

**WELLINGTON GAMA**

**GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO A  
ASSOCIAÇÃO ACREDIHTAR**

**WELLINGTON GAMA**

**GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO A  
ASSOCIAÇÃO ACREDIHTAR**

Trabalho de Qualificação apresentado ao Curso de Administração, do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: **Wellington Gama**

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone

*“O homem de bem responsabiliza-se pelo próximo;*

*O homem sem pejo abandona-o a si próprio.”*

*Eclesiástico 29 - 19*

## **Dedicatória**

Dedico esta monografia, primeiramente a Deus, por me auxiliar e guiar diante dos desafios durante a elaboração deste Trabalho. Também dedico a minha orientadora Márcia e a todos que fizeram parte desta pesquisa, em especial toda a minha família, o Josias Cardoso, minha avó Josefa e o presidente da associação ACREDIHTAR, Adilson Perciliano.

## LISTA DE SIGLAS/ ABREVIATURAS

**ONG's** - Organizações Não Governamentais

**OS** - Organizações sociais

**OSCS** - Organizações sociais civis

**OSCIPs** - Organizações sociais civis de interesse público

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,

**FASFIL** - Fundações e Associações sem Fins Lucrativos

**PDCA** - Plan, do, Check, Action- (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir)

**ONU**-Organização das Nações Unidas

**ABONG** - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

**CNPJ** -Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

**ACREDIHTAR** - Associação Comunitária de Resgate e Edificação Humana de  
Tarumã

**INSS** – Instituto Nacional do Seguro Social

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 –DISTRIBUIÇÃO TERRITORIAL DAS ENTIDADES NO BRASIL .....	15
FIGURA 2 - ATIVIDADES DAS FASFIL .....	15
FIGURA 3 - ACREDIHTAR .....	36
FIGURA 4 – GRUPO DE APOIO .....	39
FIGURA 5 – GRUPO DE MÃES .....	40
FIGURA 6– HORTA DE LABORTERAPIA .....	41
FIGURA 7–“PROJETO RESGATE” .....	42
FIGURA 8 – WELLINGTON GAMA – PALESTRA “NÃO DESISTA DIANTE DAS DIFICULDADES” .....	43

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 08

OBJETIVO ..... 08

### **CAPÍTULO 1**

**ENTENDENDO MELHOR O TERCEIRO SETOR..... 09**

1.1 -ORIGEM E SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR ..... 09

1.2-ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS ..... 10

1.3-HISTÓRICO..... 11

1.4- A IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR..... 13

### **CAPÍTULO 2**

**GESTÃO E O TERCEIRO SETOR ..... 17**

2.1-SURGIMENTO DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR ..... 17

2.2 -A CONSISTÊNCIA DE UMA GESTÃO BEM ESTRUTURADA ..... 19

2.3 - GERENCIAMENTOS FINANCEIROS EM PROJETOS

TERCEIRO SETOR ..... 21

### **CAPÍTULO 3**

**ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕE O TERCEIRO SETOR..... 23**

3.1 – FUNDAÇÕES ..... 23

3.2 – FUNDOS COMUNITÁRIOS ..... 24

3.3 – ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs) ..... 26

3.3.1 – PRINCIPAIS FUNÇÕES GERENCIAIS DAS ONGs ..... 27

3.3.2 – NÍVEL TÁTICO E GERENCIAL .....	28
3.4 – ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E INTERESSE PÚBLICO (OSCIP) .....	29
3.6 - OS – ORGANIZAÇÕES SOCIAIS .....	30
3.7 – ASSOCIAÇÕES .....	31
3.7.1 - PRINCÍPIOS BÁSICOS DE UMA VERDADEIRA ASSOCIAÇÃO .....	32
3.7.2 - A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO VOLUNTÁRIO .....	34
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA DE COMBATE E EDIFICAÇÃO HUMANA DE TARUMÃ – ACREDIHTAR .....</b>	<b>36</b>
4.1 – COMO SURTIU E QUAL A SUA FINALIDADE .....	36
4.2 – GESTÃO DE PESSOAS .....	36
4.3 – GERENCIAMENTO FINANCEIRO .....	37
4.4 – DESAFIOS E METAS .....	38
4.5 – GRUPO DE APOIO .....	39
4.6 – GRUPO DE MÃES .....	40
4.7 – LABORTERAPIA .....	41
4.8 - FESTA JUNINA COMUNITÁRIA .....	41
4.9 - PROJETO RESGATE .....	42
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>



## **INTRODUÇÃO**

Inicialmente, antes de focar em entidades, foi proposto um conhecimento mais a fundo sobre a origem do terceiro setor e a sua importância para a sociedade atual, analisando através de pesquisas e gráficos o seu crescimento e as principais regiões com o qual se obtém um maior número de organizações e as suas principais atividades realizadas.

Logo em seguida, para entendermos sobre a gestão em algum setor, empresa ou qualquer forma de se utilizar um gerenciamento, é preciso compreender sobre esta, desde o seu surgimento, aos tipos de gestão que se pode utilizar em uma organização, mostrando as consequências de uma gestão bem estruturada e organizada para que esta possa ser implantada em alguma organização.

No terceiro capítulo, são citados separadamente os tipos de organizações não governamentais presentes no terceiro setor, visando conhecê-las e entender os tipos de gestão com o qual está utiliza esta, verificando níveis táticos e gerenciais para que as suas funções e características sejam bem compreendidas e vistas de modo confiável

E, por fim, é proposto analisar mais a fundo a Associação ACREDIHTAR, mostrando seus projetos, meios de organização, dificuldades encontradas diante do dia a dia e quais são as suas metas para o futuro. Esta entidade nos proporciona um compreender mais a fundo os tipos de gerenciamento utilizado, sendo a gestão de pessoas, um gerenciamento financeiro e os meios com que divide e prepara as equipes com os quais trabalham na entidade.

## **OBJETIVO**

O objetivo desta monografia foi proporcionar um maior conhecimento referente a área do terceiro setor, principalmente em sua maneira de gestão. Analisando separadamente uma associação em específico.

Para a Associação ACREDIHTAR, esta monografia servirá de auxílio para uma melhoria de sua gestão e organização, também de análise de seus pontos fortes e fracos, para que cada vez mais esta possa crescer, não somente em estrutura, mas também em credibilidade perante a sociedade.

# 1. ENTENDENDO MELHOR SOBRE O TERCEIRO SETOR

## 1.1. ORIGEM E SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR

Assim como aprendemos na matéria de História nas salas de aula, onde olhamos para o passado para aprender e não cometer os mesmos erros no futuro, também devemos olhar lá para trás e ver o surgimento do terceiro setor, para que possamos entender sua real finalidade para os dias de hoje, desde um “porque” foram criadas até um “porque” elas existem, abrindo assim as portas para podermos aprofundar em uma melhor Gestão desta.

[...] O terceiro Setor emergiu no Brasil nos anos de 1990 para rapidamente se expandir, mudando o conceito antes dominante do serviço social, com base em organizações dedicadas à caridade e à filantropia. Evidência de êxito da atividade está na multiplicação de ONGs no país, criadas para prestar serviços ao público em áreas como às de saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento das pessoas. (VOLTOLINI, 2009).

Uma entidade de terceiro setor não visa o lucro, esta foi criada de ajudar a própria sociedade, melhorando em aspectos onde geralmente são de setores públicos, mesmo está sendo privada. Assim diz Voltoline (2009) “[...] essas organizações não podem perder de vista a dimensão do humano e a dimensão sócio cultural, mas têm de ser administradas com métodos atuais”.

Podemos dizer também que um dos motivos da criação deste tipo de setor, vem da necessidade humana de ajudar outras pessoas, assim como veremos no decorrer desta monografia, o terceiro setor vem no sentido de ajuda, onde este valor é fortemente usado como motivação para aqueles que participam ou colabora com alguma entidade.

Grande parte deste trabalho de criação devemos a Igreja Católica, onde a maior participação e criação de entidades tem como iniciativa religiosa.

