

ANÁLISE DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS – ASSOCIAÇÃO METODISTA DE AÇÃO SOCIAL (AMAS/PC)

Marcela de Souza Siqueira Sales de Medeiros¹

Luciane Ghiraldello²

RESUMO: O presente estudo tem por finalidade avaliar a gestão da organização sem fins lucrativos – Associação Metodista de Ação Social (AMAS/PC), com o intuito de demonstrar a importância dos modelos de gestão das organizações componentes do terceiro setor, que sejam capazes de gerar crescimento e auto-sustentabilidade. Passando pela conceitualização do que vem a ser o terceiro setor, serão abordados o cenário em que se inserem as organizações sem fins lucrativos, seus objetivos e ações, bem como os modelos de gestão apropriados a este setor. Através de pesquisa bibliográfica, e realização de entrevistas semi-dirigidas, aplicada ao presente estudo para obtenção dos resultados, enfrentando os objetivos do trabalho em questão, abordando, por fim, o estudo de caso realizado na organização sem fins lucrativos referida. Os resultados apontam para a reflexão da importância de modelos de gestão adequados ao Terceiro Setor, no intuito de direcioná-lo para o seu real objetivo.

Palavras-chave: Terceiro Setor; AMAS/PC; Organização Sem Fins Lucrativos.

ABSTRACT: The present application have the purpose to evaluate the management of non- profit organization – Methodist Association of Socialist Action Poços de Caldas (AMAS / PC) with intention to demonstrate the importance of management models of the third sector organizations, that are able to produce growth and self-sustainability. Passing through the conceptualization of what has become the third sector, will be board the scenario that non- profit organizations are introduce, their goals and actions as well as management models appropriate to this sector. Through research literature, and semi-directed interviews, applied to this study to obtain the results with the goals of the study in question, addressing, finally, the case study in organization management models appropriate to the Third Sector with the purpose to direct you to your real goal.

KEYWORDS: Third Sector - AMAS / PC - Non-Profit Organization.

¹ Graduanda, PUC Minas – campus Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG, marcelas_siqueira@hotmail.com.

² Professora, Mestre em Educação, Docente da PUC Minas – campus Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG, Brasil, luciane@pucpcaldas.br.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o aumento na produtividade industrial e a expansão das áreas urbanas deram origem a complexos problemas sociais. Essa nova formatação da sociedade impõe a constante busca de soluções capazes de minimizar as injustiças e desigualdades sociais decorrentes de tais transformações.

Nesse contexto, o Terceiro Setor da economia, caracterizado por Hudson (1999) como um setor cujos objetivos fundamentais são sociais, em vez de econômicos, emerge com o encargo de complementar as ações estatais falhas e suprir as inexistentes, onde o Estado é de alguma forma, ineficaz. As organizações componentes desse setor são fruto da iniciativa da sociedade civil e têm como objetivo a promoção do desenvolvimento social. Ao redor do mundo, elas se multiplicam com atuação em diversos âmbitos, e são capazes de reduzir, significativamente a exclusão, para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Classificadas como componentes do Terceiro Setor, sua finalidade está eminentemente voltada para as questões de interesse coletivo. Desse modo, o que melhor as distingue é a objetiva e elementar finalidade social.

Mesmo que sua intenção não seja a obtenção do lucro, nada as impede de possuir excedente financeiro, o qual deve ser aplicado para o cumprimento restrito de seu fim social.

Entretanto, Hudson (1999) lembra que, o que diferencia as organizações do terceiro setor é a sua capacidade de levantar recursos. Neste caso essas organizações buscam complementar o orçamento através de parcerias com a iniciativa privada. E são esses grupos de empresas multinacionais da iniciativa privada que movem o mundo econômico para o crescimento positivo do planeta, geram empregos, desenvolvendo tecnologias e conforto. Mas, todo esse movimento, que se traduz pelos benefícios citados, também produz efeitos negativos. A poluição, os desgastes ambientais, a desigualdade social, entre outros, são reflexos contrários de um avanço cuja mola mestra é a maximização dos lucros.

O Estado, responsável por conter esses efeitos e suprir as lacunas no desenvolvimento social, não é capaz de gerir todos os problemas. Por essa razão, o Terceiro Setor se torna instrumento essencial à complementação das ações faltantes. Isso não quer dizer que o Terceiro Setor fará as vezes das universidades, partidos, sindicatos, igrejas, enfim.

Esse cenário não é hipotético, e seus efeitos são intensamente reais quando analisados em nível mundial.

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

Para promover a equalização entre os conceitos de maximização dos lucros e desenvolvimento social e humano, nasceu o Terceiro Setor. Essa expressão, que segundo Hudson (1999) nos Estados Unidos é utilizada paralelamente a outros termos, como Organizações Sem Fins Lucrativos, é caracterizada pela promoção do interesse social e coletivo, em detrimento do individual, e pela não distribuição dos lucros auferidos entre seus diretores e associados.

