que se sobrepõem – econômico, político e social, cada um com suas próprias tarefas e responsabilidades, mas também com interação entre si. O ideal seria um mundo em que os três setores se interagissem com equilíbrio, pois todos os cidadãos recebem benefícios enormes de cada setor, porém a



sociedade capitalista atribui maior peso às questões econômicas em detrimento das sociais, provocando um grande desequilíbrio. (NANUS & DOBBS, 2000).

Para Bezerra e Araújo (2004 p. 803), “o surgimento de um terceiro setor não governamental e não lucrativo redefine o Estado e o mercado. Por outro lado, o terceiro setor também se vê confrontando com o desafio de qualificar e expandir suas ações de promoção e solidariedade eficiente”. Fernandes (1994) delimita a atuação do terceiro setor em relação aos outros, pois sua descrição de organizações “não governamentais e que não tem fins lucrativos”, apresenta duas negações: a primeira permite não se confundir com o Estado apesar de seus serviços de caráter público, e a segunda significa que embora arrecadem recursos, essas organizações não são geridas sob a lógica do mercado, e seus dirigentes de modo geral prestam serviços voluntários.

Segundo Muraro e Lima (2003), o terceiro setor se divide em várias categorias, e aponta como as principais:

- Associação: uma organização voltada para os interesses dos próprios participantes, compreendendo vários objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais;
- Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade: são organizações voltadas à filantropia (assistencialismo no auxílio aos pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). E são caracterizadas por sua boa vontade, solidariedade, espírito fraterno e serviço à comunidade;
- Organizações não governamentais: organizações que lutam pelo direito e pela igualdade de todos, e normalmente são comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformações sociais;
- Fundações privadas: uma categoria de conotação essencialmente jurídica, e que se dá segundo o Código Civil, pelo instituidor, que através de escritura ou testamento, destina bens especificando o fim a ser alcançado.

Para Marçon e Escrivão Filho (2001), as organizações que atuam no campo social têm assumido cada vez mais importância quanto à promoção de ações sociais em diversos países do mundo todo, e também no Brasil, como consequência de uma sociedade pós-industrial caracterizada pelo modelo liberal de democracia. Torna-se, portanto, necessário à construção de uma identidade própria do terceiro setor, para isso é preciso visualizar corretamente seu papel na sociedade e definir seus objetivos, estruturas e até mesmo políticas sociais.

Diniz e Matos (2002) descrevem as atividades do terceiro setor como fundamentadas na gestão social que deve atender por meio da esfera pública o bem comum da sociedade. Para os autores a estrutura organizacional das organizações do terceiro setor, tem como base determinados valores culturais como por exemplos, as fortes orientações ideológicas e religiosas, as idéias desenvolvimentistas, o voluntariado, a informalidade da ação, a independência em relação ao estado e ao mercado, a igualdade e participação democrática na gestão dos processos administrativos e o caráter reivindicativo e denunciador.

As organizações do terceiro setor precisam ampliar sua parceria com os setores públicos e privados e também buscar sua profissionalização, não como ganho de mercado ou lucro, mas como capacidade de uma organização em colocar em prática seus objetivos e justificar por meio de bons resultados sua existência (MURARO; LIMA, 2003).

Bezerra e Araújo (2004) reforçam então que diante de tantas mudanças nos ambientes em que estão inseridas as organizações do terceiro setor, e da pressão exercidas para sua



profissionalização, essas organizações se vêem forçadas a rever suas estruturas, organogramas, processos decisórios, formas de relação com os beneficiários de base social e formas de coordenação do trabalho, e também aperfeiçoar os instrumentos de gestão administrativa e financeira. Além de ter de voltar suas preocupações para a busca da sustentabilidade financeira, que segundo os autores colocam em risco sua sobrevivência caso não consiga além de gerir bem as doações e financiamentos de projetos, criarem formas próprias de geração de renda.