[...] Se, em termos históricos, tivemos a Igreja Católica como o berço das ações assistenciais e filantrópicas no país, no que se refere ao reconhecimento e formação profissional, o berço foi até recentemente, monopólio, do Serviço Social. (VOLTOLINI, 2009).

Mas antes de continuarmos a nos aprofundar no Terceiro Setor e sua Gestão, devemos entender melhor aquela velha perguntinha que sempre aparece quando tratamos deste assunto:

“O que é o Terceiro Setor?”

Para entendermos melhor o Terceiro Setor, precisamos imaginar o Brasil dividido em dois setores, sendo o Primeiro o Governo, responsável pela prestação de serviços sociais previstos na Constituição Federal, como acesso a saúde, educação e segurança. O segundo a iniciativa privada, onde são empresas que visam ao lucro. Com apenas esses dois setores, onde ficariam as pessoas que possuem um pensamento e necessidades diferentes?

Foi com essa iniciativa que foi criado o terceiro setor, onde são grupos de cidadãos que se juntam para uma melhoria da sociedade e interesses comuns entre eles.

“O terceiro setor está sempre mais próximo dos problemas sociais, pois geralmente estes ficam muito longe dos governos federais e estaduais, sobrecarregando assim o prefeito municipal, fazendo com que este não consiga resolver todos os problemas da população e assim cada vez mais mostra a importância deste setor para a sociedade, onde está toma a iniciativa e busca de uma maneira de resolver as necessidades sociais através de parcerias de empresas e até mesmo da própria prefeitura. Em alguns casos a própria entidade resolve estes assuntos sem o auxílio Municipal, pois existem municípios que não repassam subvenções para as entidades e assim estas mesmas buscam através de suas ferramentas atenderem aquilo que é necessário para todos”.

(JOSIAS CARDOSO, morador da cidade de Paraguaçu Paulista e parceiro da associação Paraguaçuense de combate ao câncer, 2014).

## 1.2 - ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Atualmente existem vários tipos de entidades sem fins lucrativos, onde estas podem ser desde um clube, uma igreja, um hospital filantrópico, uma associação de bairro, uma associação comercial, algumas universidades, onde pela lei todas são conhecidas como fundações, associações ou organizações religiosas.

[...] As principais organizações do terceiro setor são: entidades beneficentes, fundos comunitários, ONG's (organizações não governamentais), OS (organizações sociais), OSCS (organizações sociais civis), OSCIPs (organizações sociais civis de interesse público), fundações entre outras. (ESTUDO PÉROLA [2015]).

A Gestão destas é organizada geralmente por voluntários, onde estes procuram trabalhar e auxiliar nestas entidades por simples satisfação pessoal, ou seja, sem nenhum vínculo financeiro, somente um desejo próprio de ajudar o próximo. Não somente para estas finalidades mas também procuram com um desejo de adquirir uma experiência em uma determinada área, ou seja, um setor no qual o voluntário trabalhe ou estude e deseja melhorar seus conhecimentos, ou até mesmo um aluno procurando estagiar para poder adquirir experiência pessoal para a sua futura profissão.

Como experiência própria, trabalhar em uma Associação, somente proporciona um aprendizado maior, onde grande parte daquilo que se aprende em salas de aula da faculdade, pode-se exercer para benefício da entidade no qual sou voluntário. Também há a gratificação em estar ajudando, sempre é muito grande onde sempre motiva a continuar aprendendo, pois nesta área, todos se unem com um propósito igual, que é o de oferecer uma oportunidade a aqueles que necessitam.

### 1.3 - HISTÓRICO

Assim como já foi proposto no início desta pesquisa o entendimento sobre o real significa do primeiro e segundo setor, será proposto um maior conhecimento referente ao terceiro setor e a sua importância para a nossa sociedade atual.

O terceiro setor segundo Albuquerque (2006, p. 18) “[...] é uma tradução do termo em inglês “third sector”, que nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário””.

Albuquerque também cita as formas de expressão deste setor em outros países, onde estes sempre com o mesmo sentido social.

[...] na Inglaterra, legalmente se utiliza a expressão “caridades” (charities), o que reflete a origem histórica medieval do termo e ressalta o aspecto de obrigação religiosa das primeiras ações comunitárias. O termo “filantropia” (philantropy) também aparece com certa frequência, sendo um conceito mais moderno e humanista da antiga caridade religiosa”.

“Na Europa continental predomina a expressão “organizações não governamentais” (NGOs, ONGs em português). Sua origem remota ao sistema de representações internacionais que, embora não representassem seus países, tinham atuação significativa para justificar sua presença oficial na ONU. Por extensão, com a formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento estimulado pela ONU nas décadas de 1960 e 1970, cresceram na Europa Ocidental ONGs destinada a promover projetos de desenvolvimento nos países de Terceiro Mundo. Assim, as ONGs européias estabeleceram parcerias em vários países, levando ao surgimento de ONGs também no hemisfério sul”. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 18).

Podemos dizer também, que as sociedades civis, também são uma forma de associação, onde mesmo sem pertencerem ao Estado, elas possuem uma comunicação com pessoas do campo público.

Segundo Albuquerque (2006, p. 19) [...] Atualmente, a expressão “organizações da sociedade civil” vem sendo utilizada como um conjunto de instituições que se distingue do Estado - embora promova direitos coletivos- e do mercado.

Então como podemos analisar dentro do terceiro setor, existem vários tipos de organização, mas estas sempre possuem características comuns entre elas, seja em projetos ou alguns programas.

[...] Fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares”.

“Faz contraponto às ações o mercado: abrem campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual.”

“Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.”

“Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 19)

Como vimos, o terceiro setor é fundamental para a nossa sociedade atual, fazendo assim com que este aumente cada vez mais , e com esse crescimento é necessário capacitar e treinar profissionais adequados e adaptados para trabalhar nesta área, ou seja, com isso percebemos o grande aumento de cursos e treinamento de pessoas, com o intuito de melhorar a organização e planejamento, adequando para um novo tipo gestão e transparência perante as exigências do mundo atual.

[...]Se, em termos históricos, tivemos a Igreja Católica como o berço das ações assistenciais e filantrópicas no país, no que se refere ao reconhecimento e formação profissional, o berço foi até recentemente, monopólio, do Serviço Social. (VOLTOLINE, 2009).

Em sua origem, podemos dizer que instituições que hoje pertencem ao Terceiro Setor, foram criadas inicialmente dentro dos princípios da igreja católica, valorizando sempre os princípios de caridade e ajudar ao próximo, estas características podem também ser analisadas como algo também muito presente na sociedade brasileira, onde passa a fazer parte das tradições brasileiras, essa figura paternalista e solidaria com o próximo.

#### 1.4 - A IMPORTANCIA DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor é uma área que devemos pesquisar e possuir um conhecimento maior devido à sua tamanha importância para a sociedade atual, onde o número de entidades vem aumentando cada vez mais, sempre visando um auxílio e facilitação para todos.

Assim comenta Cazumbá:

“O Terceiro Setor tem ocupado e desempenhado um papel importante na dinâmica da sociedade, uma vez que os cidadãos estão mais conscientes de seus direitos e, sobretudo, da importância de participar do processo de transformação de sua realidade e/ou do ambiente que o cerca”. (CAZUMBÁ, [2015], p. 1)

O terceiro setor é uma das melhores ferramentas que a sociedade possui, onde é algo criado da sociedade para a sociedade, onde se torna mais importante ainda quando pesquisamos mais a fundo as diferentes áreas que ele desenvolve.

