

**EMPREENDEDOR PARA CRESCER NO 3º SETOR: PLANO DE AÇÃO  
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DO CFSJ**

MariseSchadeck- INSTITUTO CENECISTA DE ENSINO SUPERIOR DE SANTO  
ÂNGELO- IESA- mariseschadeck@hotmail.com

Zélia Maria Mirek- INSTITUTO CENECISTA DE ENSINO SUPERIOR DE SANTO  
ÂNGELO- IESA. [zeliamirek@via-rs.net](mailto:zeliamirek@via-rs.net)

Tania Marlene Tybusch. INSTITUTO CENECISTA DE ENSINO SUPERIOR DE  
SANTO ÂNGELO- IESA. Taniatyb@gmail.com

MariseSchadeck<sup>1</sup>  
Zélia Maria Mirek<sup>2</sup>  
Tânia Marlene Tybusch<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Professora do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo- IESA-R/S- Brasil. Endereço- mariseschadeck@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo- IESA-R/S- Brasil- Endereço- zeliamirek@via-rs.net

<sup>3</sup> Professora do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo- IESA-R/S- Brasil- Endereço- Email- taniatyb@gmail.com.

## **EMPREENDER PARA CRESCER NO 3º SETOR: PLANO DE AÇÃO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DO CFSJ<sup>4</sup>**

### **RESUMO**

A pesquisa analisa aspectos da administração de Entidades do Terceiro Setor, com enfoque especial ao CFSJ. Os dados foram analisados pelos alunos com base nas visitas à entidade. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso, buscando contribuir para o gerenciamento empreendedor da entidade. Foram apontadas as principais fontes de arrecadação de recursos e os trabalhos realizados pelas ações desenvolvidas na entidade. A arrecadação favorável de documentos fiscais<sup>5</sup> e para os acadêmicos, a aquisição da experiência em auxiliar a entidade na gestão administrativa e financeira, contribuiu para a formação profissional.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo- Administração- Terceiro Setor- Recursos.

### **ABSTRACT**

The investigation analyses appearances to the administration of Entities of the third Sector, with special approach to the CFSJ. The data were by the students with base in the visits to the entity. The methodology used was the research of field; bibliographic, documentary and looking for contribute for the management of the entity. They were aimed the main sources of collection of resources and the works realized through actions developed in the entity. The favorable collection of fiscal documents and for the academicians, the acquisition of the experience in helping the entity in the administrative and financial management, contributed for the professional training.

**Key-Words: Entrepreneurship. Administration. Third Sector. Resources.**

### **INTRODUÇÃO**

A motivação para a realização deste trabalho de pesquisa surgiu da necessidade dos acadêmicos em visualizar os estudos teóricos e atuar na prestação de serviços nas entidades sem fins econômicos. O desenvolvimento do trabalho exigiu o estudo das leis específicas, para diferenciá-los das entidades do setor público e do setor privado, uma vez que o marco que une todas as empresas do Terceiro Setor é que são orientadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias.

O estudo está direcionado ao Centro de Formação São José- CFSJ, que acolhe diariamente 127 crianças e adolescentes com idades entre 5 e 14 anos, às quais são

---

<sup>4</sup> CENTRO DE FORMAÇÃO SÃO JOSE.

<sup>5</sup> O Governo do Estado do Rio Grande do Sul lançou em 2003 o Programa Solidariedade - A Nota é Minha, que possibilita hospitais, escolas e entidades sociais reverter em notas e/ou cupons fiscais em recursos financeiros junto à Secretaria da Fazenda. O Programa permite aos consumidores - pessoas físicas - que troquem notas particulares por cautelas que concorrem a prêmios sorteados trimestralmente. Com isso, o Instituto Espírita Dias da Cruz organizou-se, somente com voluntários, para conferir e digitar os documentos fiscais que nossos colaboradores e a comunidade em geral nos honram com a preferência. Disponível em: <http://www.solidariedade.rs.gov.br/>. Acesso em maio de 2011.

oferecidas alimentação, atividades de higiene pessoal, assistência educacional, pedagógica, psicológica, religiosa e formação profissional, oficinas e palestras no turno inverso da escola.

As dificuldades do CFSJ são as mesmas que as demais entidades de fins não econômicos. Portanto, esta pesquisa justifica-se por ensinar alavancar fundos e quitar seus gastos mensais, visto que a entidade se mantém somente com doações e esporádicas auxílios e subvenções do governo.

O objetivo deste trabalho é auxiliar à entidade elaborando um plano de ação eficaz para a administração do Centro de Formação, também propõe alternativas para alavancar maiores recursos para a sua manutenção.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Uma das significativas mudanças ocorridas no século passado foi à emergência do Terceiro Setor, constituído por organizações não governamentais, entidades de fins não econômicos e das organizações do trabalho voluntário. Este mercado cresce em proporção ao crescimento da população. Pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE indicam que a população que trabalha com o Terceiro Setor cresceu de 775.384 em 1991 para 1.119.533 em 1995, ou seja, 44,35%. No mesmo período em que a população ocupada cresceu apenas 19%.<sup>6</sup>

O surgimento das empresas do Terceiro Setor pode estar diretamente vinculado ao crescimento das desigualdades sociais e, conseqüentemente à incapacidade do poder público em solucionar problemas que atingem grande parcela da população. Essas entidades do Terceiro Setor, ou organizações, são desligadas do estado, mas possuem significativa importância nas relações entre governo e sociedade, na medida em que assumem, muitas vezes, funções específicas do poder público.