De acordo com Gitman (1997), finanças podem ser definidas como “a arte e ciência do gerenciamento de fundos, se relaciona com a economia e contabilidade e demais áreas de uma empresa, ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos”. A gestão financeira é responsável então por administrar ativamente as finanças de todos os tipos de empresa, financeiras, ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos.

Outro aspecto a ser abordado na gestão financeira, é o papel da ética. Segundo Gropelli e Nikbakht (1998), aos administradores compete a tarefa de planejar o crescimento e a direção futura de uma empresa, o que pode afetar, grandemente, a sociedade na qual ela está inserida. Logo, as obrigações com a sociedade podem interferir no lucro das empresas. As considerações sobre os aspectos morais, sociais, ambientais e éticos fazem parte do processo de decisão de investimento e não podem ser ignoradas pelos planejadores financeiros.

Para Franco et al (2003), as entidades pertencentes ao terceiro setor vêm desenvolvendo um estilo próprio de gestão, passando a adotar estratégias de ações locais de pequenas proporções, visando resultados em longo prazo, aonde as experiências anteriores vão servindo de reforço na busca da profissionalização, de acordo com suas especificidades e suas dificuldades na gestão diária em função da escassez dos recursos, comprometendo a realização de seus projetos sociais.

Ainda existe a grande preocupação em não confundir a busca da eficiência e da eficácia dessas organizações com a desfiguração da sua originalidade, de seu contexto social primário voltado para voluntariado e valores. Apesar de saber da necessidade dessa profissionalização é preciso ser cauteloso e respeitar essas características básicas próprias de sua natureza social. Marçon e Escrivão Filho (2001 p. 2) apontam essa preocupação quando afirmam que “um dos maiores desafios para as organizações do terceiro setor é o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada à suas particularidades”.

É preciso tomar o cuidado ao buscar profissionalizar as organizações do terceiro setor, para não expô-las ao risco de ter sua gestão fundamentada na lógica de mercado. Mas Tenório (1998), diz que essa preocupação não significa desprezar ingenuamente, as tecnologias gerenciais oriundas do mercado, e sim buscar reconstruir uma racionalidade de mercado em favor de uma racionalidade que promova a intersubjetividade própria dessas organizações, potencializando o indivíduo como sujeito e cidadão. Assim torna-se possível continuar a maior contribuição que as organizações do terceiro setor têm trazido à reconstrução de uma sociedade baseada em princípios de responsabilidade social e da convivência solidária.

Por isso a ampliação de estudos e experiências se faz tão necessárias, não basta apenas adaptar teorias prontas, mas é preciso considerar o perfil e a demanda específica de cada uma dessas organizações. Suas singularidades como a busca da solidariedade, identidade, estruturação de redes de sociabilidade e produção e sentido devem ser consideradas em sua gestão.



### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois se propõe a descrever as influências culturais de uma organização do terceiro setor em sua gestão financeira, bem como suas implicações culturais na profissionalização do terceiro setor. Fundamentada em Richardson (1989 p. 26) segundo o qual se entende por pesquisa descritiva o desejo de descrever as características de um fenômeno.

De natureza qualitativa, pois segundo Trivinõs (1987), a pesquisa qualitativa é compreendida como uma expressão genérica, que por um lado compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas, e por outro lado pode ser caracterizada por traços comuns. Uma vez que a unidade em estudo possui características específicas e também traços comuns a outras organizações do terceiro setor. Richardson (1989 p.38), diz que “o que justifica o uso da pesquisa qualitativa, é, sobretudo, por ser uma forma adequada de se entender a natureza de um fenômeno social”. Vieira (2004 p. 15), reforça a importância da pesquisa qualitativa quando diz que esta, “garante a riqueza dos dados, permite ver o fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos”, e reforça ainda que por ser a realidade socialmente construída não pode ser apreendida pelo método quantitativo de pesquisa.