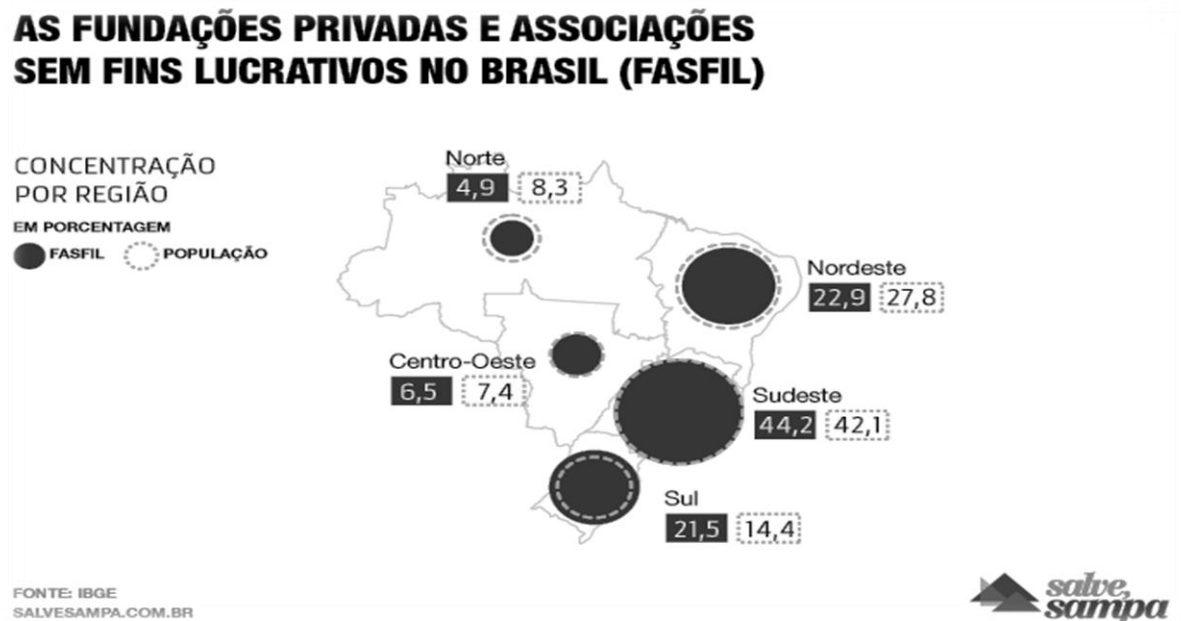
[...] Atua com uma variedade de questões que afetem a sociedade na área da assistência social, cultura, saúde, meio ambiente, lazer, esporte, educação, entre outros;  
Prestam atendimento a pessoas e famílias à margem do processo produtivo ou fora do mercado de trabalho, sobretudo nas áreas da assistência social, educação e saúde;  
Trabalham na garantia e defesa dos direitos dessa população;  
São de caráter privado, mas desenvolvem trabalhos de interesses públicos;  
Geram emprego, e estimulam o voluntariado. (CAZUMBÁ, [2015], p. 1).

Em 2012 o IBEGE divulgou uma pesquisa realizada cujo o qual mostra as quantidades de entidades sem fins lucrativos existentes no país, onde coloca como prioridade, Associações e Fundações Sem Fins Lucrativos.

Assim relata Cazumbá ([2015], p. 1) em seu artigo: “De acordo com este levantamento, existiam oficialmente no Brasil, em 2010, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos”.

Na Figura a seguir poderemos analisar em sentido Nacional, como é a distribuição, qual é a região que mais possui Fundações e Associações Sem Fins lucrativos (FASFIL).

Figura 1 - Distribuição Territorial das entidades no Brasil



(CAZUMBA, [2014], p.1)

Já na Figura a seguir irá mostrar as diferentes áreas de atividades desenvolvidas pelas entidades, onde vemos de Religião, Cultura, Assistência Social e entre outros.

Figura 2 - Atividades das FASFIL

### ATIVIDADES DAS FASFIL



Fonte: IBGE  
SALVESAMPA.COM.BR

salve, sampa

(CAZUMBA, [2014], p.1)



Assim como foi possível analisar, deste a história até dias atuais, a influência da religião perante o crescimento do terceiro setor é muito grande onde além de ser o setor cujo número é maior, é a área que mais cresce, devido ao grande envolvimento de pessoas com necessidades iguais, a de ajudar.

[...] Proporcionalmente, o Terceiro Setor foi o grupo que menos cresceu no País. Pode ser constatado que as outras entidades privadas sem fins lucrativos (caixas escolares, partidos políticos, sindicatos, condomínios e cartórios) apresentaram um crescimento de 12,7%, enquanto todo o conjunto de organizações públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas cresceu 19,7%. (CAZUMBÁ, [2014], p. 1)

O terceiro setor ao passar dos anos vem conquistando pouco a pouco o seu espaço perante a sociedade atual, mas ainda sim continua sendo um dos setores que menos cresce comparado aos conjuntos de organizações públicas e privadas, ou seja, deve-se realizar uma maior conscientização e capacitação para que este setor possa cada vez crescer e continuar a melhorar as condições de vida da sociedade, onde para que isso possa acontecer, é preciso melhorar a eficiência e eficácia de sua Gestão.

## 2. GESTÃO E O TERCEIRO SETOR

### 2.1. SURGIMENTO DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

Para que possamos sugerir e analisar os tipos de Gestão usada dentro do Terceiro Setor e como podemos melhorá-la, precisamos verificar a sua origem histórica, a recuperando para que possamos entender alguns pontos específicos e assim ver a diferença entre a sua origem e as realidades atuais.

[...] Com essa formação setorizada, fragmentada e focada apenas no social, os aspectos administrativos e de gestão dessas instituições foram desconsideradas pelos profissionais da área social, revelando a profunda dicotomia existente entre o social e o administrativo, cuja fragilidade acarretou a herança histórica de instituições que não se sustentam, vivendo na dependência do Estado. (SALVATORE, 2004, p. 18)

Algumas entidades cometem um grande erro quando procuram utilizar uma gestão somente para pagamento de contas, assim procuram fazer igual muitas organizações passando a não fazer projetos, eventos ou algo do tipo como arrecadação de verbas e recursos, ou seja, fazer sempre as mesmas tarefas, as mesmas finalidades de antes e deixam de crescer, tanto financeiramente quanto publicamente, sem ao menos poder criar novas iniciativas, novas maneiras de fazer determinadas tarefas, onde estacam e passam a depender totalmente da ajuda do Estado, tendo como pensamento, que é mera obrigação do próprio colaborar, tendo como consequência um enfraquecimento desta onde tem uma única finalidade, seu público alvo, nada mais, sem expandir ou crescer ou melhorar.

Assim diz Voltoline (2009) “No seu processo de constituição, o Terceiro Setor emerge no âmbito da área administrativa e com a visão típica das escolas de administração de empresas, tendo como tema central e estruturante a “gestão social””.

Voltolini também completa dizendo:

[...]A partir do princípio de que a gestão é como definidor do sucesso ou do fracasso das instituições do Terceiro Setor, perante as novas exigências o mundo globalizado. Com isso, vende-se a idéia, onde é comparada pelas instituições sociais filantrópicas, de que elas terão que, para sobreviver, adotar os mesmos mecanismos e instrumentos e gestão das empresas privadas, inculcando-se nesses gestores o mito de que é empresarial é bom, ou o que é bom para a empresa privada é bom para as organizações do Terceiro Setor. (VOLTOLINI, 2009).

Ou seja, atualmente as entidades estão buscando capacitar cada vez mais seus funcionários, para que estes estejam preparados para todos os desafios que as associações venham a passar. Cursos são uns dos mais procurados, pois como este setor vem ganhando cada vez mais seu espaço, maior deve ser os cuidados que as entidades devem possuir, para que estas sempre possam mostrar um trabalho transparente.

[...] existe o risco real de a administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as organizações do Terceiro Setor e de ser chamada para situações que estão muito além, de sua capacidade de resolução de problemas. (FALCONER, 1999)

Hoje podemos dizer que diferente de uma visão limitada de antigamente, ela cresce muito no sentido da Gestão, não usando ela como uma mera ferramenta mais sim como uma necessidade atual, onde utiliza da lógica e uma racionalidade do setor privado, tendo o lucro como meta e objetivo.