Passanezzi *et. al.* (2011) salientam que o Terceiro Setor movimenta mais de US\$ 1 trilhão de dólares por ano ao redor do mundo, isso equivale a oitava maior economia do planeta.

Em outros sete países os dados estatísticos apontam que (Estados Unidos, Alemanha, Japão, França, Inglaterra, Itália, Hungria), o Terceiro Setor emprega 11,7 milhões de pessoas, em tempo integral e movimenta recursos da ordem de 601,6 bilhões de dólares. (Conselho da Comunidade Solidária *apud* MENDES, 1999).

No Brasil, são mais de 300 mil Organizações Não Governamentais (ONGs) que fazem parte deste setor, que gera cerca de 1,2 milhões de empregos e conta com mais de 20 milhões de voluntários, que conferem ao país o quinto lugar no ranking mundial, em número de voluntários. (SIMON, 2003).

Um estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005), em sociedade com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), feito a partir do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) mostram que em 2005 existiam 338 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) em todo o País. Dentre as quais, 35,2% operavam na defesa dos direitos e interesses dos cidadãos, 24,8% eram compostas por instituições religiosas e 7,2% desenvolviam ações de saúde, educação e pesquisa. A disposição das Fasfil pelo território nacional seguia a densidade demográfica. Contudo, na Região Norte foram identificadas 4,8% das organizações, contra 8,0% da população. Em relação aos fins sociais, concentravam-se no Sudeste as entidades de *Religião* (57,9%) e de *Saúde* (49,0%), enquanto no Nordeste, dominavam as instituições de defesa dos direitos e interesses dos cidadãos (38,9%). Entre 1996 e 2002 essas organizações cresceram 157,0%. No período compreendido entre 2002 e 2005, foi registrado crescimento de apenas 22,6%, o que apontava para uma desaceleração no crescimento dessas instituições em todo o país. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2005).

Segundo informações obtidas por meio da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas/MG (2011) o município conta com a Secretaria de Promoção Social que tem grande participação na movimentação do Terceiro Setor e conta também com o Centro de Referência Assistência de Social (CRAS) que são distribuídos pelas zonas Leste, Oeste, Sul e Centro da cidade.

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

De acordo com o Conselho Municipal de Assistência Social de Poços de Caldas (CMAS) (2011), o Município conta com 18 associações prestadoras de serviços assistenciais inscritas no referido Conselho onde a Associação Metodista de Ação Social / Poços de Caldas (AMAS/PC) é uma delas.

Assim, é desejo de todos a construção de um mundo melhor, com níveis controlados de poluição, com igualdade social, onde haja maior espaço para o desenvolvimento cultural e artístico, e onde o desenvolvimento econômico seja sustentável. E é nesse contexto em que o Terceiro Setor se insere, com o ofício de complementar as ações deficitárias do Estado, que de acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, art. 3º, incisos I a IV promulgada em 1988, cumpre ao Estado gerir os problemas e deficiências da sociedade. Contudo, não é essa a realidade verificada no dia-a-dia de muitos brasileiros, ao longo do território nacional.

Analisadas as dimensões continentais do país e o alto índice de corrupção, é certo que faltarão recursos aos braços estatais, a fim de prover ao povo o que, de direito, lhes assiste. Necessário se faz, então, que outros instrumentos, de equalização social sejam criados, a fim de suprir a carência originária da falta de assistência aos múltiplos setores sociais deficitários. (MORAES *et.al.*, 2011).

Nesse contexto é que se inserem as organizações componentes do denominado Terceiro Setor, cuja finalidade principal consiste na harmonização social. Seu objetivo não está voltado à produção e circulação de bens e serviços. O lucro e o excedente financeiro não são elementos de sua essência. (MORAES *et.al.*, 2011).

Hudson (1999) relata em sua obra que o gargalo financeiro nessas organizações é resultado da falta de planejamento estratégico apropriado às suas realidades.

É a ausência de gestão eficaz e desequilíbrio social que, nos dias atuais, compromete a manutenção de muitas das entidades do Terceiro Setor.

Sendo o desequilíbrio social, tão emblemático nos dias atuais, é produto da soma de múltiplos fatores. Entre os preponderantes, a falta de participação estatal nas políticas públicas e o crescimento econômico desordenado destacam-se. Tal conjuntura clama por novas iniciativas sociais, adequadas a essa formatação coletiva complexa, do mundo atual.

Nessa esteira, a busca da entidade pesquisada pelo desenvolvimento socioeconômico sustentável, representa a razão-de-ser do presente estudo, que está à procura de novos modelos de gestão, que resultem na consecução de autonomia financeira e as auxilie na obtenção de melhores e mais eficazes resultados.

Formado pelas organizações sem fins lucrativos, o Terceiro Setor compõe o cenário das tentativas de novas ações pela consecução de recursos para beneficiar a sociedade e promover a diminuição das

desigualdades sociais.

Por seu objetivo principal não incluir a obtenção de lucro, as organizações em análise colaboram objetivamente para o fortalecimento da participação da própria comunidade na busca por soluções dos problemas sociais.