Devido à preocupação em transformar a realidade social, as entidades do Terceiro Setor desenvolveram um estilo próprio de gestão, o qual, nem sempre, é capaz de atender às necessidades imediatas da organização. O fato de não se preocuparem especificamente com o ato de administrar, torna as entidades de fins não econômicos, vulneráveis aos abalos econômicos e acabam, frequentemente, por determinar sua falência.

---

<sup>6</sup> FAVA, I. et aliae. **Plano de Ação Administrativo para EDACEL**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/133.pdf>. Acesso em junho de 2011.

## 2.1 Conceituação do Terceiro Setor

A procedência e conciliação do Terceiro Setor são características do conjunto social da pós-modernidade. A diversidade contida no conceito de Terceiro Setor demonstra que se trabalha com um ramo de atividade ainda em formação, cujas procedências e visões do mundo são diversas: religiosas, empresariais, políticas, assistenciais, entre outras.

Como é destacado por Fava *et aliae* (2005), o Terceiro Setor tem como característica sem finalidades de lucro, setor independente ou voluntário, esse tipo de empreendimento não fornece produtos, e sim prestação de serviços, como as empresas convencionais. Ele não é um fornecedor para usuário final, mas sim um executor, ou seja, ele cria hábitos, visão, compromisso e conhecimento, bem como provoca mudanças nos indivíduos e na sociedade, criando um ser humano modificado.

Nesse tipo de organização, os padrões de referência cedem lugar a relações comunitárias, em que doar seu próprio tempo, toma o lugar das relações de mercado e os resultados estão sempre fora, e não dentro dela, assim, produz bens coletivos ou difíceis de avaliar, ou seja, os empreendedores não são empresários tradicionais, uma vez que são liderados por empreendedores sociais, cidadãos que oferecem serviços e promovem mudanças na forma como as pessoas vivem.

O número de pessoas que compõem o Terceiro Setor passou de 1 para 1,5 milhão de 1996 à 2002, crescimento de 50%, representando 5,5% do total de todas as pessoas formalmente registradas no país. Vale lembrar, que boa parte das pessoas envolvidas no terceiro setor não está citada nesses números, pois as mesmas realizam trabalhos voluntários.<sup>7</sup>

A ideia de um Terceiro Setor pressupõe um “primeiro” e um “segundo” e, nesse sentido, Tenório (1999) afirma que o primeiro setor é o governo, que utiliza seu papel regulador e responsável pelo cumprimento das decisões legais, além de estabelecer políticas públicas. Já o segundo setor seria o mercado, cujo interesse é regulado pelos indivíduos que dele fazem parte, sem qualquer referência explícita a bens públicos. Produzem mercadorias e serviços, gerando bens, produção e renda.

---

<sup>7</sup>Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-1216.pdf>. Acesso em maio de 2011.

Para Tenório (1999) Terceiro Setor refere-se a um conjunto de iniciativas privadas sem fins econômicos, e cuja confiança estaria nos mecanismos voluntários, na solidariedade humana, apelando para o senso de interesse público.

As organizações do Terceiro Setor possuem duas peculiaridades principais: não distribuem lucros a seus fundadores, diferente do setor privado, nem estão sujeitas a controle político partidário direto, como as organizações do setor público.

## **2.2 Histórico do Terceiro Setor no Brasil**

O desenvolvimento do Terceiro Setor está vinculado diretamente à situação política e à cultural do seu povo. No caso do Brasil, por sua constituição ter se dado a partir de colonizadores que tinham o intuito prioritário de exploração de recursos naturais, em prol da metrópole (Portugal), não se desenvolveu um espírito de desenvolvimento comunitário. Diferentemente dos colonizadores americanos, que se uniam em torno de suas necessidades e em mutirões comunitários, construíram seus próprios espaços.

Além disso, as relações históricas entre Estado e sociedade civil no Brasil avigoraram posicionamentos de não participação comunitária. Desde a propagação, existiram as associações formadas a partir de valores católicos – caridade e filantropia – que prestavam serviços sociais, assistenciais e de saúde. Estas associações, que tinham o intuito de ajudar os pobres e incapacitados, eram desenvolvidas a partir do sentimento de dever dos católicos, que creditavam à caridade e ao cumprimento de suas obrigações a salvação e/ou o perdão divino.

Nas últimas décadas a igreja alterou a sua postura, por perceber a ligação direta entre injustiças sociais e econômicas. As associações assistenciais da igreja aliaram-se às organizações comunitárias e aos movimentos sociais, sendo denunciadoras das situações de injustiças sociais, desigualdades, direitos humanos e construção de cidadania. Contavam, então, com o apoio de agências de cooperação internacional. Esta articulação do trabalho pastoral com as comunidades de base, foi o início do fortalecimento da sociedade civil e dos setores populares do Brasil e, a partir disso, surgiram às primeiras ONGs.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>FAVA, I. et aliae. **Plano de Ação Administrativo para EDACEL**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/133.pdf>. Acesso em junho de 2011.

Isso ocorreu na década de 70, quando as ONGs tinham a finalidade de opor-se ao autoritarismo e ao poder constituído (Estado Militar). Nos anos 80, as ONGs passaram a ter uma significativa participação nos processos de democratização política, passando após, as defesas de reivindicações que exageravam a disputa entre as classes, constituídas nos grupos ou identidades específicas: o negro, o índio, a mulher, homossexuais, sem terra. Neste momento o termo “sociedade civil” ganha ênfase, pois incentivava a prática da cidadania e repassava a noção, ainda que primária, de responsabilidade para com a “coisa pública” e de participação nos rumos da sociedade.<sup>9</sup>

Foi assim que surgiram as organizações privadas de defesa do interesse público no país e o nosso tradicional assistencialismo começou a dar lugar a esse sistema bem mais dinâmico e diversificado e chamando de Terceiro Setor (SILVEIRA, 1999). Este Terceiro Setor seria formado por organizações de dois blocos: as iniciativas modernas, alternativas e voltadas para o desenvolvimento social sustentável, por um lado, e as entidades ligadas à caridade e beneficência, tidas como conservadoras, por outro.

