

# GESTÃO DE FINANÇAS NO TERCEIRO SETOR

## *Financial Management in the Third Sector*

Andreia Aparecida Pandolfi dos Santos<sup>1</sup>  
Moacir Gomes da Silva<sup>2</sup>

Recebido em: 08 ago. 2014  
Aceito em: 10 fev. 2015

**Resumo:** Este artigo trata dos fatores que influenciam a gestão de finanças no terceiro setor, gestão essa que as entidades (Instituições sem fins lucrativos), enfrentam vários desafios para desempenhar, entre eles está a captação de recursos e principalmente a dificuldade para geri-los. O presente estudo tem como objetivo verificar e apontar as fragilidades desse sistema e os controles financeiros utilizados pela entidade Lar do Idoso Betânia, bem como relatar os bons resultados e otimização que uma gestão de informações úteis com uso de ferramentas eficazes, bem regidas e a melhor utilização dos recursos financeiros podem garantir. Busca-se neste artigo fazer uma análise com abordagem dedutiva e bibliográfica, com base em obras de autores como Lakatos (2010), Fernandes (1997) e Gil (2007). Os resultados da pesquisa demonstram de forma clara as dificuldades encontradas pelo terceiro setor em gerir de maneira eficiente os recursos capitados, utilizando-se de profissionais éticos e qualificados.

**Palavras-Chave:** Terceiro setor. Gestão financeira. Planejamento. Recursos.

**Abstract:** This article is about the factors which influence the financial management in the third sector. Management which institutions (non-profit institutions) face various challenges to perform, among them, the raising of resources and mainly the difficulty to manage them. The following study targets to verify and point out this system's fragilities and the financial control used by "Lar do Idoso Betânia" institution, as well as report the good results and the optimizing effects of a management of useful information, with the use of effective tools, quite rigid and the financial resources best utilization it is able to guarantee. This article aims to have an analysis with a deductive approach and bibliographic, based in materials from authors such as Lakatos (2010), Fernandes (1997) and Gil (2007). The research's results show, in a very clear way, the difficulties faced by the third sector in how to effectively manage the resources raised, making use of ethic and highly qualified professionals.

**Keywords:** Third sector. Financial management. Planning. Resources.

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Controladoria e Finanças da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Exerce a função de Analista Financeiro na empresa Associação Diocesana de Promoção Social – ADIPROS. E-mail: andripandolfi@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Professor no Curso de Controladoria e Finanças da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: moacir.silva@pucpr.br.

## INTRODUÇÃO

O terceiro setor conhecido com instituições sem fins lucrativos e não governamentais tem como objetivo gerar serviços de caráter público e procura soluções para redução de problemas econômicos e sociais, enfrentam diversos desafios em captar gerir e distribuir os recursos disponíveis a serem captados de forma direta e indireta, tais recursos advém principalmente de doações, contribuições, subvenções e do voluntariado.

As organizações sem fins econômicos que pertencem ao terceiro setor enfrentam atualmente um dos seus maiores obstáculos, que é a utilização de técnicas apropriadas para sua gestão.

O papel do terceiro setor é desempenhar o que estado considerado como primeiro setor e as empresas privadas com a finalidade de lucro não desempenham, respondendo as demandas sociais. A difusão desse segmento destacou-se em meados dos anos 70 no Brasil, com a preocupação voltada aos mais necessitados, já que o estado não assumia sua responsabilidade perante esta realidade.

De acordo com Drucker (1994 p.79) as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes, e muito mais difíceis de se medir e controlar na instituição sem fins lucrativos do que na empresa.

O incentivo Fiscal e as doações em modo geral, decorrentes de conscientização social, tornou crescente e abrangente o número de entidades sem fins lucrativos. Tal crescimento foi muito além do entendimento da informação necessária para gerir e legalizar a aplicação dos recursos de maneira coerente e bem distribuída de acordo com sua finalidade, deixando lacunas de liderança na administração desses proventos. A falta de uma missão definida nas instituições acarreta a perda e na dispersão de seus objetivos, desfocando o seu segmento; neste contexto temos a primeira e importante tarefa de um líder que é de conceber e definir a missão da instituição e consequentemente delegar tarefas de forma eficiente e eficaz, delimitando e gerindo de forma otimista esses recursos.

Na instituição sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada instituição (DRUCKER, 1994, p. 80).