Tendo em vista a apreciação pelos projetos da AMAS/PC a pesquisadora decidiu conhecer a associação, bem como estudar o seu modelo de gestão.

1.1 Objetivo geral

Estudar um modelo de gestão que seja capaz de gerar crescimento e autosustentabilidade, podendo contribuir para a viabilidade do principal objetivo da instituição, a saber, a promoção da igualdade social.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, pois visa reunir conhecimentos sobre a situação administrativa da AMAS/PC em Poços de Caldas e enumerar as soluções possíveis aos problemas encontrados.

Foi elaborada uma pesquisa bibliográfica na biblioteca da PUC *campus* Poços de Caldas, na rede mundial de computadores (Internet) e nos anais da própria organização em estudo. A bibliografia obtida foi sistematizada e então, elaborado um relatório para individualizar, a partir da bibliografia, o tipo de atuação da organização sem fim lucrativo em estudo.

Foi feito um exame organizacional, cujo diagnóstico buscou apreender as peculiaridades de sua gestão, por meio da análise de documentos, entrevistas com os dirigentes e conversas informais com os empregados e voluntários. Essa pesquisa compreendeu as seguintes atividades: i) Classificação organizacional da estrutura da entidade, apurando o número total de envolvidos, sejam dirigentes, funcionários técnicos e administrativos e voluntários; ii) Elaboração dos instrumentos de pesquisa, como roteiro de entrevista aplicado à dirigente; iii) As entrevistas, semi-dirigidas, foram realizadas mediante prévio agendamento com a diretoria da associação para verificar sua impressão acerca da gestão e dos resultados; iv) Sistematização dos dados de pesquisa; v) Elaboração do diagnóstico organizacional da

instituição, compreendendo suas características.

2.2 Terceiro Setor

O Terceiro Setor existe desde o princípio da história das sociedades. Segundo Hudson (1999), era no lar que se iniciava o exercício da assistência social, porque cabia ao grupo familiar o cuidado com as pessoas em algum estado de necessidade, como os deficientes, órfãos e enfermos. Kisnerman (1983) denomina de “trabalho social” o interesse do homem por seus semelhantes e afirma que foi a partir do Cristianismo que a caridade ganhou maior significado, pois foram as primeiras igrejas cristãs que criaram fundos formais de apoio às viúvas, órfãos, enfermos, pobres e deficientes.

A nomenclatura termo Terceiro Setor nasceu nos Estados Unidos, em paralelo com outras duas expressões: “organizações sem fins lucrativos” e “organizações voluntárias”. Já na Europa, utiliza-se a expressão “organizações não governamentais” (ONGs), em referência ao sistema de representações das Nações Unidas (ONU). (FERNANDES, 1997).

No Brasil, utiliza-se a expressão mais abrangente, “sociedade civil”, que abrange as “organizações da sociedade civil” (OSCs) e as “organizações da sociedade civil de interesse público” (Oscip). (FERNANDES, 1997).

Pilotti e Rizzini (1995) enfatizam que a história das políticas sociais e de assistência, no Brasil, inicia-se com o trabalho da Igreja atuante nas ações voluntárias legitimados pelo Estado. Desse modo, em sua gênese, as ações assistenciais encontram-se, em sua totalidade, vinculadas à Igreja Católica.

O Terceiro Setor existe em todo o mundo e afirma-se como um setor independente, profundamente interessado nos problemas sociais. Seu objetivo não inclui o lucro, nem guarda relação de vínculo com o Estado, de modo que sua direção fica a cargo de cidadãos e organizações da sociedade civil. Essa nomenclatura o define distinto dos setores público e privado. Sua essência engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. (HUDSON, 1999).

Contudo o Terceiro Setor é muito influente. Grande parte das mudanças e inovações sociais contemporâneas, mais importantes, foram obtidas a partir da criação de organizações cujos objetivos incluem os serviços hospitalares, educação, serviços para grupos menos favorecidos e deficientes, pesquisas científicas de doenças, desenvolvimento espiritual, campanhas pelo direito da mulher, proteção do meio ambiente e serviços de bem-estar social. (HUDSON, 1999)

Muitos são as espécies que compõem o Terceiro Setor. Para Hudson (1999), algumas são

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

instituições de caridade e outras não; outras contam com muitos associados e outras não, havendo, ainda, aquelas cujo custeio fica exclusivamente a cargo do governo, e outras que dispensam tal financiamento.

São muitas as nomenclaturas dadas às instituições que compõem o Terceiro Setor, contudo, não obstante suas peculiaridades, todas conservam o mesmo objetivo social: entidades sociais e filantrópicas, além de organizações não-governamentais, às quais têm se agregado um número crescente de fundações e institutos sem finalidade lucrativa. (MORAES *et al.*, 2011).