Se no início do século XX o ideal de cidadão balizava-se pelos hábitos de trabalho e poupança e pela manifestação da religiosidade católica, na atualidade, as identidades são diversas. E, por conseguinte, as “moedas” em jogo no Terceiro Setor, impulsionando a militância de gestores de organizações sem fins econômicos ou projetos sociais são variadas: religiosidade, ação política, cidadania empresarial, ativismo ambientalista, etc. Fala-se hoje, das organizações da sociedade civil (OSC), onde indivíduos e instituições particulares cumprem a sua cidadania.<sup>10</sup>

### 2.3 Trabalho Voluntário Organizado

O exercício do trabalho voluntário não é novidade, nem tão pouco a prática de trabalho voluntário organizado. Exemplo como de corpos de bombeiros voluntários de Portugal, há mais de 600 anos, da constituição da sociedade norte-americana, com forte ação comunitária ou de ações voluntárias de fundo religioso na Europa da Idade Média, denotam a antiguidade desta prática social.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> FAVA, I. et aliae. **Plano de Ação Administrativo para EDACEL**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/133.pdf>. Acesso em junho de 2011.

São vários, mas dispersos, os registros históricos sobre o trabalho voluntário. Na atualidade, o trabalho voluntário assume um caráter mais estratégico, e uma das causas disso é o fato de empresários serem militantes de ações sociais privadas. Hoje, não apenas os empresários se envolvem em projetos sociais, mas as empresas procuram unificar seus empreendimentos à assistência social e ao desenvolvimento de comunidades com maior autonomia em relação à integração estatal, priorizando o princípio da subsidiariedade.

O trabalho voluntário deve, portanto, gerar resultados para a causa social de adesão, mas também para o próprio voluntário, pois administrar um grande número de pessoas não deve ser subestimado. As organizações possuem objetivos e recursos diferenciados entre si, além de atuarem em campos distintos. Isto faz com que utilizem ênfases distintas. Quanto maior a competitividade do setor onde atuam, maior a necessidade de estabelecer e ajustar estratégias de atuação frente ao público alvo.

No plano cultural, a característica é a atuação no momento e sua relação com a sociedade em geral, especialmente nas relações de trabalho e na influência que exercem junto a políticas de caráter público. Assim, tanto as noções de eficiência, eficácia e efetividade, quanto os processos básicos de administração – planejamento, organização, direção e controle, vão assumir características específicas em cada tipo de organização. Estas quatro funções gerenciais são inerentes à existência de qualquer entidade, formam uma totalidade e devem estar ajustadas à missão organizacional para que se obtenha o seu melhor desempenho.

### **3 ADMINISTRAÇÃO DE ENTIDADES DE FINS NÃO ECONÔMICOS**

Desde os primórdios, a administração trata de organizar o trabalho de forma racional. Porém, a partir do início do século XX, a administração começou a adquirir o status de ciência com aplicação de métodos científicos no estudo do trabalho. O objetivo do caráter científico da administração era aumentar a eficiência industrial através da racionalização do trabalho realizado pelos operários.

Sucessivamente, novas definições surgiram para a atividade. Maximiliano (apud REIS, 2000) enfatiza que a administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Atualmente, as noções de administração são familiares às pessoas, entretanto, muitas organizações precisam percorrer um longo caminho para colocá-las em prática.

Para Degen (2009), a administração é caracterizada pela execução de cinco funções específicas: planejar eventos futuros e determinar as atividades de hoje que no futuro vão tornar a organização mais eficaz e resistente, organizar o trabalho e como autoridade e a responsabilidade são delegados, dirigir as operações da empresa por meio da comunicação, comportamento e uso de recompensa e de punições, coordenar e criar a relação entre todas as tarefas individuais para realizar o plano comum e controlar e avaliar o desempenho dos profissionais da organização com relação aos planos e fazer as correções necessárias.

Portanto, a administração se caracteriza como uma ação de meio, e naturalmente, o processo de administração torna-se mais complexo à medida que as organizações crescem. O desafio de administrar um grande número de pessoas não deve ser subestimado. As organizações possuem objetivos e recursos diferenciados entre si, além de atuarem em campos distintos. Isto faz com que utilizem ênfases distintas. Quanto maior a competitividade do setor onde atuam, maior a necessidade de estabelecer e ajustar estratégias de atuação frente ao público alvo.

No plano cultural, a característica é a atuação no momento e sua relação com a sociedade em geral, especialmente nas relações de trabalho e na influência que exercem junto a políticas de caráter público. Assim, tanto as noções de eficiência, eficácia e efetividade, quanto os processos básicos de administração – planejamento, organização, direção e controle, vão assumir características específicas em cada tipo de organização.

Estas quatro funções gerenciais são inerentes à existência de qualquer entidade, formam uma totalidade e devem estar ajustadas à missão organizacional para que se obtenha o seu melhor desempenho.