A gestão é um processo contínuo e dinâmico, um ponto a ser ressaltado é o fato de o terceiro setor ser uma rede de colaboração, faz parte da administração de uma organização e comprometimento com sua identidade, é preciso ter missão definida, objetos esclarecidos e visão que determine aonde se quer chegar. Isto é um planejamento estratégico dentro dos princípios e valores da organização sem fins lucrativos.

O Desenvolvimento de missão e visão estratégico, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas

indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curto e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Juntas, elas constituem o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2010, p. 30).

O terceiro setor é muito influente, despertar a desconfiança das pessoas é um fator que não deve ocorrer, sendo assim deve se agir pensando em seu público, administrando de maneira ética a sua imagem, a ética vislumbra o desempenho virtuoso de suas intenções e atuações. As potencialidades do terceiro setor estão diretamente associadas à qualidade ética de sua gestão.

[...] Conjunto de normas morais pelas quais o indivíduo deve orientar seu comportamento na profissão que exerce. A Ética é de fundamental importância em todas as profissões, e para todo ser humano, para que possamos viver relativamente bem em sociedade (ARISTOTELES, 2002).

Em foco a esta abordagem, quais dificuldades encontradas em gerir os recursos financeiros no terceiro setor?

Este artigo apresenta os seguintes conteúdos: As características principais, analisar o desenvolvimento do terceiro setor seguindo um modelo de gestão que propicie o alargamento das variadas fontes de recursos. Avaliar as ferramentas de gestão utilizadas. Verificar o comportamento do terceiro setor em relação às organizações do primeiro e segundo setores (públicas e privadas), ao gerir seus recursos. Definir qual papel o terceiro setor deve desempenhar para atingir seu objetivo, sua missão perante seu segmento. Evidenciar a presença do gestor para a administração de recursos com caráter positivo.

## O TERCEIRO SETOR E SUAS DEFINIÇÕES

### ANALISAR O DESENVOLVIMENTO DO TERCEIRO SETOR SEGUINDO UM MODELO DE GESTÃO QUE PROPICIE O ALARGAMENTO DAS VARIADAS FONTES DE RECURSOS.

Em todos os espaços regionais existentes no mundo, seres humanos estão buscando ampliar seus horizontes e participar ativamente das decisões que regem seu modo de viver. Um terceiro setor toma dimensões globais e convida homens e mulheres a participarem de sua expansão, rumo a uma revolução diferente do fenômeno “lucro”, distintos do poder único e exclusivo centrado no governo, mais em busca da primeira revolução social.

Define-se terceiro setor, segundo Aquino Alves, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas, como o espaço institucional que abriga ações de caráter privativo, associativo e voluntarista voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo.

Segundo Melo Neto (2001, p. 8), o terceiro Setor é uma nova esfera pública, não necessariamente governamental, constituída de iniciativas privadas em benefício do interesse comum, compreendendo um conjunto de ações particulares com o foco no bem-estar público.

De acordo com Meregé, citado por Srour (1998 p.239), o terceiro setor é um conjunto de organizações não governamentais, caracterizadas pelo aspecto de não possuir fins lucrativos e que a partir de âmbito privado buscam resultados públicos, com propósitos de trazer respostas aos problemas sociais como saúde, educação, direitos civis, proteção ao meio ambiente etc. Suas receitas podem ser geradas em atividades operacionais, mas resultam, sobretudo, de doações do setor privado ou do setor governamental.

De acordo com Montano (2002), a denominação “terceiro setor” se explicaria diferenciá-lo do Estado (Primeiro Setor) e do setor privado (Segundo Setor). Ambos não estariam conseguindo responder as demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência, o segundo, porque faz parte da sua natureza visar o lucro.

A definição de Fernandes (1997 p. 27) para o terceiro setor:

É composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas principalmente pela participação voluntárias, em um âmbito não governamental dando continuidades às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios graças. Sobretudo a incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Há cerca de 276 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil (IBGE, 2004). Não há dados oficiais, entretanto, que indiquem a quantidade de pessoas físicas e jurídicas, além do Governo, que transferem recursos para os projetos e atividades desenvolvidas por estas entidades. Estima-se que o Terceiro Setor movimente cerca de 1,5% do Produto Interno Bruto (IBGE, 2004). Outro aspecto importante, é que mais de 2% da população economicamente ativa possui vínculo empregatício com as entidades do Terceiro Setor, o que corresponde a mais de um milhão de pessoas.