Em síntese, o Terceiro Setor caracteriza-se pela prática da ação social, dissociada do Estado, sem que nada impeça a formação de convênio e parceria. Seu fim específico encerra a prática de atividades voltadas para suprir a ausência do Estado, reinvestindo os lucros obtidos na própria organização.

Organização é o agrupamento de pessoas e recursos, dinheiro, equipamentos e tecnologia, que tem por objetivo produzir bens e/ou prestar serviços. (TENÓRIO, 2002).

A administração das organizações sem fins lucrativos têm a mesma complexidade daquelas cujo objeto social é o lucro. De acordo com Tenório (2002), para se alocar eficazmente os recursos existentes, deve-se fazer mais que, simplesmente, reunir pessoas, para que o trabalho seja realizado de forma eficiente, é preciso que haja compromisso com a gestão de qualidade, por parte de seus componentes e que a administração seja orientada por estratégias.

De acordo com Hudson (1999), a estratégia deve ser composta de uma visão, missão e objetivos.

Existem também na estratégia o planejamento, a organização, a direção e o controle que são fundamentais para um bom funcionamento de qualquer organização.

O planejamento prepara a organização para encarar o futuro. Por meio do planejamento, as organizações traçam seus objetivos e decidem quais os recursos e os meios necessários para atingi-los. Esses meios são fundamentais para organização do trabalho a ser realizado, estabelecendo atribuições e responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho, de modo a garantir que os objetivos sejam atingidos.

A função direção é norteadada pela tomada de decisões, orientar e estimular as pessoas a realizarem o trabalho necessário para atingir os objetivos organizacionais.

E no final a ferramenta controle é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Mas para que tudo isso seja cumprido de forma linear é fundamental o papel de um bom líder, e uma hierarquia bem definida, estas peças fundamentais para o desenvolvimento de uma organização.

(CHIAVENATO, 2003).

Os níveis hierárquicos são estabelecidos da seguinte maneira: No nível estratégico ou institucional são definidos dentro de determinado período de tempo a finalidade e os objetivos a serem alcançados.

No nível tático são tomadas decisões para cada setor da organização, como produção, finanças, pessoal, patrimônio, sendo da responsabilidade de cada líder estabelecer objetivos, metas e recursos.

No nível operacional são realizadas as atividades competentes para que os objetivos sejam alcançados. (TENÓRIO, 2002).

A identificação do tipo de gestão é essencial para a aplicação de todas as ferramentas que a administração dispõe, sendo assim Tenório (2002) explica dois modelos de gestão: centralizado que é a autoridade e poder de decisão no topo da hierarquia focado em apenas uma pessoa ou setor, descentralizado é a distribuição de autoridade na organização, delegando atribuições a quem está mais próximo da execução.

A caracterização da organização também é de extrema importância para a aplicação de todas as ferramentas administrativas dispostas acima. Sendo assim a AMAS/PC trata-se de uma associação.

Tem - se uma associação quando não existe fim lucrativo ou intenção de distribuir dividendos, mesmo que exista um patrimônio formado por contribuição de seus membros. Não perde a categoria de associação mesmo que se desempenhem negócios para manter ou aumentar seu patrimônio, sem, contudo, proporcionar lucro aos seus dirigentes. (DINIZ, 2010)

O código civil brasileiro na lei 3.071, de 1 de janeiro de 1916 no art. 16 define as associações de utilidade pública sendo pessoa jurídica direito privada. O Art. 18. Diz que a existência legal das pessoas jurídicas de direito privado com a inscrição dos seus contratos, atos constitutivos, estatutos ou compromissos no seu registro peculiar, regulado por lei especial, começa ou com a autorização ou aprovação do Governo, quando necessário.

Destaca-se ainda que para criar uma associação, é necessário reunir em assembléia pessoas com maioria civil com a finalidade de associar-se para uma finalidade lícita e não lucrativa. Essa Assembléia poderá ser realizada em qualquer espaço que se preste a tal fim, sendo que não é obrigatório convocação pela imprensa ou escrita. (SZAZI, 2000)

2.3 Estudo de Caso: Associação Metodista de Ação Social em Poços de Caldas/MG – AMAS/PC

2.3.1 Organização

De acordo com o Histórico da Instituição em questão, a Associação Metodista de Ação Social – AMAS/PC existe em alguns municípios Brasil, em Poços de Caldas a AMAS/PC nasceu em 1946 com a reunião de um grupo de senhoras da Igreja Metodista preocupada com a situação das crianças provenientes de famílias vulnerabilizadas pela falta de emprego após a crise econômica no Brasil após a Segunda Guerra Mundial. Na esfera local essa crise foi agravada pela proibição dos Cassinos que movimentavam a economia e o turismo da cidade de Poços de Caldas na época.

O “Dispensário Ambrósia Cortes” nome este recebido em homenagem a sua fundadora, confeccionavam roupas para recém-nascidos e arrecadavam alimentos para serem doados a estas famílias.