A pesquisa apresenta um corte seccional, pois consiste num recorte do momento estudado, e segundo Vieira (2004 p. 21) caracteriza-se por um estudo que “interesse o momento atual sobre quais dados são coletados”. E, quanto à abordagem, a pesquisa se classifica dentro do enfoque positivista, uma vez que tenta explicar como se dá a relação entre as peculiaridades na gestão do terceiro setor com a busca de sua profissionalização, e conforme Trivinõs (1987 p. 36), “o que interessa para o positivismo é estabelecer como se produzem as relações entre os fatos”.

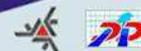
A unidade de análise estudada é a EPESMEL - Escola Profissional e Social do Menor de Londrina, uma entidade filantrópica do terceiro setor da cidade. Essa instituição foi escolhida por se caracterizar como uma organização que se utiliza de instrumentos financeiros em sua gestão, apesar do uso limitado destes, como a maioria das organizações do terceiro setor. O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista estruturada com o diretor da instituição e com a funcionária responsável pela sua administração financeira.

### **4 APRESENTAÇÃO DO CASO EPESMEL**

#### **4.1 HISTÓRICO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Em 1973 um grupo de voluntários cristãos concebeu o ideal de dar à cidade de Londrina uma escola onde crianças e adolescentes pudessem se promover, sem o perigo de serem tragados pela marginalização. O grupo sentia que era necessário fazer algo para minorar as dificuldades do menor carente, permitindo a sua integração na sociedade, com preparação técnica, moral e espiritual, de modo a torná-lo apto para uma vida honesta e digna da pessoa humana.

Em maio de 1974, com o nome de Escola Artesanal do Menor de Londrina, iniciaram-se os primeiros acolhidos. A área foi doada pela Prefeitura Municipal e a construção foi financiada por empresários e outras entidades. E em 1976 a escola passou a adotar o nome fantasia de “ESCOLA PROFISSIONAL E SOCIAL DO MENOR DE LONDRINA”, - EPESMEL. A



personalidade jurídica, a administração, orientação pedagógica e linhas de ação foram confiadas ao Instituto Leonardo Murialdo.

Hoje, em plena e ampla atividade assistencial, as crianças e adolescentes recebem alimentação diariamente e uma completa assistência na área de lazer organizado por profissionais. Atualmente são atendidas mais de 1000 crianças e adolescentes em regime meio aberto de apoio sócio-educativo e em regime de orientação e apoio sócio-familiar. O projeto prestação de serviços à comunidade e liberdade assistida (Projeto Murialdo) visa cumprir determinações do Ministério Público. Com o programa de promoção da integração ao mercado de trabalho é oferecida uma primeira experiência no mundo do trabalho em vista do primeiro emprego.

Na área da educação são oferecidos cursos profissionalizantes totalmente gratuitos, aprovados pelo Conselho Municipal dos direitos da Criança e do Adolescente de Londrina e de acordo com a Lei 10.097/2002, que regulamenta o trabalho na função de menor aprendiz. Os cursos oferecidos são: costura industrial, eletroeletrônica, artes gráficas e auxiliar administrativo. A Escola Profissional e Social do Menor de Londrina atende crianças e adolescentes que se encontra em situação sócio-econômica menos favorecida e, em muitos casos, abaixo da linha da pobreza. A demanda atendida é oriunda de favelas, assentamentos, bairros populares e periferias de Londrina e região. Devido a situação sócio-econômica os alunos recebem gratuidade total: alimentação, passe-livre, atendimento psicológico, social, odontológico (cedido pela prefeitura) e material didático.

As crianças e adolescentes atendidas são encaminhadas pelos Projetos da Prefeitura Municipal de Londrina, Conselho Tutelar e Vara da Infância e da Juventude.