### **3.1 Missão e Visão**

Para estabelecer a missão e visão de uma entidade, conforme Aranha (apud FAVA, 2005) são necessários alguns critérios: identificar os interessados nos resultados; especificar os critérios que eles utilizam para avaliar a organização – ver suas missões; analisar o desempenho da organização quanto a esses critérios; ordenar os interessados nos resultados pela sua importância e discutir sua influência e ajuda; estabelecer a razão fundamental de sua existência; definir o escopo das atividades em que a comunidade está inserida; determinar sua visão para o futuro alinhado aos interessados nos resultados e estabelecer seus valores, sua missão e suas forças.

Seguindo esses critérios, os integrantes das entidades assumem que estão se dedicando a uma causa e é preciso confiança entre eles para manter o foco, sendo importante existir uma clara compreensão de suas atribuições e compromissos.

### 3.2 Planejamento Estratégico

Há alguns anos, as instituições sem fins lucrativos eram tidas como entidades marginais pela maioria das pessoas. A sociedade ou grande parte dela acreditava que era responsabilidade do governo, suprir a demanda social. Hoje se tem consciência de que esta capacidade é limitada, e que as instituições de fins não econômicos vêm para preencher esta lacuna assistencial.

Desta forma surgem as organizações, associações e entidades. Porém, um dos obstáculos que impede o crescimento do Terceiro Setor são as dificuldades que estas mesmas organizações têm de estruturar sua administração, tendo em vista a carência de pessoal especializado para gerir com eficácia suas atividades, e desenvolver as tarefas administrativas.

A ideia de planejar não é nova nas organizações do Terceiro Setor. A necessidade de organizar atividades, orientar o trabalho ou formalizar um orçamento fez com que as organizações incorporassem o conceito de planejamento a sua vida. O planejamento estratégico é a única forma comprovadamente eficaz, para permitir que uma organização conduza suas atividades de forma concreta e organizada.

São muitas as formas de caracterizar o planejamento estratégico, entretanto, a preocupação comum é definir objetivos, cronogramas, organogramas e orçamentos. O planejamento estratégico define rotas futuras de uma organização ao determinar as áreas onde apresenta maior capacitação e maiores oportunidades de sucesso.

O planejamento é uma função administrativa básica e a habilidade com que é desempenhado, determina o sucesso da operação. Para alguns autores, o planejamento é um sucesso de pensamento que precede a ação e está direcionado para decisões presentes com implicações futuras, salientando que a administração define os objetivos da empresa e as estratégias para atingi-los.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> FAVA, I. et aliae. **Plano de Ação Administrativo para EDACEL.** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/133.pdf>. Acesso em junho de 2011.

O processo de planejamento estratégico considera os objetivos e as estratégias aprovadas procurando desenvolvê-los de forma mais eficiente e eficaz ao longo do período. Dessa forma, e como reforça Reis (2000) o planejamento estratégico exige que a gestão da empresa defina um ponto alvo e o caminho para chegar a este ponto, levando em conta fatores intervenientes e, corroborando, tem-se na estratégia o modo de obter o que se busca através da determinação dos recursos e atividades necessárias para que se alcance o sucesso.

A administração estratégica é um dos aspectos mais gratificantes da administração, pois é motivador para as pessoas estarem envolvidas no desenvolvimento de planos e prioridades de longo prazo da organização. Isso faz com que todos os integrantes se sintam úteis para o desenvolvimento do negócio e não um mero recurso a ser utilizado.

Em vista disso, planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor precisa levar em consideração algumas características deste setor. Essa é uma questão bem enfatizada por Reis (2000), e será, de forma resumida, exposta a seguir.

a) Participação nas decisões. As organizações sem fins lucrativos têm seu processo decisório, geralmente, caracterizado pela influência de pessoas que ocupam espaços em instâncias diversas – hierárquicas ou não.

b) Relações de poder: O planejamento estratégico precisa ser entendido como oportunidade e não como ameaça, é uma oportunidade de afirmação e integração da organização, que deve ser maior que a soma de seus integrantes e não uma ameaça aos diversos interesses pessoais.

c) Delimitação por programas, projetos e áreas temáticas O mais importante é resgatar o processo de aprendizado da organização como um todo, interpretar as demandas e definir seu potencial para o futuro.

d) Predomínio da racionalidade substantiva. O planejamento estratégico precisa ser tratado no âmbito da racionalidade que diz respeito a valores e a padrões éticos da ação, onde os resultados estão subordinados a pressupostos e conceitos socialmente construídos.

Outro fator importante é a escolha da estratégia competitiva, que é à base do sucesso, da mediocridade ou mesmo do fracasso de um empreendimento, é preciso ter bem claro seus objetivos, valores, compreensão do ambiente competitivo, avaliação dos

recursos disponíveis e execução efetiva. Ou seja, conheça o outro e a si próprio, vença sem perigo, conheça a natureza e a situação e vença completamente.

A estratégia forma o elo que liga o negócio com o seu retorno. A essência da estratégia competitiva é definir como o empreendedor usará os recursos para atingir seus objetivos, vencendo seus concorrentes pela preferência de seus clientes.

#### **4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

A estratégia de arrecadação de fundos deve ser muito bem elaborada, o tempo deve ser usado da melhor forma por todos os envolvidos. Deve também priorizar as tarefas mais urgentes da organização, e só assumir a responsabilidade para realização de novos projetos, quando houver recursos básicos suficientes para apoiá-los.