Os trabalhos de ação social da Igreja Metodista foram tomando dimensão cada vez maior e o reconhecimento da sociedade local em 1994, foi organizada enquanto instituição filantrópica, nascendo então a AMAS/PC. Desde a sua fundação todos os seus trabalhos são desenvolvidos por meio de um corpo de voluntários e a partir de 2003, a AMAS/PC passou a integrar a rede de Proteção Básica Municipal de Assistência Social, através de convênio com repasse de verba para realização do Projeto União.

Hoje a AMAS/PC é registrada no Cartório de Registro de Títulos e Documentos Micro Ficha nº 786, inscrita no CNPJ/MF: 00.399.040/0001-58, Inscrição no CMAS 011/98 Inscrição Municipal nº 6430, Inscrição Estadual nº 13.301 e Inscrição Federal nº MJ.8.803/004-4, possuindo registro nos Conselhos Municipais do Idoso n 006/2006, da Criança e do Adolescente nº028.

2.3.2 Projetos da Associação

A AMAS/PC tem como função básica praticar a assistência social. Os objetivos institucionais declarados pela diretora são: desenvolver atividades visando à promoção do ser humano em situação de vulnerabilidade social, suplementando a ação pública em projetos de proteção à família, à infância, à maternidade, à adolescência e a velhice, proporcionando aos participantes de seus programas, orientação profissional, psicossocial e espiritual, sob a influência da doutrina cristã e sem qualquer discriminação racial, religiosa, política, gênero, condição física e social.

Em 2003, a AMAS/PC lançou o projeto União, que nasceu para prestar assistência social emergencial à população com carência de alimentar, de vestuário e de cobertores, no inverno. Em 2007,

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

em parceria com o Município de Poços de Caldas e o Tribunal de Justiça de Minas Gerais, engajou-se no projeto Família Acolhedora, cujo objetivo era acomodar em lares voluntários crianças originárias de famílias com risco social. Ambos os projetos já foram concluídos.

Já o projeto do Centro Integrado de Atendimento Diurno ao Idoso (CIADI)³, criado em 2007, está ativo em Poços de Caldas, com sede na Avenida Alemanha, 15, no Bairro Parque das Nações, na zona sul da cidade, e tem como público alvo as pessoas idosas, independentes ou que apresentam semindependência (uso de equipamento de auto-ajuda) para a realização das Atividades da Vida Diária (AVD), associados às carências socioassistenciais e/ou de atenção familiar diurna, devido ao fato do responsável pelo idoso realmente necessitar ser ou estar inserido no mercado de trabalho, para contribuir no sustento da família. Este serviço não é destinado ao atendimento de idosos portadores de dependência física acentuada ou de doença mental incapacitante, devido às limitações estruturais do projeto.

O objetivo do trabalho é atender aos idosos que passam os dias sozinhos, pela falta de quem os acompanhe. O projeto busca lhes proporcionar dias agradáveis e com qualidade de vida, oferecendo-lhes atendimento institucional diurno, para minorar os cuidados e preocupações de seus familiares. O CIADI tem capacidade para atender 20 idosos, mas conta com apenas 16 idosos frequentes.

Outro projeto ativo da AMAS/PC é o Brechó. São arrecadadas roupas, sapatos, brinquedos, bolsas, cobertores, entre outros, os quais são vendidos a preços simbólicos ou doados às pessoas necessitadas. Os recursos originados deste projeto são baixos e totalmente reinvestidos para a manutenção da instituição.

O projeto Acolhendo Mulheres é realizado uma vez por ano, atendendo mulheres grávidas que participam de palestras sobre orientações em relação à gravidez, pós-parto e cuidados com o bebê. Ao final do curso elas recebem gratuitamente enxoval para os seus bebês. Quem mantém esse projeto é a *Global Ministries the United Methodist* (Ministérios Globais da Metodista Unida)⁴.

São oferecidos também, gratuitamente, cursos de informática, que acontecem durante todo o ano e cursos de tricô durante a estação do inverno.

De acordo com a gama de projetos e serviços ofertados pela AMAS/PC foi possível ter uma idéia de tudo aquilo que é realizado. Apesar de todos esses projetos, segundo conversa com a diretora, foi passada a idéia que o maior foco da AMAS/PC é o CIADI que procura desenvolver atividades que

³ Dados retirados dos anais da AMAS/PC.

⁴ Dados da entrevista. Pesquisa de Campo realizada na sede da AMAS/PC em 13/10/2011.

envolvam a terceira idade. Certamente a intenção é criar um conjunto de projetos e serviços que possuam relação de continuidade com o cuidado ao idoso. Há diversas atividades a serem desempenhadas pelos usuários com o objetivo da melhora na qualidade de vida das pessoas da terceira idade.

Apesar de toda boa vontade, talvez fosse preciso que os profissionais diretamente envolvidos com o programa CIADI criassem critérios de avaliação. A gestão precisa obter uma ferramenta que possa auferir as informações do programas e ver como os interesses futuros da organização são importantes para o seu desenvolvimento atual, pois é por meio do hoje bem planejado que o futuro terá maior progresso.