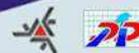
Após os cursos de preparação profissional, os alunos são encaminhados ao mundo do trabalho como aprendizes com acompanhamento sistemático. Uma das preocupações fundamentais da instituição é o constante aprimoramento dos referidos cursos que possibilitará aos formandos, uma qualificação adequada às exigências do mercado.

A instituição tem como mantenedora o Instituto Leonardo Murialdo - ILEM, uma associação civil, de direito privado, de caráter beneficente, filantrópico, educacional, cultural, de assistência social e promoção humana, sem fins lucrativos. Este por sua vez é constituído por religiosos membros da Congregação dos Josefinos de Murialdo de origem italiana.

Nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, o ILEM mantém colégios particulares que geram a maior parte de sua renda, além disto, recebem doações de Italianos, pessoas físicas que ficam conhecendo as obras assistenciais através da congregação e decidem ajudar espontaneamente. Estes recursos ficam centralizados na matriz e são utilizadas de acordo com a necessidade de cada obra mantida.

São finalidades do Instituto Leonardo Murialdo:

- promover a educação e a ação social, de preferência no amparo às crianças, adolescentes e jovens pobres e marginalizados;
- manter e desenvolver o ensino nos seus vários níveis, para formação educacional, profissional e cultural, em estabelecimentos próprios ou de terceiros;
- promover, coordenar e executar serviços e atividades de ação social em prol das famílias empobrecidas e em situação de vulnerabilidade social;
- dar assistência à pessoa humana nas comunidades necessitadas e à população carente e economicamente desassistida, promovendo o desenvolvimento com vistas as uma sociedade mais solidária.



## 4.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A EPESMEL não tem personalidade jurídica própria e dedica-se a execução das finalidades do ILEM, sendo parte integrante do corpo jurídico e da organização administrativa geral, constituída de um grupo com oito organizações só na cidade de Londrina.

A diretoria da entidade é nomeada pela diretoria do ILEM e é composta por diretor, vice-diretor, secretário e tesoureiro, todos religiosos, membros do ILEM. Esta diretoria tem autonomia de caráter administrativo e operacional interno, ficando obrigados ao cumprimento das diretrizes e orientações do ILEM, definem seus próprios regimentos e regulamentos sem contrariar ou infringir as normas do estatuto. Regularmente devem apresentar balancetes mensais aos demais membros do Instituto, Relatório anual de atividades e balanço anual à diretoria do ILEM.

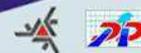
## 4.3 ASPECTOS DA GESTÃO FINANCEIRA

Como descrito no item anterior, a instituição estudada tem uma diretoria própria e liberdade para fazer sua gestão financeira, desde que dentro das normas da mantenedora. Com respeito a esta questão, observou-se que, de fato, é realizado todo início de ano, logo após o fechamento do balanço do ano anterior, um orçamento que prevê as receitas e despesas, assim como as necessidades de investimento em equipamentos, estrutura e pessoal. Este orçamento é primeiramente aprovado pelos membros do ILEM que fazem parte da EPESMEL (diretoria e demais membros) e posteriormente pela diretoria da mantenedora. Este orçamento é utilizado no decorrer do ano para o acompanhamento da evolução das receitas e despesas. Os gastos não previstos necessitam de autorização do ILEM. No final de cada ano é apresentado um relatório que compara o orçamento com as receitas e despesas efetivamente realizadas, qualquer conta que variar mais que vinte por cento para mais ou para menos deve ser justificada.

Todas as receitas e despesas são lançadas no movimento de caixa separadamente por setor: gráfica, sítio, ensino (cursos profissionalizantes, menor aprendiz e apoio sócio-educativo), Zona Azul e projeto Murialdo, e em conta específica de acordo com sua origem. Todas as despesas são pagas mediante apresentação de nota fiscal. Apesar do instrumento de controle de caixa possibilitar lançamentos diários, estes são realizados a cada três ou quatro dias, devido ao acúmulo de funções do profissional envolvido.