O segredo do sucesso em uma campanha de arrecadação de fundos está em seguir os procedimentos que antecedem ao encontro com o doador. Os nove passos para arrecadação de fundos na concepção da Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental, no livro *Práticas para Sucesso de ONG's Ambientalistas* (1997: 34-36), são os descritos a seguir:

- 1) Para o sucesso de uma campanha de arrecadação de fundos, a entidade precisa zelar pelos procedimentos que antecedem o encontro com o doador;
- 2) Determinar as necessidades financeiras. No plano devem estar incluídas as metas e os objetivos globais da organização, assim como aqueles específicos aos projetos.
- 3) Elaborar uma lista de potenciais doadores. É necessária uma lista com todos que contribuíram financeiramente no passado. Estes poderão fazer novas contribuições.
- 4) Elaborar uma proposta básica. Antes de qualquer contato com os possíveis doadores, é preciso organizar as ideias e preparar material escrito que descreva as necessidades dos programas da organização, os objetivos que devem ser alcançados, as atividades que terão apoio através das doações e a maneira pela qual será avaliado o sucesso na execução dessas atividades.
- 5) Aprender o máximo possível sobre potenciais doadores.
- 6) Cultivar o relacionamento com possíveis doadores.
- 7) Pedir uma contribuição. É preciso lembrar que o pedido é feito para uma causa legítima e não para si próprio.
- 8) Reconhecimento e administração da Contribuição. Os agradecimentos e a administração das contribuições devem ser eficientes e profissionais.

9) Manter os doadores envolvidos. Um momento especialmente agradável é quando ocorre resultado de uma doação pela qual tanto se lutou.

Esses nove passos descritos devem ser seguidos, sem esquecer nenhum deles. Para que se atinja o resultado esperado, prazos devem ser estabelecidos, datas devem ser definidas para a realização dos objetivos e para alcançar um processo constante. Acima de qualquer coisa é preciso ser claro sobre as necessidades, os objetivos básicos do programa, os interesses dos doadores e sobre aquilo que pode ou não ser feito com o dinheiro arrecadado.

#### **4.1 Fontes de Arrecadação de Recursos**

Os esforços de toda a organização se resumem na arrecadação de fundos, partindo da definição inicial da missão até o detalhamento do projeto descrito em detalhes nas páginas seguintes deste trabalho. No momento da abordagem do doador potencial deve deixar transparecer todo esse esforço, através da apresentação da organização e do projeto.

Pessoas experientes em arrecadação de fundos dizem que o segredo nesta área começa pela seleção da pessoa certa que fará o pedido ao doador potencial, e saberá identificar a quantia ideal, para o propósito correto, no momento oportuno.

Um administrador de entidade assim como de um empreendimento, conforme Degen (2009), para obter êxito em arrecadar recursos, deve conhecer muito bem seu negócio desenvolvendo a determinação necessária para obter sucesso e possuir um bom plano para convencer seus associados, colaboradores e apoiadores. Portanto, uma boa oportunidade, com grande potencial de retorno e de crescimento, e uma equipe motivada e competente, é possível que a entidade e empreendimento alcancem o sucesso almejado.

Assim como as pessoas são diferentes entre si, a dinâmica entre a organização e cada doador será sempre diferente. Portanto, é importante lembrar as diferentes categorias de doadores, informação útil de planejar a alocação de seu tempo nos esforços de recursos.

Encontram-se doadores nos seguintes grupos:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> FAVA, I. et aliae. **Plano de Ação Administrativo para EDACEL.** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/133.pdf>. Acesso em junho de 2011.

- Empresas – Geralmente são os mais difíceis de contribuir com grandes quantias, pois as mesmas contribuem para ações sociais.
- Fundações – Costumam dotar de fundos organizacionais que se destacam por mérito.
- Pessoas Físicas – Costumam ser mais receptivas a pedidos de doações.

A impressão pessoal da pessoa que está fazendo o pedido nos possíveis doadores é muito importante. Pois desse contato resultará na tomada de decisão que resultará ou não em novos doadores.

Um segundo fator é o relacionamento profissional e a comunicação estabelecida entre os representantes da organização da empresa.

É preciso ter claro as diferenças entre os doadores e adotar um enfoque específico para cada um deles. Com essa medida, haverá um aumento considerável da eficiência na arrecadação de fundos para a organização. Não esquecendo os princípios básicos para a arrecadação de fundos: educar, sensibilizar e pedir.

É possível verificar nesta tabela acima, que tanto a satisfação do dono da empresa e as melhorias nas condições de vida das comunidades, alcançam um percentual elevado na pesquisa realizada. Isto demonstra que o auxílio a entidades do terceiro setor, está movimentando um número cada vez maior de pessoas, pois elas percebem que com qualquer ajuda despendida, contribui para uma vida mais justa e estável há muitos seres humanos.

## **5GESTÃO FINANCEIRA**

A capacidade de uma organização de gerenciar suas finanças com eficiência e utilizando práticas contábeis corretas é um elemento básico para o sucesso em longo prazo. O processo de gestão financeira é uma atividade de planejamento e controle dos recursos de uma entidade.

Para Fava *et aliae* (2005) essas atividades envolvem o desembolso e/ou a captação de recursos, a gestão financeira tem o importante papel de fornecer informações adequadas para subsidiar as decisões relativas à prestação de serviços, à sociedade e aos colaboradores. A habilidade de se fazer orçamentos, previsões de receitas e fixação de despesas, é indispensável para a gestão.

---

Precisa-se exercitar, continuamente, a transformação dos objetivos e metas em valores financeiros.

## **6 EMPRENDER PARA CRESCER**

O que os empreendedores veem e o que outros não veem. Onde outros veem problemas, ele vê oportunidades. O que para outros constituem círculos viciosos, para ele são os primeiros passos de seu projeto. O que para outros depende da sorte, para ele depende de si mesmo.

O empreendedorismo trabalha sobre a motivação e o comportamento do indivíduo a fim de fazer prender neles a ideia de geração de empresas.