A principal consequência desta é a união todos os campos de conhecimentos, em um sentido administrativo, com o objetivo de melhoria da gestão das entidades que a utilizam. Voltoline (2009) completa dizendo:

[...] articulado pelo diálogo entre vários campos do conhecimento, como a psicologia, a antropologia, a comunicação e a sociologia, entre outros, corre o risco de se tornar polaridade entre diferentes concepções de administração.

Unindo todos os campos de conhecimentos em um modelo de Gestão e organização, seja ela no terceiro setor ou em outros, é um modo de

administração cujo o qual vai ampliando não somente as áreas de atuação da entidade, mas sim, em conhecimento e aperfeiçoamento em suas atividades e metas.

## 2.2 – A CONSISTÊNCIA DE UMA GESTÃO BEM ESTRUTURADA

Entre todas as definições que poderíamos citar nesta monografia, Gestão ter um controle, seria a melhor a ser usada, onde a Gestão uma maneira de controlar e organizar um processo do local onde ela é implantada é um facilitador, onde é usado principalmente para prever riscos e auxiliar na hora de uma tomada de decisão.

Para que estas tomadas de decisões, a gestão precisa ser muito bem organizada, não somente em quesitos financeiros mais em todos os setores da entidade, para que esta não tenha falhas e não venha a passar por problemas futuros.

Segundo LUCCATTO (2011, p. 1):

“Indicadores bem definidos para as principais atividades dos processos;”

“Metas definidas para todos os indicadores;”

“Comunicação clara para todos os níveis da organização com relação às metas de cada pessoa, área e empresa;”

“Reuniões de resultados implantadas, para analisar a desempenho dos indicadores;”

“Gatilhos de atuação definidos, em caso de o indicador não atingir a meta definida;”

“Pessoas preparadas para atuar estruturadamente sobre os problemas e na correção destes.”

Para que ocorram estas atividades citadas por Luccatto, é necessário criamos uma espécie de sistema de Gestão, onde este serve para avaliar se as entidades estão realmente conseguindo atingir suas metas e objetivos, se estão alcançadas, onde assim podemos analisar o que pode e deve ser corrigida para que possa ser cumprido e atingido os propósitos das entidades ou associações. Para que este trabalho seja alcançado, será necessário de meio e formas de gestão que auxiliam na organização.

[...] gestão de performance, PDCA, Seis Sigma, governança operacional, etc. Mas temos que ter um cuidado enorme em como utilizar essas metodologias. Métodos, quaisquer que sejam eles, devem auxiliar a gestão da empresa e não atrapalhar, mas muitas vezes a forma como elas são empregadas podem levar a travar o funcionamento da empresa. (LUCCATTO, 2011, p. 1).

Mas devemos ressaltar, que toda metodologia utilizada, meios, ou qualquer tipo de gestão, deve ser feita para se obter resultados, ou seja, uma melhoria da área onde será utilizada, caso contrário, esta deve ser descartada. Caso esta não estiver oferecendo melhorias, devemos verificar rapidamente, para que esta ao invés de ajuda, não prejudique a entidade.

Como exemplo de metodologia de Gestão, vamos citar o PDCA, cujo significado é Planejar, Executar, Verificar e Corrigir, relata Luccatto:

[...] o PDCA (Plan, do, Check, Action). Mais do que um método, o PDCA é um modelo mental de como resolver problemas, utilizando de quatro ferramentas (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir). O mais importante não são as ferramentas utilizadas e sim a atitude de como encarar a resolução de um problema. Na ânsia de querer resolver os problemas, muitos executivos saem dando soluções sem ao menos ter analisado minimamente aquele problema, então, o mais importante é: analisar o problema, estratificar o problema, analisar as causas raiz deste problema, definir soluções, implantá-las, monitorar o resultado e corrigir rumos, caso seja necessário. (LUCCATTO, 2011, p. 1).

Lembrando que as ferramentas e meios utilizados no PDCA não podem ser utilizados como o foco das atenções, mais sim verificar se a organização está bem estruturada com o meio de organização. Também podemos comentar que estas ferramentas devem ser utilizadas na gestão da entidade onde serão de tamanha ajuda, onde se torna fundamental. Para ser mais claro, atualmente é

praticamente impossível manter uma entidade, associação ou qualquer movimento do Terceiro Setor sem um sistema de Gestão, ou melhor, não somente entidades do Terceiro setor, até empresas ou organizações, pois estas ferramentas servem como mecanismos de defesa, prevendo riscos e auxiliando nas tomadas de decisão.

## 2.3 – GERENCIAMENTO FINANCEIRO EM PROJETOS NO TERCEIRO SETOR

Gerenciamento Financeiro, este nome pode assustar muitas empresas e muitas entidades, pois este setor é considerado por muitos, a parte chata de se possuir uma organização, pois estes se limitam a um pensamento simples de que uma Gestão financeira seja somente somar as contar que devem ser pagas e o quanto que a entidade consegue arrecadar no final do mês. Para MAGNO e CHUERI (2008, p. 41) “É um equívoco supor que gerir finanças seja simplesmente controlar as contas a pagar e receber, isto na verdade é o lançamento e o controle das transações financeiras”.

Certamente pensar que esta gestão se limita somente a isso é errado, pois esta função é muito mais, é uma maneira de controlar quais serão os investimentos da entidade, planejar, é verificar quais são os melhores meios de pagamentos.

Para MAGNO e CHUERI (2008, p. 41) [...] acredita-se que a saúde financeira de qualquer organização depende, antes de qualquer coisa, de uma gestão consciente do fluxo de entradas e saídas do dinheiro da entidade.

Para que a gestão em Financeira ocorra de modo correto e promissor, é fundamental que seja organizado as despesas e receitas por sentidos de categorias com o qual serão utilizadas nos projetos das entidades, para que com isso evite com que a entidade passe por problemas não desejados devidos não prioridade e uma despesa acabar sendo esquecida.

[...] Tal participação agrega sugestões quanto á alocação, captação de recursos e eventuais cortes. Essa participação reforça o compromisso com a implementação do projeto, mobilizando a equipe a buscar soluções e superar dificuldades de percurso, que ocorrem

geralmente nos projetos sociais. Porém, é importante deixar bem claro que a elaboração final do orçamento é tarefa de quem entende do assunto. Não devemos tratar a gestão dos recursos financeiros de uma organização com a mesma “informalidade” com que podemos tratar nossos próprios recursos. (MAGNO e CHUERI, 2008, p. 42).

MAGNO e CHUERI (2008, p. 42) citam também as seguintes atribuições para a melhoria da Gestão Financeira no Terceiro setor.

[...] planejar os recursos financeiros significa, portanto, adequar os recursos disponíveis ao Método de Condução que definimos para alcançar nossos objetivos, sem perder de vista:

**Fluxo de Caixa:** Representa, no tempo, a previsão do fluxo de receitas e de despesas do projeto. Na maioria dos projetos a periodicidade utilizada no planejamento das receitas e despesas é mensal.

**Cronograma de Alocação de Recursos:** É o conjunto de Ações que deverá ser realizado de forma lógica e racional com o objetivo de concretizar o projeto proposto. Estabelece quais recursos serão necessários para a execução das atividades programadas de cada etapa do projeto dentro do período estabelecido [...]

Através destes aspectos, é possível observar que uma Gestão financeira, assim como já dito, está muito além do que uma simples receitas e despesas da entidade obtendo as famosas “Entradas e Saídas”, más sim uma completa organização de todos os setores em si, para que possa se conquistar objetivos e cumprir metas, realizar planejamentos de cada atividade antes mesmo desta ser executada, estabelecer um cronograma de todas as ações e prever cada despesa que possa haver durante o tempo e entre outros.

### 3. ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕE O TERCEIRO SETOR

#### 3.1 - FUNDAÇÕES

As fundações nada mais são do que instituições formadas pela constituição ou criação de um patrimônio, onde este servirá e terá como finalidade, promover a caridade ou até mesmo benefícios para a própria sociedade. Então através podemos analisar a diferença entre este e as associações, pois para a constituição de uma associação, o núcleo central é o ser indivíduo, já nas fundações para a sua constituição é necessário um patrimônio físico.