Segundo Hudson (1999), as organizações sem fins lucrativos existem em todo o mundo. Prosperam em economias industrializadas, é também uma parte central da trama social de economias em desenvolvimento. Florescem em sociedades democráticas livres e assumem um papel importante em regimes menos democráticos. Desenvolvem-se em áreas urbanas e são igualmente importantes em áreas rurais. As organizações sem fins lucrativos existem em todo lugar em virtude de uma tendência humana a reunir pessoas para propiciar serviços para si próprios e para outros, além de lançar campanhas contra o abuso de pessoas e do meio ambiente. As pessoas querem um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, educação e cultura para melhorar o mundo em que vivem. Esperam que as organizações que proporcionam esses valores sejam “não lucrativas” e que “não pertençam, ao setor público”.

Ainda de acordo com Hudson (1999), este setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. O termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”. O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido. Para enfatizar esse ponto, é que as rotulei de organizações orientadas por valores. Essas organizações têm duas características principais. Ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independências para determinar seu próprio futuro.

Segundo Tenório (2001), as iniciativas para o terceiro setor e organizações no Brasil estiveram presentes desde o fim da II Guerra Mundial, onde o mundo passou pelas mais profundas transformações de sua história. Assistimos á emergência de novos centros de poder econômico e político, á revolução nas comunicações, ao aumento da produtividade industrial e agrícola, assim como na urbanização. Este mesmo desenvolvimento produziu o aumento da pobreza da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos.

A caracterização de cada organização atendera aos estatutos legais existentes em cada nação.

#### PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS

Os recursos financeiros utilizados pelas entidades do terceiro setor, na maioria das vezes advêm de doações sejam elas de pessoa jurídica e ou física, subvenções provenientes de interações com o estado, convênios municipais por tempo preestabelecido, organismo internacionais, fundações nacionais e internacionais e eventos realizados pela própria entidade.

Uma das maiores dificuldades encontradas é a falta desses recursos, e a escassez do mesmo para atender determinada atividade. Na maioria das vezes além de ser escassos, não são apropriados adequadamente, pois as pessoas que regiam em determinadas organizações são voluntárias e ou indicados pela diretoria sem capacitação profissional e não comportavam o perfil necessário. Esse relato ocorria frequentemente e com *Turnover* alto na entidade estudada “Lar do Idoso Betânia”.

## AVALIAR AS FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS

Gerenciar é estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir finalidades determinadas, a ação do gerente deve ser avaliada para se verificar como ele está utilizando os recursos disponíveis e sua capacidade de viabilizar o alcance dos objetivos da organização (TENÓRIO, 2001).

Numa empresa, existe um resultado financeiro. Lucro e prejuízo por si sós não são suficientes para julgar o desempenho, mas pelo menos são coisas concretas. Quer os executivos da empresa gostem ou não, o lucro certamente será usado para medir seu desempenho. Entretanto, quando os executivos de instituições sem fins lucrativos se veem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados desejados antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados (DRUCKER, 2004).

Quando os executivos de uma instituição sem fins lucrativos começam a definir o desempenho que torna operacional a missão da mesma, precisam resistir a duas tentações comuns. Em primeiro lugar: temeridade. É muito fácil dizer que a causa é tudo e que se as pessoas não querem apoiá-la, pior para elas. Desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados. Não significa fazer promessas que não podem ser cumpridas.

Teixeira (2004) aponta a deficiência na gestão como um dos fatores de restrição a um desenvolvimento do Terceiro Setor. “As deficiências na gestão organizacional destas entidades, a pressão para buscarem a sua auto sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõe suas estruturas são restrições a um maior desenvolvimento do terceiro setor. Para reverter tal estado de coisas, uma grande parte de estudiosos do tema alerta para a necessidade de profissionalizar a gestão dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e os princípios da Ciência da Administração podem dar uma significativa para o desenvolvimento do setor social.

Por sua vez, na entidade estudada, não havia planejamento financeiro e estratégico, não se sabia onde queria chegar e como chegar. Fluxo de caixa elaborado, o quanto advinha dos proventos não se tinha consciência, como passariam o próximo período, ninguém sabia informar, controles básicos de inputs e outputs não existia. Um dos maiores enigmas encontrados era na coordenação, onde normalmente foi liderado por religiosas sem formação e entendimento de coordenação as quais não acatavam sugestões e usufruíam de formas inadequadas e desnecessárias dos ativos, sem priorizar as demandas.