Além do controle do fluxo de caixa, existem ainda um controle de contas à receber e a pagar não informatizado, as contas à receber é originado das vendas da gráfica, locação do ginásio de esportes para mensalistas e cobrança de uma taxa de aprendizagem pagas pelas empresas particulares que contratam menores aprendizes, esta taxa é para acompanhamento e formação teórica dos mesmos. Os bens do imobilizado também são controlados através de um software próprio para este fim, esta é uma exigência do INSS como requisito para manutenção da filantropia e isenção da contribuição patronal. Os recursos para manutenção da entidade provêm em sua maioria da receita da gráfica, de venda de produtos agrícolas produzidos em propriedade própria, da exploração do serviço de estacionamento regulamentado - Zona Azul, de convênios com o poder público, doações esporádicas de pessoas físicas e jurídicas e promoções.

Apesar do grande potencial de arrecadação, as fontes de recursos mais expressivas são os convênios mantidos com a prefeitura municipal para manutenção dos projetos de



profissionalização de adolescentes de 14 a 17 anos, encaminhamento ao mercado de trabalho, apoio sócio educativo para crianças de 07 a 13 anos e para o projeto que faz o acompanhamento de adolescentes infratores na execução de medidas de prestação de serviço à comunidade e liberdade assistida. Estes convênios são anuais e a instituição presta conta mensalmente à prefeitura de acordo com o recebimento de cada parcela. Além destes convênios a instituição recebe recursos da esfera estadual e federal para execução de projetos específicos e com duração pré-determinada, os quais também prestam conta ao órgão repassador.

A gestão financeira é feita por profissional contratado, com formação em processamento de dados e especialização em gerenciamento e planejamento estratégico, trabalha há 15 anos na entidade e tem grande experiência na administração da instituição, além desta função é responsável pelas rotinas de recursos humanos e compras entre outras rotinas administrativas. O diretor é membro do ILEM, religioso e possui formação em Teologia e Pedagogia, acompanha diretamente todas as operações realizadas. Não há participação de voluntários na gestão financeira, estes só se envolvem nas atividades ligadas diretamente ao ensino e arrecadação de recursos.

#### 4.4 INSTRUMENTOS DE GESTÃO FINANCEIRA UTILIZADOS

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados econômicos - financeiros decorrentes de suas atividades operacionais.

Para realizar esta tarefa, o gestor financeiro precisa ter um sistema de informações gerenciais para conhecer a situação financeira da empresa e tomar as decisões mais adequadas para maximizar os seus resultados.

As principais funções da gestão financeira encontradas na entidade são:

- Análise e Planejamento Financeiro: analisam os resultados financeiros através de balanços e relatórios gerenciais visando o planejamento das ações necessárias para obter melhorias, ações estas que são demonstradas na forma de orçamento projetado para o próximo exercício financeiro.
- Crédito e Cobrança: não analisa a concessão de crédito aos clientes, mas administra e controla o recebimento dos créditos concedidos.
- Caixa: efetua os recebimentos e os pagamentos e mantém o controle do saldo de caixa, através do regime de competência.
- Contas a Receber: controlar as contas a receber relativas às vendas a prazo. Porém o faz de forma manual e bastante simples.
- Contas a Pagar: controla as contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos, despesas operacionais, e outras, também de forma manual.
- Contabilidade: registra as operações realizadas pela empresa e emite os relatórios contábeis através de um escritório de contabilidade terceirizado.
- Controle de estoques: possui um software que controla as entradas e saídas de produtos e materiais de forma bastante simples utilizando o preço da última compra.

Além destes instrumentos, utiliza-se ainda de um software, disponibilizado pelo ILEM, onde são feitos todos os lançamentos do caixa. Este software possibilita a emissão de relatórios



gerenciais que servem para o acompanhamento da evolução financeira a qualquer momento, sem depender do escritório de contabilidade para esta finalidade.