O Código Civil, ao tratar das fundações, dispõe:

[...] art. 62. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser a maneira de administrá-la. Parágrafo-11 foi único: A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. [...]

Assim, podemos concluir dizendo que as fundações formam-se através do momento em que se adquire um patrimônio dotado de uma pessoa jurídica, este possui a finalidade de cumprir a necessidade social, ou seja, as necessidades possuídas pela sociedade atual.

Ressalta o Instituto Pro Bono:

“Diferentemente das associações, nas quais o núcleo central é o indivíduo, nas fundações o núcleo central é o patrimônio. As fundações podem ser constituídas por indivíduos, por empresas ou pelo Poder Público. Neste último caso, temos as fundações públicas.”  
(PRO BONO, [2015], p. 11)

Algo muito importante também a ser dito, é a forma com que o fundador declara que seus bens no momento da constituição da fundação, onde são de sendo claro ao expressar quais são os bens destinados a formar seu patrimônio, onde também é preciso com que se tenha muita cautela e cuidado



ao formar esta entidade, pois o patrimônio investido neste deve de ser totalmente suficiente para que este se mantenha em funcionamento, caso o contrário, seus bens são destinados a outras fundações com os mesmos propósitos, isso se o fundador não dispuser de modo diferente (art. 60 do Código Civil). Este documento pode ser feito até mesmo por meio de testamento.

E para saber quais são as áreas em que se atuam as Fundações, PENA diz:

[...] Atuam, geralmente, na arrecadação de renda para o seu uso em tempos de crise, período em que diminuem as doações e aumentam os problemas sociais. Muitas dessas fundações são financiadas por empresas particulares. Exemplo: Fundação Bradesco. No Brasil, temos também as fundações mistas que doam para terceiros e ao mesmo tempo executam projetos próprios. [...] (PENA, [2015], p.1)

Ou seja, as fundações possuem um papel fundamental para o terceiro setor, principalmente em tempos de crise, para que assim estas possam manter estabilidade, mesmo em momentos onde as doações diminuem. Geralmente muitas destas são mantidas por empresas do setor privado, que auxilia e também aparenta uma boa aparência para a sociedade, como uma empresa cujo o qual acredita no crescimento e na importância das entidades do terceiro setor.

### 3.2 – FUNDOS COMUNITÁRIOS

Fundos comunitários, o que vem em nossas mentes quando este tema aparece em nossa frente?

Provavelmente pensamos que é algum tipo de organização que arrecada verba de dinheiros para ajudar pessoas carentes. E não está muito longe da realidade, pois nada mais é do que centros que são fundados para a distribuição de todas as doações onde geralmente estas veem através de empresas privadas.

Assim diz PENA:

“Os Fundos Comunitários são centros que canalizam e distribuem recursos de doações geralmente realizadas por empresas privadas. Ao invés de direcionarem todos os recursos de uma determinada corporação a uma única entidade, a quantia é doada a um ou mais fundos comunitários que terão a função de distribuir esse dinheiro para aquelas entidades que mais necessitam de recursos.” (PENA [2015], p.1)

Estes centros oferecem uma oportunidade única de ajudar e oferecer de crescimento ampliação de recursos para o setor social, onde se unam todos os esforços feitos por pessoas e investidores para lidas com causas que geralmente passam despercebidas por outros, mas que são de tamanha importância para a comunidade.

Então deste ponto nos perguntamos, “Como podemos ajudar e participar?”, simples, o investidor, neste caso a empresa ou pessoa deve somente escolher qual fundo ajudar e entrar em contato com este, para que possa investir e ajudar.

[...] Ao aportar recursos a um fundo comunitário o investidor estará unindo forças a outras pessoas e organizações, ampliando o impacto social de seu investimento e dando projeção a sua ação social. Além disso, é uma oportunidade de networking com outros investidores interessados em temas comuns. (ICOM, [2015], p. 1).

## **ENTREGAS E PRESTAÇÕES DE CONTAS**

Para que um fundo comunitário tenha uma gestão bem estruturada e organizada, esta primeiramente deve ser totalmente transparente perante todos os seus colaboradores e também com a sociedade em si, para que todos possam saber como estão utilizando os investimentos realizados neste.

Uma maneira clara de se manter transparente são relatórios, onde periodicamente a entidade fornece relatórios específicos para todos os seus investidores, outra forma são publicações em páginas da internet com balancetes e atividades desenvolvidas, propondo metas e o andamento destas, para que assim, um público não só interno mais também externo possa acompanhar os afazeres deste fundo.

### 3.3 – ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS -(ONGs)

Atualmente quando o assunto é terceiro setor, é impossível não falar ou nem ao menos pensar nas ONGs, onde foi através delas que o terceiro setor se tornou conhecido mundialmente.

[...] O termo ONG foi usado pela primeira vez em 1950 pela ONU (Organização das Nações Unidas) para definir toda organização da sociedade civil que não estivesse vinculada a um governo [...]. (SEBRAE, [2015],p.1).

Hoje elas possuem como definição como instituições de modo privado onde estas podem ser por finalidade pública ou sem fins lucrativos, podem ser para benefícios sociais ou ambientais, contanto que esta esteja estruturada de modo totalmente legal e formal.

[...] As entidades podem atuar em várias frentes, na área de saúde, assistência social, econômica, ambiental e em qualquer esfera, local, estadual, nacional e até internacional. Ou seja, é possível criar uma ONG para defender desde os interesses de uma única rua (batalhar por melhorias urbanas, segurança etc.) até lutar pelos oceanos de todo o planeta. As associações podem pressionar o poder público, realizar projetos, arrecadar dinheiro e propor ações judiciais, por exemplo [...] (RUIZ, 1999, p.1).

Diferente de muitas outras entidades, as ONGs são um tipo de instituição que não possuem como um foco a necessidade de caridade ou a reparações pessoais, mais sim na maioria das vezes, atua nas reivindicações de direitos ou opiniões. Para ficar de modo mais claro e objetivo, ela luta por diferentes tipos de ações, onde em alguns casos podem ocorrer com que haja uma concorrência entre estas Um exemplo claro disto é: Uma ONG que luta contra os alimentos transgênico e outra que luta a favor.

Atualmente podemos analisar e perceber que existe uma diversidade de instituições no Brasil, más ao mesmo tempo, muito pouca informação sobre estas, pois as únicas disponíveis são do ano de 1996, ainda sendo das ONGs mais conhecidas e mesmo assim estes estão totalmente defasados.

Segundo as pesquisas elaboradas pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, criada em 1991, onde realizou uma extensa

pesquisa juntamente a associados e as diversas áreas de atuação, sendo uma delas a educação.

[...] Uma extensa pesquisa junto a seus associados e área de atuação: o setor de educação respondia pela maior concentração de organizações (cerca de 29%) excetuando-se aquelas entidades que prestam apenas algum tipo de assessoria. Apesar das outras áreas que vêm se incorporando ao escopo de trabalho das ONGs mais recentemente formadas, notamos uma prioridade pela atuação junto à educação, visualizada, também, pelo volume de periódicos, cartilhas, manuais e vídeos produzidos pelas instituições. Há que se ressaltar o crescimento significativo de um ramo de atuação dentro da própria educação: a educação para a cidadania, conceito historicamente presente nas ações implementadas pelas ONGs; público-alvo: é possível verificar uma pluralidade significativa quanto ao público-alvo das ações desenvolvidas, reflexo, em grande medida, da multiplicidade de atores e movimentos sociais verificados a partir do início da década de 80 [...] (AZEREDO e DUNCAN, 2001, p.24)

Segundo os dados mostrados através desta pesquisa, um dos principais destinos das ONGs no Brasil, são voltados ao público de crianças e adolescentes, onde estas organizações apresentam uma espécie de sintonia com o desenvolvimento social.