## GESTÃO FINANCEIRA E SUAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS

Cabe ao gestor financeiro de uma entidade sem fim lucrativo, análises, decisões e

atuações, relacionadas com os meios financeiros necessários à atividade da organização. Desta forma a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros, seja eles por meios de relatórios diversos, como também fluxo de caixa, orçamento anual e administração estratégica junto aos seus membros.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 40), “denomina-se por fluxo de caixa projetado ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado”, servindo para representação da situação financeira de uma empresa, levando em consideração as fontes de recursos e a forma de aplicação em elementos do ativo.

Para Zdanowicz (2000, p. 125), o fluxo de caixa “é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro”, constituindo-se, em consequência, em elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa a longo prazo.

Segundo Frezatti (1997), em algumas organizações, o fluxo de caixa serve como um instrumento tático e, em outras, o alcance é maior, ou seja, sua utilização é estratégica. A abordagem tática refere-se a um uso restrito e de acompanhamento do fluxo de caixa, aparecendo como um cumpridor de determinações mais amplas e complexas, em que a empresa já possui um escopo mais definido em termos estratégicos e quer apenas manter o rumo. A abordagem estratégica é aquela que afeta o nível de negócios da empresa no curto prazo e, principalmente no longo prazo, assim o fluxo de caixa tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

O orçamento é considerado uma ferramenta de gestão por planejar a aplicação dos recursos, analisar as variações entre o previsto e o realizado, facilitar a prestação de contas, proporcionar uma visão financeira da organização e gerar informações úteis na tomada de decisão.

Para Freazzatti (2007, p. 46), o orçamento é o plano financeiro que implementa a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão.

De acordo com Oliveira (2010), planejamento financeiro consiste na elaboração de suborçamentos das atividades que influenciam o fluxo de caixa. O planejamento financeiro possibilita à empresa obter as informações antecipadas quanto à necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros, o que facilita a tomada de decisões sobre os fatores que envolvem o gerenciamento do caixa. A elaboração dos suborçamentos acontece principalmente pela conversão dos orçamentos econômicos para o regime de caixa.

Os principais suborçamentos utilizados com a nova gestão no “Lar de Idoso Betânia”

são os seguintes: Orçamento de contas a pagar – consiste na conversão de todas as despesas constantes do planejamento econômico, ou seja, a data prevista dos respectivos pagamentos. Orçamento de contas a receber – consiste na conversão de todas as receitas constantes do planejamento econômico, portanto data prevista de respectivos recebimentos. Orçamento de aplicações – consiste no planejamento das disponibilidades de caixa, ou seja, a antecipação da informação sobre as sobras de caixa e os destinos que devem ser dados as mesmas.

#### VERIFICAR O COMPORTAMENTO DO TERCEIRO SETOR EM RELAÇÃO ÀS ORGANIZAÇÕES DO PRIMEIRO E SEGUNDO SETORES (PÚBLICAS E PRIVADAS), AO GERIR SEUS RECURSOS.

Toda organização sem fins lucrativos tem uma multidão de público e precisa desenvolver um relacionamento com cada um deles.

Para ser eficaz, uma organização sem fins lucrativos necessita de um conselho forte, mas que faça o seu trabalho. O conselho não só ajuda a definir a missão da instituição, mas também é o guardião dessa missão e garante que a organização viva de acordo com seu compromisso básico. Precisa assumir a responsabilidade de ‘governar as organizações, delegar “administração” aos executivos de primeira linha e a seus empregados remunerados.

O novo Líder de uma instituição sem fins lucrativos não tem muito tempo para se firmar. Para ser eficaz em tão pouco tempo, o papel assumido precisa se adequar à missão da instituição e aos valores (DRUCKER, 2004).

A tarefa mais importante do líder de uma organização é de prever a crise. É preciso tornar a organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela e, na verdade estar adiante dela. Isto é chamado de inovação, de renovação constante. Você não pode evitar uma grande catástrofe, mas pode construir uma organização preparada para a batalha, que já tenha enfrentado crises e saiba como se comportar, tenha autoconfiança na qual as pessoas confiem umas nas outras. As estruturas de administração, conselho e comissões precisam tornar-se cada vez mais flexíveis, realizando sempre pequenos ajustes necessários e não revisões do tipo uma vez na vida.