Entretanto, por meio da entrevista foi possível diagnosticar que não é feito o planejamento institucional, porque a diretoria, os funcionários e voluntários estão mais envolvidos com certos tipos de obrigações e responsabilidades que lhe tomam todo tempo e que está reservado para resolver questões mais urgentes e que podem comprometer com o funcionamento da associação.

2.3.3 Aspectos mercadológicos e produção

De acordo com a diretoria, a AMAS/PC é uma das poucas instituições em Poços de Caldas que trabalha com idosos em período condicional. Isso faz com que ela se destaque no Município e tenha maior credibilidade. Foi possível encontrar nos anais da associação várias reportagens realizadas no CIADI, isso agrega valor à instituição e acaba sendo um meio de divulgação.

Os dados fornecidos pela instituição revelam que o número de atendimentos aos idosos no CIADI são em torno de 16 a 20 atendimentos diários. Com isso não só os idosos são beneficiados, mas suas famílias também. Pelos dados obtidos, não foi possível estabelecer uma relação consistente entre o número de atendimentos e o custo por usuário que é necessário para identificar uma das razões para o crescente déficit financeiro da instituição ao longo dos anos.

A única forma que a entidade possui para delimitar a quantidade de atendimentos durante cada mês é a contagem dos mesmos. Em períodos de chuva, por exemplo, muitos idosos deixam de ir ao CIADI devido à dificuldade de locomoção, já que na maioria seus familiares não possuem automóvel. Uma parceria como Município para doação ou empréstimo de um veículo seria uma idéia para acabar com este problema.

O curso de informática atende aproximadamente 10 alunos, com aulas 01 vez por semana.

A AMAS/PC contava também com cursos gratuitos de culinária, pinturas em tecido, que atendiam em média 15 alunas por curso, mas, devido à falta de professores voluntários e falta de espaço físico essa demanda já não existe mais.

2.3.4 Equipe gestora

De acordo com as entrevistas realizadas, pode-se perceber que há na Instituição pesquisada, grande número de tarefas, funções, e responsabilidades centralizadas na diretoria, e algumas delas são divididas com a assistente administrativa.

Essa assistente coordena as compras, auxilia na contabilidade, na captação de recursos, na organização documental para contratação de convênios, colabora atendendo às solicitações do CIADI; atende aos telefonemas, procede aos serviços de secretariado entre outros trabalhos operacionais.

Com isso a diretoria pode ter mais disponibilidade para projetar, organizar, liderar e controlar as ações da AMAS/PC.

Pela entrevista foi possível anotar que na elaboração dos planos de ação anual, em que as principais metas da organização são deliberadas, a diretoria e os conselhos são os únicos atuantes. Segundo a gestora da instituição falta ainda uma maior participação por parte dos integrantes da AMAS/PC, isso talvez pela falta de cultura organizacional e não por indisponibilidade dos colaboradores, já que existe na teoria, um modelo de gestão que tende a uma valorização a participação dos seus membros nos processos de decisão da instituição. A instituição conta com conselhos deliberativo e financeiro dos quais participam membros da igreja Metodista em Poços de Caldas, dependendo do assunto na pauta de discussão. Há reuniões anuais com diretores e conselheiros para definir os rumos da organização. Apesar disso a gestora da organização disse que deveria haver maior participação dos conselheiros nos problemas cotidianos da organização. Para os funcionários da entidade seria melhor se os conselheiros partilhassem dos problemas operacionais da organização, tomando decisões que resultassem do conhecimento das dificuldades da entidade percebidas pelos seus membros.

A instituição conta também com o auxílio de uma assistente social e uma psicóloga, que coordenam as atividades no CIADI. Segundo a auxiliar administrativa da instituição, não existe previsão para contratação de profissionais gestores de determinadas áreas como Recursos Humanos e Compras devido à baixa demanda.⁵

⁵ Opinião obtida por meio de conversas informais com os funcionários alocados no CIADI em 05/10/2011

2.3.5 Recursos financeiros

A instituição é guiada financeiramente por balanço anual e balancete mensal. Os dados analisados são originários da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de 31/12/2010, sendo este o único documento fornecido pela instituição para a presente análise.

Com a análise da DRE pode-se constatar que a receita da Associação é composta por diversas doações e convênios.

Com a entrevista foi possível desvendar o histórico das receitas. Anualmente a Instituição conta com o repasse da Igreja Metodista de Poços de Caldas, que de acordo como balanço constitui a maior arrecadação, girando em torno de R\$ 29.500,00 (vinte e nove mil e quinhentos reais).

A segunda maior receita é obtida pela venda dos produtos de contrabando, apreendidos pela Receita Federal, na casa de R\$ 21.445,45 (vinte e um mil quatrocentos e quarenta e cinco reais e quarenta e cinco centavos) anuais. Semanalmente a AMAS/PC recebe recursos advindos do pagamento de penas alternativas, aplicadas aos crimes de menor potencial ofensivo, pelos juízes de direito do Juizado Especial da comarca de Poços de Caldas. Esses depósitos totalizam aproximados R\$ 7.649,95 (sete mil seiscentos e quarenta e nove reais e noventa e cinco centavos) por ano.