### 3.3.1– PRINCIPAIS FUNÇÕES GERENCIAIS DAS ONGs

Gerenciar é organizar e procurar propor objetivos e alocar recursos para que as metas com os quais forem propostas, possam ser alcançadas, não somente metas, mas também as necessidades de entidade. O papel do Gestor em meio as ONGs é buscar evitar os fracassos e buscar o sucesso, onde a eficiência, eficácia e efetividade com que se desenvolve as tarefas das entidades sejam uma necessidade obrigatória para manter a sobrevivência das organizações.

[...] As medidas de eficiência e eficácia são relativas, pois dependendo de seus objetivos, cada organização estabelecerá diferentes graus de eficiência e eficácia. Por vezes, para conquistar um mercado ou ampliá-lo, a organização pode decidir trabalhar com baixos graus de eficiência. Inversamente, em virtude das circunstâncias, pode adotar uma atitude mais agressiva em termos de metas para ser mais eficiente, isto é, diminuir os custos [...] (TENÓRIO, 2005, p19).

Assim como TENÓRIO cita, podemos estabelecer diferentes relações entre eficiência e eficácia, onde ao focar em uma podemos estar diminuindo a outra e assim se deve colocar como prioridade o objetivo com o qual uma atividade irá ser realizada.

Um exemplo claro disto é o investimento de uma entidade em outra região, onde esta coloca como própria meta, realizar este feito com o prazo de tempo de dois anos, assim estará consumindo todos os seus recursos disponíveis, tendo como consequência, ao buscar a eficácia, a entidade estará menos eficiente.

Mas por outro lado esta entidade irá economizar com recursos financeiros, assim diz TENÓRIO (2005, p.20) [...] dada à limitação de recursos financeiros, a mesma ONG, procurará economizar em outros itens, como transporte. Nesse caso, estará priorizando a eficiência, na medida em que gasta menos, apesar de prejudicar a eficácia. [...]

[...] As medidas de eficiência, eficácia e efetividade devem ser fixadas previamente, com base na experiência da organização, no resultado obtido por organizações de tamanho, finalidade e área de atuações semelhantes, ou nas expectativas criadas. O estabelecimento prévio de médias é importante por que permite comparar o planejado com o realizado, possibilitando a análise dos desvios [...] (TENÓRIO, 2005, p.20).

Fora as medidas de Eficiência e Eficácia, existem uma terceira medida com que podemos tratar onde esta é a efetividade, onde se refere a organização com que se tem para atender todas as necessidades da sociedade.

### 3.3.2 – NÍVEL TÁTICO OU GERENCIAL

Assim como em todas as empresas, existem os níveis Operacionais, Táticos e Estratégicos, no terceiro setor também é necessário possuir estas divisões, onde cada uma possui um papel fundamental na organização.

Citando previamente, os níveis definem aspectos funcionais e gerenciais, como quais são as funções daqueles que arrecadam, ou lutam pela imagem da

entidade ou até mesmo cuidam de aspectos financeiros ou aqueles que lideram os diferentes setores. Esta liderança é chamada de nível Tático, onde este além de acompanhar as tarefas básicas, também acompanha as decisões de grande importância da organização, e através desta busca entender o que é necessário para a melhoria e o crescimento da entidade.

Este é o papel do Gestor ou coordenador, onde busca elaborar metas, objetivos e missões com o qual pode ajudar e influencia na melhoria e no crescimento da ONG, separando setores, funções e cargos e nunca deixando com que está se desvie do seu foco.

### 3.4 - ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE E INTERESSE PÚBLICO (OSCIP)

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) são uma espécie de parceria e convênio entre as empresas e todos os níveis de governo e órgãos Públicos, onde as doações e investimentos destas empresas em projetos sociais possam abatidos no imposto de Renda destas.

[...] OSCIPs são ONGs criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas. Em contrapartida, podem celebrar com o poder público os chamados termos de parceria, que são uma alternativa interessante aos convênios para ter maior agilidade e razoabilidade em prestar contas [...] (IADHED, 2007, p.1).

Assim como já dito, os benefícios concedidos a uma OSCIP é de uma imunidade ao imposto de renda (art. 150 da Constituição Federal), onde além deste, a organização investidora apresenta perante a sociedade, se preocupar com os projetos sociais e ao bem desta, melhorando a sua imagem e confiança de clientes e investidores, ou seja, empresas optam pelas OSCIPs para não somente abater o valor investido no imposto de Renda mais sim também para a melhoria de sua imagem perante todos.

Segundo o guia prático para Entidades Sociais, relata que os benefícios de qualificação, pode-se enumerar alguns:

[...] Possibilidade de receber doações de empresas, dedutíveis;  
 Possibilidade de receber bens móveis considerados irrecuperáveis;  
 Possibilidade de firmar de Parceria com o Poder Público;  
 Possibilidade de receber bens apreendidos, abandonados ou disponíveis administrados pela Secretaria da Receita Federal. [...] (CENTA, 2015, p.1)

De acordo com o art.60 da Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001, a dedutibilidade de imposto de renda de empresas doadoras fica condicionada à renovação anual do título OSCIP.

### 3.5 - ORGANIZAÇÕES SOCIAIS (OS)

Entendo uma sociedade para uma análise de maneira e estrutura social, precisamos compreender toda a organização em si. Segundo Raymond Firth, em artigo publicado no livro *Homem e Sociedade*, organizado por Fernando Henrique Cardoso e Octavio Ianni, a "organização social implica algum grau de unificação, ou união de diversos elementos numa relação comum" (IANNI, 1973, p. 41). O sentido de organização social esta diretamente relacionada a organização social e a todo o seu processo, tendo em vista as mudanças e comportamentos em uma construção de vida social.

Dentro de uma organização social os indivíduos podem tomar decisões e fazer escolhas tendo como referência as normas dadas pela estrutura social, concordando ou não com os valores grupais, com as convenções. Contudo, como se sabe, aqueles que fogem à regra podem sofrer pressões. Ao mesmo tempo, quando um comportamento se torna mais freqüente, deixa de ser exceção para se tornar regra. Como exemplo, basta pensarmos nas mudanças do papel social exercido pela mulher em sua posição de esposa. Se outrora era apenas alguém do lar, hoje pode assumir funções profissionais fora de casa, o que certamente afetou a organização da sociedade (principalmente a ocidental) nas últimas décadas.

[...] A organização social diz respeito à forma como os homens se relacionam através de suas ações, levando em consideração aspectos como: período de tempo, responsabilidade e representatividade com os grupos, riqueza, a camada social na qual estão inseridos, enfim, entre uma sorte de outros aspectos que

podem contribuir para marcar a posição social do indivíduo para o desempenho de seu papel [...] (SILVINO, [2015], p.1).

Olhando desta maneira, qual é a diferença mais clara e específica entre estrutura e organização social?

Para Firth,

“a continuidade é expressa na estrutura social, na trama de relações que é feita através da estabilidade de expectativas, pela validação de experiência do passado em termo de experiência similar no futuro. Os membros da sociedade procuram um guia seguro para a ação, e a estrutura da sociedade lhes dá isso – através da família, do sistema de parentesco, das relações de classe, da distribuição ocupacional, e assim por diante. Ao mesmo tempo, oferece oportunidade para a variação e para a compreensão dessas variações. Isto é encontrado na organização social, a ordenação sistemática de relações sociais pelos atos da escolha e decisão” (p. 45).

Através desta afirmação podemos compreender que a estrutura social são todas as posições com o qual o indivíduo pode ocupar dentro de uma estrutura, já a organização são os papéis que este mesmo pode desenvolver. Para um melhor entendimento dessa área, tomemos, como analogia, um grande jogo de xadrez onde todas as normas, regulamentos e regras são as estruturas sociais, já a estratégia de jogada e lances são as organizações.

Logo, ainda segundo Firth, enquanto na “estrutura social se encontra o princípio de continuidade da sociedade; no aspecto da organização se encontra o princípio de variação ou mudança – que permite a avaliação da situação e a escolha individual”. (ibidem, p.46).