Um dos deveres centrais do líder é buscar, cultivar e proteger os recursos financeiros que alimentam a máquina organizacional. Embora o presidente deva receber muita ajuda dos membros da diretoria, dos funcionários e dos partidários, ele deve ser o principal arrecadador de fundos, cujo papel abrange as seguintes funções:

- Explicar, em uma declaração ou outro documento porque os recursos são necessários.
- Desenvolver e programar planos de campanhas que esbocem a estratégia os papéis dos participantes e um cronograma para o esforço de arrecadação de fundos.

- Atrair e utilizar produtivamente os voluntários para a arrecadação de fundos. Reconhecer e agradecer os doadores e celebrar o sucesso obtido (DOBBS; MANUS, 2002, p. 192, 193).

Segundo Dobbs e Manus (2002, p. 211), a prestação de contas envolve questões ligadas a profissionalismo, moral, desempenho organizacional e capacidade de responder as necessidades e expectativas dos principais grupos de interesse na organização. São obrigações reais das organizações beneficentes e não só parte de um estilo preferido de liderança ou de uma cultura organizacional. Quando tais deveres não são cumpridos, a organização sofre punições sociais graves.

Conforme Hudson (1999), os executivos principais precisam tanto administrar suas organizações como proporcionar-lhes liderança, criando um sentido de missão, inspirando as pessoas e orientando a organização na conquista de objetivos ambiciosos; os administradores precisam assumir responsabilidades, trabalhar como parte de uma equipe e aprender a sutil arte de planejar e delegar, responsabilizando os indivíduos.

Uma das principais tarefas do líder é de equilibrar o longo e o curto prazo, o quadro geral e os pequenos detalhes.

Acontece muito nas entidades sem fins lucrativos em promover e ou indicar para líder, gestor das entidades pessoas aptas para outras funções, mas não preparadas para gerir num toda a organização, infelizmente nos dias atuais esta pratica é decorrente, na maioria das vezes seguida pela emoção.

Segundo Dobbs e Manus (2002), no cerne do empreendimento sem fins lucrativos estão as pessoas, e ninguém mais do que o líder profissional ou administrativo, que pode ser chamado de diretor executivo, presidente, vice-presidente executivo ou CEO, tem a responsabilidade de proporcionar a inspiração, o direcionamento e a orientação estratégica para que a organização esteja apta a cumprir sua missão, avançar e fazer a diferença. O líder é a figura central, o chefe operacional e administrativo da organização sem fins lucrativos. Situado entre a diretoria, o restante dos funcionários e outros membros da família, o líder carrega em seus ombros os fardos e os desafios de estar no comando.

Araújo (2005) salienta que os voluntários deixaram de ser os únicos colaboradores dessas instituições, pois se fez essencial a contratação de pessoas capacitadas e remuneradas, com o objetivo de administrar seus recursos escassos, visando à manutenção e crescimento da organização.

De acordo com Drucker (1994, p. 89), o executivo quer estejam em uma instituição sem fins lucrativos ou em uma empresa, dedicam pouco tempo à tomada de decisão. Muito mais tempo é gasto com reuniões, com pessoas ou em tentativas de obtenção de um pouco de informações. Porém é na decisão que tudo se junta. Ela define o sucesso ou fracasso da organização. A maior parte das tarefas feitas pelos executivos poderiam ser feitas por outras

peessoas, mas somente eles podem tomar decisões. E se não tomarem decisões de forma eficaz, eles se tornarão ineficazes.

Com a mudança na coordenação no “Lar de Idoso Betânia”, começou-se a avaliar a entidade como uma empresa e não mais como associação qualquer. Observou-se a necessidade de mudanças em seu quadro de colaboradores, e a elaboração de um estudo financeiro, várias despesas foram cortadas, custos reduzidos, cobranças de mensalidades atrasadas efetuadas, mensalidades revistas, implantação de boletos bancários, análise constante de relatórios financeiros, controle do fluxo de caixa, ativos separados para as devidas provisões de encargos, salários entre outros investidos em uma aplicação financeira, com rendimento mensal, elaboração de orçamento para o próximo exercício com meta mensal, maior transparência e organização.

DEFINIR QUAL PAPEL O TERCEIRO SETOR DEVE DESEMPENHAR PARA ATINGIR SEU OBJETIVO,  
SUA MISSÃO PERANTE SEU SEGMENTO.