Neste ano a AMAS/PC não pode contar com as subvenções municipais, em razão da necessidade de pequenos ajustes na proposta dos projetos de convênio, os quais, de acordo com a presidente, já foram efetuados. Os recursos advindos do convênio firmado com o município para a manutenção do CIADI giravam em torno de R\$ 41.702,50 (quarenta e um mil setecentos e dois reais e cinquenta centavos) anuais.

Todos esses tipos de receitas provenientes tanto de doações como de iniciativas próprias, tais como bazares e eventos de venda de produtos mostram que a instituição possui uma relação positiva com a sociedade, captando recursos por meio da participação da comunidade, que faz doações porque reconhece que a entidade tem realizado um trabalho com resultados positivos.

Suas maiores despesas envolvem o pagamento de pessoal. Como prestadora de serviços sociais a entidade necessita de recursos humanos fundamentais para o desenvolvimento de projetos e atividades, pois são eles que agregam valor na organização. As despesas diversas como, compra de materiais de escritório, alimentos faltantes para o CIADI, reparos são suas menores despesas.

A análise dos dados do ano de 2010 permite verificar que as receitas foram menores que as despesas, de modo que o resultado foi deficitário. Não existe na Instituição um orçamento anual nem

planejamento financeiro.

Sendo assim, a instituição necessita de um planejamento financeiro e um orçamento a partir de dados de 2011, mesmo que simples, para iniciar o ano de 2012. A situação financeira da AMAS/PC tem passado por dificuldades constantes. Uma nova forma de captação de recursos poderia ser eventos beneficentes, vendas de alimentos como feijoadas, caldos, entre outros, na própria instituição.

2.3.6 Recursos humanos

A Instituição não conta com um setor definido de Recursos Humanos (RH), os processos seletivos as contratações e as demissões, são realizados diretamente pela diretora.

Considerando que o salário é a principal dotação da entidade, vê-se importante verificar quem são seus funcionários.

A AMAS/PC conta com funcionários e voluntários das seguintes categorias: Administrativo: funcionários e voluntários que são responsáveis pelos recursos institucionais, planejamentos, processos decisórios e burocracia. Apoio Institucional: funcionários e voluntários que dão suporte nas principais atividades na sede da instituição, bem como no CIADI, como monitoria de usuários, faxina e outros. Cozinha: funcionários cuidam da alimentação e manipulação dos recursos necessários. Vendedoras: são 11 voluntárias que ajudam na venda das peças do brechó.

Hoje a AMAS/PC possui 02 funcionários registrados com nível superior completo. A importância de haver profissionais especializados está no conhecimento que eles disponibilizam a organização em forma de serviços sociais mais satisfatórios à clientela. Somente assim foi possível conseguir uma melhor relação de custo-benefício entre a qualidade dos serviços oferecidos e a quantidade de recursos empregados. Esses profissionais especialistas contribuem cada com eficiência e eficácia de acordo com a segmentação dos serviços prestados pela entidade, e com a objetividade da missão organizacional.

Um setor de RH bem definido seria importante para instituição para que houvesse um melhor controle de horários de funcionários, bem como controle de férias. Segundo conversas informais com funcionários, os mesmos relataram a dificuldade em solicitar férias devido à falta de empregados para substituí-los.

Com um setor ou até mesmo um funcionário ou voluntário direcionado para fazer as tarefas de RH, o andamento da associação em relação ao departamento de pessoal teria um melhor desenvolvimento. A alocação de um funcionário, mesmo que de outra divisão poderia solucionar a pendência das férias.

3 CONCLUSÃO

No desenrolar desse estudo, verificou-se, através da coleta de dados, que a AMAS/PC desenvolve suas atividades com um modelo de gestão centralizado e como em toda organização sem fins lucrativos não existe a repartição de benefícios financeiros entre seus participantes.

Igualmente, viu-se que a Associação usa de múltiplas ferramentas para que o público alvo seja atendido, mas mesmo assim, para que a organização alcance seus objetivos de forma mais ordenada faz-se necessário a elaboração de um planejamento mais elaborado, que esteja direcionado para a relação entre serviços e recursos institucionais. Somente assim haverá melhores condições para viabilizar as ações sociais de maneira sustentável, ou seja, menos sensível às mudanças ocasionadas pela variação dos recursos disponíveis.

Observou-se, também, que a Instituição não conta com um quadro definido de funcionários, o que dificultou a visualização dos mesmos e suas atribuições. Sendo assim o quadro confeccionado para a realização deste trabalho será disponibilizado à associação.