Para Degen: “[...] o melhor recurso de que dispomos para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelo quais o Brasil passa, é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir bens e serviços” (2009: 9).

Neste ínterim, segue Dodabela que define empreendedor como: “[...] um agente de mudanças, o motor da economia, ou ainda, utilizando-se da definição de Filion considerada mais abrangente, a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” (1999:9).

O empreendedor é um indivíduo que é capaz de aceitar um projeto que é recusado pela maioria. Sabe interpretar as características reais do meio apesar de que não são aparentes a sua concorrência. É capaz de lutar ante qualquer inconveniente que se atravessa a sua estratégia e não teme ao fracasso. Além disso, é capaz de criar um grupo com motivação que lhe dá a estrutura requerida.

Assim, para o crescimento de uma empresa, deve-se estar preparado para inovar cada dia mais, mas o limite de inovação é traçado conforme o perfil. O que mais importa é a sua capacidade de transformar problemas em ações de efeitos para seu negócio.<sup>14</sup>

Segue o autor dizendo que:

O processo de crescimento depende unicamente do potencial de transformar [...] da empresa, em uma escala de padronização, onde o planejamento deverá estar no topo de suas obrigações, em caso similares de negócios, mesmo sendo um MPE (Micro Pequena Empresa ) o fator mais importante não é a capacidade

---

<sup>14</sup> DESIDÉRIO, Zafenate. Disponível em: [http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1110/empreender\\_para\\_crescer](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1110/empreender_para_crescer). Acessado em janeiro de 2012.

de investimento em um novo negócio, e sim o potencial de administração eficaz que reluz em grandes resultados.

Assim para crescer é preciso empreender com várias ações, parcerias, novas alternativas, buscar apoio em instituições preparadas para dar suporte a este crescimento.

## **7 APRESENTAÇÃO DO PROJETO**

A preocupação com a qualidade da gestão e o agir de maneira correta e eficiente, faz com que o administrador de uma empresa do Terceiro Setor enfrente obstáculos árdios, dando a certeza de que não basta ser voluntário, e sim, que é preciso estar disposto a trabalhar por uma boa causa social.

Foi então que estudantes do curso de Administração e de Ciências Contábeis do IESA resolveram colocar em prática seus conhecimentos na área de gestão de empresas, e decidiram auxiliar uma entidade em sua administração: na arrecadação de notas fiscais. Sendo que a metodologia da pesquisa utilizada para a execução deste trabalho foi a pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

### **7.1 A entidade**

O Centro de Formação São José – CFSJ, conhecido como Lar da Menina, foi fundado em 07 de dezembro de 1947, por um grupo de senhoras que desejavam ajudar meninas carentes que não tinham onde morar. Eram auxiliadas aproximadamente 50 meninas que ficavam no internato. Na época, o nome dado a instituição foi Escolas de Artes e Ofícios Casa da Criança. Em 22/08/1966, passou a se chamar Lar da Menina e só em 14/07/1999 Centro de Formação São José.

A instituição está localizada na Rua Marechal Floriano, nº 2522 na cidade de Santo Ângelo (RS), onde, desde a sua fundação, encontra-se neste endereço.

No intuito de construir um mundo melhor para as meninas da faixa etária entre 5 a 14 anos do município de Santo Ângelo. O CFSJ tem como finalidade prestar assistência a essas meninas, em todos os aspectos da vida humana, dando-lhes orientação e apoio sócio-educativo.

O CFSJ acolhe diariamente 127 crianças e adolescentes, às quais são oferecidas alimentação, atividades de higiene pessoal, assistência educacional, pedagógica,

psicológica, religiosa e formação profissional, oficinas e palestras no turno inverso da escola.

O voluntariado é composto por aproximadamente 20 pessoas, o que faz a grande diferença, uma vez que são estes voluntários que programam as diversas oficinas, como artesanato, informática, inglês, espanhol, biscuit, tricô entre outras, ministrado pelos voluntários e que oferecem as meninas conhecimentos úteis para suas vidas.

O abandono pelos pais, a exclusão social, as drogas, são variáveis que podem vir a interferir na vida destas meninas levando-as para caminhos que muitas vezes são irreversíveis. Portanto, o CFSJ existe para tentar ajudá-las no esclarecimento de suas dúvidas, suas dificuldades, para mostrar a elas uma cultura totalmente diferente do que elas estão acostumadas a presenciar em suas casas.

É importante salientar que essas meninas não perdem o vínculo com sua família, sendo este lugar um apoio sócio-educativo. O objetivo é oportunizar um ambiente limpo e saudável, longe da violência das ruas, da prostituição, do crime e da falta de perspectiva de um futuro melhor.

## **7.2 Gestão Administrativa**

Antigamente, a instituição era administrada por uma diretoria externa composta por voluntários da comunidade. Após, foi dirigida pela Congregação Filhas do Sagrado Coração de Jesus que administrava internamente através de um contrato de trabalho firmado com a entidade.

Atualmente, a gestão da instituição é realizada pela administradora e conta com o trabalho ativo de uma diretora e uma profissional em Serviço Social. A parte financeira da Instituição é realizada através de um escritório de contabilidade e consta de um orçamento mensal de aproximadamente dez mil reais.

Em uma abordagem da entidade nos aspectos internos e externos, citam-se como fontes externas a ajuda financeira despendida pela Prefeitura Municipal de Santo Ângelo, pelo Fórum nas penas pecuniárias, a contribuição de colaboradores voluntários e a campanha do Rugido do Bem.

Quantos aos aspectos internos, o ponto forte é o atendimento exclusivo para meninas, onde através de atividades múltiplas é disponibilizado o resgate da auto-estima, a construção e reconstrução da cidadania.