O diretor considera a gestão financeira eficaz, apesar de entender que ela atende as necessidades básicas de controle, tem a preocupação de manter todos os registros de forma transparente. Considera ainda que o ILEM faz um acompanhamento rígido através de suas exigências.

#### 4.5 ASPECTOS CULTURAIS ENVOLVIDOS

Por se tratar de entidade filantrópica, seu objetivo não é obter lucro financeiro e sim lucro social. Nesta perspectiva, algumas ações que poderiam tornar a entidade mais eficaz financeiramente se contrapõem aos objetivos sociais da instituição. Decisões rotineiras em qualquer empresa, como por exemplo, a demissão de um mau funcionário ou uma punição como advertência ou suspensão são conflitantes com a ideologia dos dirigentes, pois contribui para o aumento do desemprego e para o crescimento da pobreza, por este motivo, funcionários pouco produtivos, ficam meses na empresa, até que a situação se torne insustentável ou comprometa outras pessoas ou processos.

Mesmo nos projetos que servem de arrecadação para a manutenção da entidade, como a gráfica e o estacionamento regulamentado, a gestão não é realizada de forma profissional, os valores envolvidos, as crenças e a religião são bem mais fortes que o objetivo de lucratividade. Mesmos nas questões financeiras a emoção prevalece sobre a razão. A exploração do estacionamento regulamentado poderia ser uma grande fonte de renda, podendo levar a instituição à sua independência financeira, porém, ele é tratado como um projeto de geração de renda, de assistência social, desta forma medidas para melhorar a rentabilidade e a produtividade dos funcionários não são implementadas da forma como deveriam.

O ILEM não investe, nem incentiva seus membros a se profissionalizarem na área administrativa, praticamente todos os gestores, seja de escolas particulares ou de entidades assistenciais, possuem a formação que um padre deve ter: filosofia e teologia; alguns procuram se formar em áreas ligadas à educação, uma vez que entendem que sua principal função vai de encontro com as quatro finalidades do ILEM citadas anteriormente. Desta maneira, o que se percebe é uma grande boa vontade por parte destes gestores em aprender fazendo. Eles se doam e se dedicam para fazer o melhor possível, porém, o melhor está relacionado com a eficiência nas ações sociais e não com a eficiência administrativa.

Por não ter formação na área administrativa, o gestor não tem familiaridade com práticas e conceitos próprios de gestão, fazendo com que aumente a dificuldade. Apesar disto, nota-se que existe uma preocupação em relação à administração, pois com a escassez de recursos e as exigências cada vez maiores dos órgãos fomentadores, é necessário que os gestores saibam aplicar bem as receitas. É por este motivo que o ILEM tem procurado estabelecer um acompanhamento da evolução financeira de cada unidade, com o objetivo de que cada uma delas sejam autossuficientes.

Toda esta dificuldade de se implementar instrumentos de gestão financeira, fica ainda maior devido à extensão territorial por onde estão espalhadas as obras do Instituto Leonardo Murialdo, que vai do Rio Grande do Sul ao interior da Bahia, por este motivo há certa lentidão na profissionalização.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Santos (2004), a literatura sobre as organizações do terceiro setor traz um grande dilema enfrentado por elas. De um lado precisam ser fiéis aos seus propósitos, às suas causas, aos seus ideais de solidariedade, justiça social e preservação ambiental, dentre outras. Por outro lado, essas mesmas organizações, pressionadas pelos ambientes nos quais estão inseridas, passam a adotar práticas que, embora eficazes para as empresas lucrativas, conflitam com os diferenciais que legitimam o Terceiro Setor, como exclusivo em relação aos demais setores.

Diniz e Mattos (2002) reforçam esse conflito quando falam que apesar do fortalecimento e crescimento das organizações do terceiro setor no cenário mundial como novos atores no controle e execução das políticas públicas, por outro lado as exigências externas provocaram profundas mudanças nas estratégias e configurações organizacionais, baseados nas modernas práticas administrativas, próprias do setor privado, podendo provocar implicações quanto ao seu objetivo social.