Outro ponto a ser registrado foi que devido ao grande número de atividades desenvolvidas e sua complexidade, faz-se necessária a orientação de um administrador que permaneça, ao menos, por meio período na instituição. Contudo, de acordo com análise da DRE, a contratação de um novo profissional mostra-se inviável, pois a instituição encerrou o último ano com resultado financeiro negativo. Desse modo, a busca por novas doações para o pagamento deste funcionário ou a captação de um voluntário que atue nessa área, são as alternativas possíveis à demanda apresentada.

Por meio das organizações do Terceiro Setor é possível tornar o mundo um lugar melhor. A maneira como ela é administrada interfere substancialmente nesta mudança, pois organizações bem geridas produzem benefícios para a sociedade. A qualidade de vida necessita de uma visão agregada dos problemas sociais. A ação intersetorial é uma das ferramentas utilizadas para a solução desses problemas. A sociedade local também encontra nas organizações sem fins lucrativos, uma maneira de suprir as deficiências Estatais.

Tendo em vista as necessidades da Instituição foi possível constatar que o melhor modelo a ser implantado na AMAS/PC seria um modelo descentralizado, pois existe na instituição pessoas capacitadas para funções de gerência. Poderia também haver uma inovação na cultura da AMAS/PC, com novas ferramentas de gestão.

Assim, este estudo demonstra que as Instituições Sem Fins Lucrativos são muito importantes

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

para o desenvolvimento social, sua preocupação com um mundo melhor faz delas uma das principais agentes ao combate dos desequilíbrios sociais. Por meio da complementação às ações do Estado, várias pessoas são beneficiadas, muitas famílias garantem não só a sobrevivência, mas, possibilidades de emancipação em marcos de cidadania.

Mesmo com todos esses benefícios não podemos acreditar que o terceiro setor será a solução para os problemas das nações. Apesar de suas qualidades ele muitas vezes é administrado por pessoas de caráter comprometedor e enquanto houver corrupção não será possível crescer o quanto o potencial do Terceiro Setor permite.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Código civil (2002). **Código Civil**. 56. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro 7 - Responsabilidade Social**. 24ª ed. 2ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2010.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

FERNANDES, Rubem César. **O que é o terceiro setor?** In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAJEW, Oded. O Futuro está em nossas mãos: opinião. **Veja Edição Especial**. São Paulo: Editora Abril, dez de 2001. Disponível em <http://veja.abril.com.br/especiais/filantropia/p_030.html> Acesso em 01 nov. 2011

HUSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor – O Desafio de Administrar Sem Receita**. São Paulo: MAKRON Books, 1999

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Estudo identifica 338 mil Fundações Privadas e Associações**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1205&id_pagina=1> Acesso em 22 de set. 2011

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

KISNERMAN, Natálio. **Introdução ao Trabalho Social**. São Paulo: Editora Moraes, 1983.

MENDES, Luiz Carlos de Abreu. **Estado e Terceiro Setor: uma análise de aproximação**. Revista do Serviço Público, ano 50, número 3, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999

MORAES, Luís Carlos Silva de. **Curso de Direito Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2001.

PASSANEZI, Paula Meyer Soares *et. al.* **A Influência do Terceiro Setor para Economia Brasileira**, In XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2011. Disponível em < http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0794_0892_01.pdf> Acesso em 21 set. 2011

PILOTTI, Francisco e RIZZINI, Irene. **A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Santa Úrsula, 1995.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor – Regulação no Brasil**. São Paulo: Editora Petrópolis, 2000.

SIMON, Roberta. **A Atividade de Relações Públicas na Responsabilidade Social Corporativa**, Porto Alegre, jun. 2003. Disponível em < http://www.sinproprp.org.br/clipping/2005/roberta_simon.pdf>. Acesso em 21 set. 2011.

TENÓRIO, Fernando G.. **Gestão de ONGs – Principais Funções Gerenciais**. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORIA DA AMAS/PC

Nome:

Sexo:

Cargo:

1. Quantas unidades de atendimento existem na cidade de Poços de Caldas?
2. Como a influência Metodista está presente na AMAS/PC?
3. Quais são a missão, visão, valor e objetivo da Associação?
4. A AMAS possui alguma parceria com órgãos governamentais?
5. Qual é o Campo de Atuação da Amas, ou seja, sua clientela?
6. Como é formada a equipe administrativa da associação? Existe setor Financeiro, Recursos Humanos, Compras, etc.?
7. Como é a relação com os parceiros e financiadores?
8. Onde está centralizado o controle geral dos recursos financeiros das unidades? Seria possível fornecer a documentação contábil, como balanço anual, balancete mensal e livro caixa?
9. Como é o setor de Gestão de Pessoal da AMAS? Qual o nível de formação pessoal dos funcionários? Quanto dos recursos financeiros é direcionado para este setor?
10. Qual é o público alvo e a produção da AMAS?
11. Quais são os tipos de atividades desenvolvidas e em qual setor?
12. Existe quadro de funcionários e voluntários? Pode fornecer? Se não existir é possível passar a relação para confecção?
13. Quem são os conselheiros, presidente, vice-presidente?
14. Como é feita esta eleição?