### 3.6 – ASSOCIAÇÕES

Associação são constituídas através de um grupo de pessoas que se unem para um determinado fim, ou seja, buscam ajudar em projetos sociais,



ambientais e de assistência a sociedade, sem fins lucrativos, sem visar o lucro, onde todos os seus resultados são investidos na própria associação. Todas as Associações são dirigidas através de um estatuto, mesmo contendo um capital ou não para a sua abertura.

[...] Para sua constituição jurídica é necessário que ela, por ato jurídico *inter vivos* (transmitir bens ou direitos entre pessoas vivas), seja realizada uma assembleia geral com os associados para aprovação do estatuto e para depois realizar um registro em cartório. Após esse registro, para que a associação civil possa funcionar corretamente deve haver inscrição na Receita Federal para o CNPJ, registro INSS e prefeitura e inscrição na Secretaria da Fazenda para o registro de inscrição estadual [...] (AGOSTINI e CRISTHYNE, [2015], p. 1)

O estatuto possui como finalidade regular todos os direitos e deveres e outros elementos da Associação. Para que esta possa ser finalizada, ou seja, que haja uma extinção desta, será necessário se obter uma Assembléia Geral Extraordinária e em concordância de todos os membros e Associados, ou quando esta é por determinação do governo, onde logo após, seus bens adquiridos podem ser doados a entidades que constam no estatuto, ou os associados escolherão outra instituição.

### 3.6.1– PRINCÍPIOS BÁSICOS DE UMA VERDADEIRA ASSOCIAÇÃO

#### **Transparência financeira**

A Transparência financeira é um dos aspectos mais importantes para uma Associação ou entidade do Terceiro setor, onde esta mostra confiança a todos os seus Associados e investidores ao divulgar os seus resultados financeiros obtidos, assim cada investimento poderá aparecer de forma transparente e claro a todos os interessados, facilitando a com que novos investidores e sócios se associem a esta entidade, devido a confiança que esta mostra e aparente ter.

[...] As Associações podem além de fazer a demonstração financeira para a assembleia geral, como também tornar aberta ao público em geral, para que, todos possam fazer o acompanhamento das ações

sociais e a forma em que está sendo manuseado o dinheiro. [...] (TSUJI, 2011, p.1).

Estes fatos são de grande importância devido o grande número de fraudes em relação ao dinheiro público, para isso é fundamental um núcleo de pessoas interessadas e comprometidas em mostrar os investimentos das verbas obtidas.

Uma área bastante comum e mais recomendável entre entidades é a divulgação através de sites e páginas oficiais da Associação, mostrando sua total transparência e organização.

### **Destaque de imagem pessoal**

Quando se trabalha para uma Associação é preciso possuir muito cuidado, devido esta sempre estar ligada ao público, a imagem pessoal das pessoas com o qual trabalham nesta, passam a ser vangloriadas, e assim desfoca da própria entidade. É inevitável que seus membros passem despercebidos, mais este trabalho deve sempre ser divulgado como não um realizado por algumas pessoas em si, tomando o foco, mais sim a Associação de modo geral, focando sempre nesta, para que assim a confiança de todos não seja pelo o trabalho de um dos integrantes mais sim e de todo o trabalho investido de maneira geral.

[...] O destaque para personalidades gera certa desconfiança na Associação, pois o trabalho em equipe e o nome da entidade perdem forças, criando desta forma a centralização de poder. Essas ações ao longo do tempo podem ser prejudiciais a entidade e a todos os envolvidos [...] (TSUJI , 2011, p.1)

Muitas entidades do terceiro setor, por grande parte das vezes, são reconhecidas pelo os seus fundadores e assim diminuindo o nome da entidade e aumentando a do fundador. Este aspecto é muito importante, pois para que a credibilidade da entidade não seja prejudicada, ela deve ser reconhecida pelo seu trabalho e não por fundadores, pois caso aconteça algum erro do fundador ou atitude irregular deste, toda a entidade acaba arcando com as consequência, ou seja, para que o possa sempre buscar um crescimento a organização precisa separar e buscar crescer a própria imagem.

### **Evitar criar grupos isolados**

Como os objetivos e finalidades das Associações são de satisfazer os objetivos comuns entre todos os associados e dos que se beneficiam desta, é de grande obrigação de todos os membros estarem sempre presentes nas atividades a serem desenvolvidas por estas, sem grupos isolados e sem benefícios para uns e outros não, onde apenas alguns membros participam e outros apenas recebem os créditos pelo trabalho.

Como citamos grupos isolados, é importante dizer também sobre Associações fechadas, é algo extremamente errado, pois estas sempre devem estar aberta a opiniões e a novos participantes voluntários, para que assim além de aumentar o trabalho, aumentará o reconhecimento perante a sociedade.

### **Ações sociais**

Este é um ponto bem delicado, más necessário a ser dito, onde as Associações devem levar em conta sempre a comunidade, e mesmo que haja uma comissão de assembléia, é necessário criar projetos que possam realmente atender os objetivos comuns.

## **3.6.2 - A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO VOLUNTÁRIO**

O trabalho voluntário é algo muito importante para as associações, onde pessoas trabalham para ajudar pessoas, ou seja, buscam somente uma satisfação pessoal sem nenhum fim lucrativo.

Atualmente grandes partes das Associações envolvidas possuem uma iniciativa religiosa, onde igrejas de diferentes religiões buscam um propósito de ajudar pessoas e famílias carentes. Um exemplo claro disto é uma entidade encontrada na cidade de Assis – SP, conhecida como CETREM. Seu propósito é ajudar e auxiliar pessoas envolvidas na área de drogadição, bebidas e principalmente andarilhos de rua.

Segundo Josefina Gama, mais conhecida como “Irmã Josefa”:

[...] Andarilhos de rua são os que mais procuram ou são deixados pela polícia na associação, pois muitos deles estão muito doentes ou até mesmo com feridas nos pés, devido os longos caminhos percorridos”.

Na entidade acolhemos a todos, indiferentemente de quem sejam, para que não haja uma desigualdade, más tudo com um único propósito, ajudarem o próximo, onde se for necessário serão tratados os pés, dado medicamentos ou até comida na boca ou dar banho, pois muitos não conseguem fazer isso sozinho devido estarem muito debilitados.

Mesmo assim, é um trabalho que proporciona um sentimento de satisfação muito grande, onde sentimos um amor maior por cada um, pois sabemos que tudo que está sendo feito serve para dar uma oportunidade para aqueles que estão mais necessitados, onde pessoas que estão acostumadas a receber somente “não”, tenham uma oportunidade de receber um “sim” [...]

Através deste pensamento é possível verificar a importância deste trabalho para a sociedade atual e também para aqueles que colaboram com estas atividades, pois o voluntário amplia seus conhecimentos e responsabilidades, ao mesmo muda alguns princípios de pensamento, como o de caridade, amor ao próximo, preocupação com aqueles que necessitam e saber olhar não somente para o que a pessoa aparenta ou o que tem, más sim que todos possuem um grande valor. Ou seja, o trabalho voluntário beneficia tanto aqueles que precisam de ajuda para superar alguma dificuldade, quanto para aqueles que estão trabalhando.

## 4. ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA E EDIFICAÇÃO HUMANA DE TARUMÃ - ACREDIHTAR

### 4.1 - COMO SURTIU E QUAL A SUA FINALIDADE

A missão principal da ACREDIHTAR é agir na prevenção, recuperação e na reinserção social de dependentes químicos de Tarumã e região, viciados tanto em drogas lícitas quanto em drogas consideradas ilícitas pelo ordenamento jurídico pátrio, passando informações verdadeiras para esclarecer famílias, jovens, crianças, professores, orientadores educacionais, as comunidades, líderes de associações e igrejas, planejando ações firmes, sistemáticas e contínuas;

Figura 3 – ACREDIHTAR



FONTE: Página da Missão Frutos de Pentecostes no Facebook

### 4.2- GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de pessoas da Associação é dividida principalmente em dois setores, onde estes são os Sócios e os voluntários, sendo fundamentais para organização e arrecadação de fundos para que os projetos organizados pela entidade possam ser realizados.