Ressalta-se que as meninas acolhidas pelo CFSJ, recebem o acompanhamento de estudantes do curso de Biomedicina do IESA, na realização de exames laboratoriais, assim como de voluntários na área de odontologia.

### **7.3 Fontes de Recursos**

A maior fonte de recursos do CFSJ é a generosidade da comunidade regional. São pessoas físicas e empresas que contribuem mensalmente com doações, garantindo a continuidade do atendimento às crianças.

A entidade participa do projeto desenvolvido pela comunidade santo-angelense que leva o nome de RUGIDO DO BEM, que permite que pessoas físicas deduzam até 6% do imposto devido para contribuição ao Fundo Municipal da Criança e do Adolescente. Da mesma forma, as empresas tributadas pelo lucro real podem fazer contribuições com o benefício da dedução, até o limite de 1% do imposto devido.

O Lar da menina é uma das 18 entidades registradas no Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA). Outro programa é executado pelo Governo Federal, coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e integra agricultores familiares e entidades assistenciais que atendam pessoas pobres, em situação de insegurança alimentar. O programa prevê a compra direta da agricultura familiar e doação para entidades assistenciais, creches, abrigos, asilos escolas, restaurantes populares e cozinhas comunitárias. É, sem dúvida, um programa direcionado para a sustentabilidade do Lar da Menina.

## **8 O PLANO DE AÇÃO**

A viabilização de novas fontes de recursos é considerada um dos maiores desafios da administração das empresas do Terceiro Setor, neste estudo de caso o CFSJ, aliada à dificuldade da estruturação administrativa, em vista da carência de pessoal especializado para gerir suas atividades.

Com o objetivo principal de melhorar as condições das instituições do Terceiro Setor, acadêmicos do IESA desenvolvem o plano de ação administrativo e financeira para o Centro de Formação São José, buscando realizar atividades comunitárias que envolvam acadêmicos e instituição de ensino, vislumbrando uma prática profissional mais ativa.

### **8.1 Apresentação e análise do Plano de Ação**

Inicialmente, no desenvolvimento do Plano de Ação, os acadêmicos de Ciências Contábeis e Administração, visitaram a entidade para avaliar a situação e estabelecer os objetivos de viabilização do plano. Após avaliação percebeu-se a administração financeira, predispôs-se como o setor a mais fragilizado da entidade. Os dados apresentados diziam da dificuldade do Centro de Formação, haja vista, que os valores arrecadados davam conta tão somente para pagamento de folha de funcionários.

Para promover a obtenção de novas fontes de recursos, a entidade foi cadastrada no projeto A Nota é Minha. Um programa instituído pelo Governo Estadual, no qual as entidades recolhem notas e cupons fiscais para receber recursos financeiros. No programa, a base de tudo é a parceria entre a sociedade, o Governo e as entidades, que durante o processo são compensadas, com a entrega de prêmios para a sociedade e de recursos para as instituições.

Concluídas as etapas de cadastro do CFSJ e a participação no programa Nota é Minha, partiu-se para a próxima etapa: conscientizar a população a participar da arrecadação de documentos fiscais válidos, elaborando meios para a arrecadação do maior número de notas fiscais, nos mais diversos pontos da cidade. Pois este é o objetivo do Projeto.

Os pontos de arrecadação de notas na cidade foram dispostos em forma de urnas em 5 postos de gasolina, em dois restaurantes, dois supermercados, no CFSJ e no IESA no *hall* de entrada, por onde, diariamente passam em torno de 2000 mil alunos. Além destes postos de arrecadação, foram feitos vários chamamentos em sala da aula, onde se pediu a colaboração dos demais alunos, de outros cursos também. Semanalmente são revisadas estas urnas com o objetivo de recolher as notas, posteriormente, separadas por grupos de 30 notas com valores superiores a R\$2,00, obedecendo a regras do programa a Nota é Minha.

Além das urnas de coleta na cidade, foram distribuídas em diversos municípios da região. No IESA, a urnas foram colocadas em pontos de fácil acesso aos alunos, motivando a participação dos acadêmicos. Nos estabelecimentos comerciais de Santo Ângelo e região, diversas urnas de coleta foram acomodadas. Voluntários de todas as idades participam do projeto recolhendo diariamente notas e documentos fiscais, auxiliando na arrecadação.

O plano figurou da seguinte maneira:

OBJETIVO	INDICADOR	META			FREQÜÊNCIA	RESPONSÁVEL	PRAZO
		Crítico	Moderado	Satisfatório			
Ampliação dos pontos de arrecadação de notas	10%	30%	60%	100%	semanal	MARISE- ZÉLIA- JAQUELINE	2 meses
<b>INICIATIVA</b>	Através da divulgação do projeto na comunidade com apoio das rádios, jornais e empresas locais para uma nova estratégia de maior recolhimento de notas.						
Aumento de parceiros de arrecadação e digitação das notas no sistema	10%	60%	80%	100%	semanal	ELIZANGELA	2 meses
<b>INICIATIVA</b>	Apoio de outras empresas						
Buscar maior arrecadação	40%	60%	80%	100%	semanal	MARISE	semanal
<b>INICIATIVA</b>	Aumentar a captação de notas fiscais						
Melhoria na Produtividade	20%	60%	80%	100%	mensal	DIRETORIA- ASSITENTE SOCIAL	3 meses
<b>INICIATIVA</b>	Investimento em urnas e divulgação do projeto						
Redução de erros na digitação e envio de pontos	10%	40%	60%	100%	semanal	SECRETÁRIA- VOLUNTÁRIOS	6 meses
<b>INICIATIVA</b>	Diminuição do retrabalho na digitação e envio de notas						

Fonte: pesquisadoras

No primeiro trimestre de 2010 (março- maio) na participação no Programa, da série 24, o Centro de Formação São José alcançou excelente pontuação: 120.933 mil pontos, e o valor arrecado foi de R\$1.821,31 . A entidade concorreu a repasses de recursos de acordo com a pontuação apurada e de acordo com a diretora da entidade “Nós fomos muito bem e agora estamos organizados para aumentarmos ainda mais nossa pontuação nos próximos trimestres. O apoio do IESA, alunos e empresas locais, foi fundamental para iniciarmos este trabalho, principalmente na divulgação e na arrecadação de notas”.