Drucker (2004) o planejamento estratégico pode ser definido como uma resposta a necessidade de preparar a empresa para um futuro que não é uma simples projeção do passado. Mais relevante que isso, no entanto é o conceito de administração estratégica. O planejamento estratégico é a administração por meio de planos, enquanto a administração estratégica é a administração por resultados.

De acordo com Hudson (1999, p. 69), a estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida. Na prática, uma filosofia coerente para administrar estratégias em organizações orientadas por valores pode ser derivada de três conceitos: missão, objetivos e estratégia, que se juntam para formar a ideia de administração estratégica. Os componentes essenciais de administração estratégica envolvem a criação de uma visão clara, em toda organização, de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem a realização.

A administração estratégica é uma ferramenta poderosa porque cria uma conexão intelectual entre os financiadores e os usuários. No setor privado, as pressões competitivas do mercado impulsionam a organização a pensar estrategicamente para poder sobreviver. Esta pressão é menor nas organizações do terceiro setor porque os financiadores têm apenas informações parciais sobre os serviços ou as campanhas. A administração estratégica fornece a disciplina necessária para avaliar as necessidades dos usuários, os recursos para satisfazer essas necessidades e monitorar os resultados (HUDSON, 1999, p. 71).

EVIDENCIAR A PRESENÇA DO GESTOR PARA A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS COM CARÁTER

POSITIVO.

Notou-se uma enorme diferença no resultado do DRE (demonstração do resultado do exercício) do “Lar do Idoso Betânia”, como a chegada da nova Congregação de religiosas para administrá-lo e ressuscitá-lo, a coordenadora já possuía qualificação na área é formada em administração de empresas a qual juntamente com a nova posse da diretoria, acatou de forma construtiva e positiva as orientações do seus membros; resultando em maior transparência e organização, aumento das receitas, satisfação por parte dos familiares dos idosos, maior apoio da comunidade de modo geral, pois com a utilização de ferramentas e métodos financeiros os proventos estavam sendo bem empregados e demonstrados de forma transparente, gerando a fidelização e o aumento de doações indiretas e diretas por parte dos doadores.

Observou-se nitidamente a diferença em uma maior remuneração para um profissional qualificado e especializado. Além de estruturar organizar e gerir bem os recursos financeiros, a entidade obteve vida própria; sabe-se aonde se quer chegar e como chegar, sem correr o risco de perder sua dimensão, seu foco e atender bem seu segmento; sabe-se que para o período seguinte suas despesas fixas e provisões serão pagas e não serão usados recursos indevidamente sem prejudicar a organização. Através dessa abordagem observa-se o resultado de uma boa gestão basta verificar o antes e o depois.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa está em evidenciar o impacto significativo Segundo Tenório (2002, p. 7), o terceiro setor alavancou-se de frente com o crescimento das desigualdades sociais, fortalecidas pela globalização, fenômeno este que cria riquezas concomitantemente acentuando a pobreza dos excluídos aliado a constatação do que o setor responsável; no entanto o estado que deveria atuar para reparar esse mal, é ineficaz nesse propósito.

Verifica-se a necessidade de uma análise e estudo na falta de diretrizes que norteiem a profissionalização das organizações que compõem o terceiro setor, no âmbito de gerir, planejar e controlar os recursos destinados sejam esses em forma de doações, subvenções e até mesmo de talentos profissionais. Por sua vez, tais aspectos levam a necessidade de superar outro obstáculo – garantir a transparência da sua condição econômica- financeira.

De forma sintética, Tenório (2004) diz que: Para gerenciar, se deve ter em mente a busca da eficiência, da eficácia e da efetividade; deve-se planejar organizar, dirigir, controlar e tomar decisões estratégicas, táticas ou operacionais. Essas condições inerentes ao ato de gerenciar, no entanto, contrastam como que se observa no dia-a-dia das entidades, que por

suas características peculiares e pela própria formação de seu corpo dirigente, mais voltado para as atividades finalísticas da organização, exercem a gestão tendo por base a intuição e o bom senso, carecendo de embasamento técnico em administração. Tenório (2004) destaca também que o cronograma de atividades e o orçamento são instrumentos tanto de planejamento quanto de controle, e que a avaliação de desempenho é um instrumento útil à gestão das organizações. Para ele, é fundamental o papel que a função controle tem a desempenhar, pois possibilita o acompanhamento contínuo das ações desenvolvidas, de modo a monitorar conjuntamente a relação entre a aplicação de recursos e os resultados pretendidos.