Esse conflito fica evidente na organização estudada que apesar dos instrumentos gerenciais e financeiros utilizados não consegue fazer uma gestão profissional, ocorrem apenas ensaios em busca dos seus propósitos sociais. Apesar das dificuldades em sua gestão como a não profissionalização do diretor da instituição, da concentração de tarefas sobre o profissional do financeiro, a escassez de recursos e a pouca utilização de instrumentos administrativos e financeiros, a instituição continua cumprindo seu papel social na formação e profissionalização de crianças e adolescentes carentes.

A grande questão é de que forma utilizar essa profissionalização da gestão para a maximização dos resultados sociais, sem afetar, portanto, suas características de solidariedade e enfrentando seus conflitos culturais com os diferentes atores envolvidos (voluntariado), a não profissionalização destes, a concepção da lógica de mercado embutida na maioria deles, a busca por valores sociais, etc.

No caso da entidade estudada, as decisões são pautadas muito mais nos aspectos culturais e sociais envolvidos do que nos dados reais que os instrumentos utilizados na gestão apresentam. A gestão dessa organização precisa, portanto ser repensada. É preciso criar uma forma própria de gestão levando em consideração inclusive, suas peculiaridades locais. Nem mesmo dentro do terceiro setor é possível generalizar. Segundo Marçon e Escrivão Filho (2001 p. 11), “não existe solução certa ou errada para muitas situações que as mesmas enfrentam no seu cotidiano, pois cada caso é um caso diferente, com motivações e conseqüências próprias”.

É preciso uma visão positiva da situação, pois considerando a importância do papel das organizações do terceiro setor, encontrar formas possíveis de profissionalização que busquem a melhoria na aplicação e obtenção de recursos, conseqüentemente promovem a melhoria de seus resultados sociais, sem conflitar com seus valores solidários. Para isso novos estudos se fazem necessários, além do velho método empírico de tentativa e erro.

Para começar é importante despertar em seus gestores, a importância da adoção dessas ferramentas administrativas na maximização do seu resultado social, utilizando ferramentas da lógica do mercado, como planejamento, controle financeiro, controle de fluxo de caixa, administração de capital de giro, entre outros; não em função do capitalismo, mas dos que estão à mercê dele. Em seguida passa a utilização desses instrumentos, mas de forma adaptativa de acordo com suas peculiaridades locais e experiências vividas em sua prática de gestão.



Diniz e Mattos (2002) reforçam essa idéia, quando dizem que essas organizações precisam desenvolver habilidades gerenciais que permitam controlar eficazmente seus processos organizacionais. Mas que tais habilidades devem apresentar flexibilidade e adaptação às exigências dos ambientes externo e interno.

## 6 REFERÊNCIAS

- BEZERRA, J. M. C.; ARAUJO, M. A. D. Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade econômico financeira: o caso da Casa de Passagem. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.38, n.5, p. 799-816, set./out. 2004.
- DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: uma desfiguração de seu caráter. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público** – o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FRANCO, J.; PEREIRA, M. F.; SARTORI, R. Captação de recursos para o terceiro setor: um estudo na cidade de Maringá- PR. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão de organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza. Terceiro Setor, qualidade ética e riqueza nas organizações. **FAE – Business School**. v.6, n.1, p.79-88, abr.2003.
- NANUS, B.; DOBBS, S. M. **Liderança para o terceiro setor**: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RITS- Rede de Informações para o Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.rits.org.Br>>. Acesso em 15 jul. 2005.
- SANTOS. E. M. **A presença e a sustentabilidade do terceiro setor na área de ciência, tecnologia e inovação**: perda ou busca da identidade? O caso da Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e região – ADETEC. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2004.
- TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro. v. 32, n.5, p. 7-23. set./out.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.