Na série 25, referente ao segundo trimestre (junho a agosto) foi somado um total de 71.332 pontos equivalente a R\$ 1.087,85 e na série 26 (setembro-novembro), 110.055 pontos com um valor de R\$ 1.774,20. Destes valores foram feitas as prestações de contas no site [www.solidariedade.rs.gov.br](http://www.solidariedade.rs.gov.br) no início de cada ano.

No site, também é possível obter a informação de pontuação e de arquivos transmitidos. No início da série 27, foram recebidas 1.000 cautelas para serem digitadas.

No diário oficial do dia 15/06/2011 foi publicado o novo rol de prêmios, com validade a partir da Série 28, cujo sorteio será realizado em novembro: 1 automóvel zero KM, 9 televisores, 10 notebooks, 10 computadores, 40 máquinas fotográficas<sup>15</sup>. É preciso investir mais na arrecadação de notas, pois a cada dia que passa cresce o número de entidades que estão sendo inseridas neste Programa, e com isso, a pontuação que se precisa fazer para receber mais recursos, aumenta.

## 10 CONCLUSÕES

O sucesso e a sobrevivência das empresas do Terceiro Setor estão cada vez mais alicerçados na habilidade de inovar e no desempenho de uma administração eficiente. É provável que sobreviva somente às entidades que tiverem um bom desempenho administrativo.

Através do estudo elaborado com pesquisa bibliográfica e de campo, foi possível um auxílio eficaz à entidade Centro de Formação São José. Foram analisados aspectos a serem melhorados no planejamento do dia-a-dia desta instituição, e também se observou as principais fontes de arrecadação de recursos e de notas fiscais. Para o CFSJ é de suma importância reunir um número cada vez maior de notas, pois com isso é possível alavancar uma maior pontuação no Programa a Nota é Minha, gerando assim recursos financeiros que vêm em prol da entidade.

Para os acadêmicos, foi um espaço aberto para a oportunidade de ajudar quem realmente precisa de auxílio e também à verificação deste diferente modelo de gestão que é a Administração de Empresas do Terceiro Setor. Neste sentido pode-se concluir que os objetivos deste trabalho foram alcançados.

Em conclusão, pode-se dizer que a experiência foi valorativa e positiva, ganhou-se em clareza e aprofundamento no tema abordado, possibilitou-se a empresa a clareza sobre objetivos e prioridades, a importância da pesquisa e, sobretudo a possibilidade do fortalecimento da empresa, ganhando espaço, eficácia, prestígio e agregando valor a

---

<sup>15</sup> A NOTA É MINHA - este eixo representa a relação direta entre o Estado e os consumidores. A participação da sociedade se dará pela exigência do documento fiscal durante as compras. Depois disso, as notas e cupons serão trocados por cautelas junto às instituições cadastradas. Prêmios a cada três meses serão sorteados pela Loteria Estadual. Disponível em: <http://www.solidariedade.rs.gov.br/> Acesso em junho de 2011.

marca da organização. E, finalmente esta servindo para fazer mais efetiva e visível a notoriedade do *planejar-se* dentro de uma empresa na conquista de seus objetivos enquanto organização.

## 11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] [2] TENÓRIO, Fernando Guilherme (1999). *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- [4] SILVEIRA, Maura .(1999). *Trabalhe por uma Boa Causa*. São Paulo: Você S/A.
- [5] [13] MELO NETO, Francisco Paulo de (2001). *Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro/ Francisco Paulo de Melo Neto, César Froes*. – Rio de Janeiro: Qualitymark.
- [6] [9] [10] REIS, Liliane G. (2000) *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas.
- [7] [12] DEGEN, R. (2009). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- [7] DOLABELA, Fernando. (1999). *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- [8] CATELLI, A. (2001). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Nobel 2001.
- [11] \_\_\_\_\_ (1997). *Práticas para o Sucesso de ONGs Ambientalistas*. SPVS/TNC/Unibanco.
- [1] LAR DA MENINA .<http://cfsj-lardamenina.blogspot.com/2010/10/lar-da-menina-santo-angelo-rs.html>
- [2] [16] GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <http://www.solidariedade.rs.gov.br/>. Acesso em maio de 2011.
- [3][7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] FAVA, I. et aliae. *Plano de Ação Administrativo para EDACEL*. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/133.pdf>. Acesso em junho de 2011.
- [4] MARCON, P. *Responsabilidade social*. Disponível em: [http://www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=499](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=499). Acesso em maio de 2011.
- [5] ANALGESI. Disponível em: <http://analgesi.co.cc/html/t41510.html>. Acesso em maio de 2011.
- [6] ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-1216.pdf>. Acesso em maio de 2011.
- [9] DESIDÉRIO, Zafenate. Disponível em: [http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1110/empreender\\_para\\_crescer](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1110/empreender_para_crescer). Acessado em janeiro de 2012.