Salienta Araújo (2005), que os voluntários deixaram de ser únicos colaboradores dessas instituições; pois fez se essencial a contratação de pessoas qualificadas e remuneradas com o objetivo de administrar seus recursos escassos visando à manutenção e crescimento da organização.

Hodiernamente, o terceiro setor sente cada vez mais a necessidade de profissionais qualificados para gerir seus recursos; proventos esses cada vez mais escassos devido ao sistema capitalista selvagem acentuado. Mas, no entanto, a proporção de entidades no Brasil é ainda muito crescente, pela sua necessidade em amparar o bem estar social, e ou pelas dificuldades sofridas pelo ser humano. A lei orgânica de assistência social propõe um conjunto integrado de ações e iniciativas do governo e da sociedade civil para garantir proteção social para quem dela necessitar. São nesses momentos que se encontra apoio de empresas privadas com algum tipo de incentivo fiscal, apoios esses destinados através de projetos sociais, onde seus recursos muitas das vezes não são usufruídos de maneira eficiente e eficaz, pois por sua vez a organização não supre sua demanda. Determinando a necessidade de se encontrarem formas de gerenciamento que as façam manter e dar continuidade de seus trabalhos, surge necessidade de o gestor usar de ferramentas adaptadas.

De acordo com Megginson e Mosley (1986, p. 428), um instrumento de grande utilidade e que deve ser utilizado para esse tipo de controle e planejamento é o orçamento, ferramenta que expressa o plano, os programas, os projetos e as atividades da organização em termos numéricos, demonstrando previsões de receitas e despesas em um período de tempo, estabelecendo padrões e avaliando resultados, principalmente pelo fato de poder confrontar se o realizado está de acordo com o previsto. Permite uma unidade uniforme de mensuração, isto é, a monetária, o qual possibilita a realização destas comparações, as quais podem ocorrer entre dados de um ano e outro ou entre dados de diferentes projetos.

Gestão financeira é o conjunto de atividades desenvolvido com o objetivo de a organização ter controle sobre seus recursos. No caso das organizações sem fins lucrativos, a gestão financeira exige habilidades específicas, que devem seguir, muitas vezes, regras especiais estabelecidas pelo apoiador. Uma das questões que mais geram dúvidas na gestão

de organizações do Terceiro Setor é a “finalidade não lucrativa”, que significa aplicar os resultados positivos na própria organização. Nenhuma organização sobrevive se não tiver resultados positivos ao longo do tempo, em volume suficiente para que possa executar as atividades inerentes à sua missão e para os investimentos necessários ao crescimento. Espera-se, com este artigo, ter contribuído para melhor qualificar os impactos da gestão financeira garantindo que os recursos financeiros disponíveis sejam utilizados da forma mais adequada possível, com o mínimo de desperdício e máxima rentabilidade.

## REFERÊNCIAS

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, R. M. **O que é o Terceiro Setor?** São Paulo: 1997.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DRUCKER, PETER F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos**. São Paulo - Editora Pioneira.1994

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Direito do Terceiro Setor. **Revista de Direito do Terceiro Setor-RDTS**, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 11-38, jan-jun. 2007.

MARIO AQUINO ALVES FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS Mário Aquino Alves. Tese (CDAPG) - **Escola de Administração de Empresas de São Paulo**.

MELO NETO, Francisco P. de.; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania**

MEREGE, Luiz; BARBOSA, Maria Nazaré Lins (Org.). **3º Setor: Reflexões sobre o Marco Legal**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002

HUDSON, MIKE. **Administrando Organizações do Terceiro Setor** - São Paulo-1999

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001

TEIXEIRA. R. F. **Discutindo o Terceiro Setor**. – São Paulo – 2004.

ZDANOWICZ, JOSÉ EDUARDO. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2004.az de mensurar o resultado de cada

área pela gestão.

DOBBS, STEPHEN M. / NANUS, BURT **Liderança para o terceiro setor**. São Paulo - Editora Futura -2000.

ARAÚJO, OSÓRIO CAVALCANTI. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

IBTS- INSTITUTO BRASILEIRO DO TERCEIRO SETOR. **ONGs, Onde obter recursos**. - Disponível em: 20/09/2012.