Os associados estão divididos nas seguintes categorias:

I. Associados Fundadores: os que ajudaram na fundação da ACREDHITAR, e que são relacionados em folha anexa.

II. Associados Beneméritos: os que contribuem com donativos e doações;

III. Associados Contribuintes: as pessoas físicas ou jurídicas que contribuem, mensalmente, com a quantia fixada pela Assembléia Geral;

IV. Associados Beneficiados: os que recebem gratuitamente os benefícios alcançados pela entidade, junto aos associados contribuintes, órgãos públicos e privados;

Todos os serviços dentro da sede da Associação são feitos por voluntários: Grupo de Apoio, oficinas musicais, palestras de prevenção, acolhimento e triagem inicial de dependentes e familiares e encaminhamento dos mesmos para tratamento. Além disso, há uma escala para limpeza e manutenção do espaço onde localiza se a sede da entidade e o trabalho dos voluntários nas visitas aos sócios para receber as doações mensais.

#### 4.3 - GERENCIAMENTO FINANCEIRO

A Gestão Financeira é uma das partes mais fundamentais e importantes para associação, ou seja, é o que mantém esta ativa e transparente perante a Sociedade, pois ela deve prestar conta para todos os sócios e colaboradores que contribuem com a associação, mostrando uma transparência em seus trabalhos.

Segundo Adilson Perciliano, Presidente e fundador da Associação ACREDHITAR:

[...] A gestão financeira da associação funciona de acordo com seu estatuto social, onde no artigo 20º, onde encontra se as funções da tesouraria, sendo competência dela manter em estabelecimentos bancários, juntamente com o presidente, os valores da ACREDHITAR, podendo aplicá-los, ouvida a Diretoria Executiva; Assinar, em conjunto com o Presidente, os cheques e demais documentos bancários e contábeis, efetuando os pagamentos autorizados e recebimentos devidos à ACREDHITAR. Além disso, é função também da tesouraria supervisionar o trabalho da tesouraria e da contabilidade, apresentar ao Conselho Fiscal, os balancetes semestrais e o balanço anual e por fim, elaborar, anualmente, a relação dos bens da ACREDHITAR, apresentando-a, quando solicitado, à Assembléia Geral, lembrando que os recursos financeiros que mantêm os projetos da Associação são advindos de contribuições de sócios que apoiam a ideologia da ACREDHITAR [...].

Ou seja, além de todas as funções comuns da contabilidade, a associação faz todo um trabalho de acompanhamento e de apresentação de cada proposta e balancete de crescimento da entidade, para que assim possa estipular metas e objetivos para a sua melhoria. Também o modelo de Gestão cujo é utilizado pela entidade é um modelo totalmente baseado nas principais características do terceiro setor, sendo elas a Transparência de todas as atividades realizadas e controle de todos os documentos de análise de desenvolvimento da Associação, cujo são apresentadas através de assembleias gerais e balancetes para todos os associados e colaboradores da entidade, a Sustentabilidade, pensando sempre em planos e passos futuros e por fim sua Ética, como modelo de diretrizes que são estabelecidas como base da associação.

#### 4.4 – DESAFIOS E METAS

As maiores dificuldades encontradas é com relação à sociedade que ainda possui uma cultura de não procurar ajuda para o enfrentamento, principalmente, com relação à questão a dependência química. Outro aspecto verificado é relacionado ao início de toda entidade que nos seus primeiros anos de existência não possui apoio do poder público e isso dificulta muito a estabilidade da entidade.

Segundo Adilson:

[...] Os desafios iniciais observados foram de conquistar a credibilidade e apoio da sociedade como um todo, mas com o atendimento realizado através de acolhimento e encaminhamento de diversos dependentes para tratamento e a obtenção de resultados positivos os desafios foram sendo superados

Dentre as diversas metas destaca-se a prioridade de implantar no município de Tarumã um espaço denominado “Sítio do Resgate” para ser utilizado como um local para acolher dependentes químicos para tratamento em longo prazo [...]

Assim como Adilson diz que tem como meta para a Associação com o qual é presidente, um “Sítio do Resgate”, muitas associações sonham com um lugar com uma aceitação na sociedade, para que este trabalho possa aumentar e possa ajudar mais famílias necessitadas. Grande parte das pessoas que buscam e procuram ajuda da entidade, variam entre 14 a 25 anos, onde é a etapa em que passam pelas as suas maiores preocupações, refugiando-se assim em algum vício, onde mal sabe este, vai destruindo o seu futuro pouco a pouco, inclusive sua capacidade de sonhar.

Então, assim como meta, vários buscam aumentar cada vez mais o número de Sítios e Chácaras para poder atender mais famílias e esta possam retornar a

sonhar e buscar seus objetivos. Com isso podemos dizer que a maior meta da ACREDIHTAR, é fazer com que famílias acreditem em uma restauração.

#### 4.5 – GRUPO DE APOIO

Quando tratamos de Gestão, esta abrange muitas características, onde uma delas é a coordenação. Para uma boa coordenação, é necessário com que se divida a em setores, onde cada um possui um coordenador. Este passa a ser responsável para que o projeto com o qual a entidade trabalha possa ser realizado e mantido em constante crescimento.

Figura 4 - Grupo de Apoio



No caso da ACREDIHTAR, existem vários projetos, onde cada um possui coordenador, onde um deles é o Grupo de Apoio, coordenado pela Lucilena. O grupo de apoio é um encontro realizado na própria chácara da entidade, onde possui como finalidade trabalhar com as famílias de dependentes químicos, reunindo estas e através de partilhas feitas pelos próprios membros, buscam encontrar forças para superar as dificuldades com que cada uma passa.

O grupo é aberto a todo o tipo de público, onde desde famílias que possuem dependentes químicos até pessoas que buscam como interesse ajudar e



auxiliar estas a passar por esta etapa. Este grupo é de tamanha importância para a comunidade, pois através dele, muitos aceitam procurar tratamento e superar os vícios.

#### 4.6 – GRUPO DE MÃES

O grupo de mães, parecido com o próprio grupo de apoio, serve para reunir as mães de dependentes e não dependentes químicos para fazer partilhas e oração, onde cada uma compartilha com as outras mães as suas experiências vividas, sendo elas de dificuldade ou de como conseguiu superar os problemas e encontrar a saída para eles. Segundo os estudos realizados pela própria ACREDIHTAR, não são somente os dependentes químicos que possuem um tipo de vício dentro de casa, mas sim a família toda em si, pois o sofrimento de um afeta todos do Local, prejudicando carreiras de trabalhos, causando depressões e conflito familiares e entre outras causas.

Então é exatamente para este motivo que existe o grupo, onde além de ser uma porta de aproximação, é um mecanismo de ajuda entre mães e seus conflitos familiares e através destas partilhas, as mães buscam mudar e se preparar para que junto do filho possam ultrapassar a barreira com o qual os impedem de continuar.

Figura 5 – Grupo de mães



FONTE: Página da Missão Frutos de Pentecostes no Facebook

#### 4.7 - LABORTERAPIA

Devido às grandes preocupações vividas tanto por motivos de estresses familiares, problemas no trabalho e muitas outras causas, muitas pessoas estão sujeitas a entrarem em depressões causando vícios e vários danos mentais e na saúde do indivíduo.

A ACREDIHTAR utiliza da laborterapia, como meio de afastar as pessoas de todas as suas mágoas, preocupações, frustrações, perdas, orgulho próprio e vários outros, esvaziando totalmente a sua mente para a atividade simples de cultivar e plantar, onde não somente produz alimento para estes, como para qualquer pessoa com o qual frequenta a chácara.

Figura 6 – Horta de Laborterapia



FONTE: Página da Missão Frutos de Pentecostes no Facebook

Esta tarefa vem sendo utilizada a mais de um ano, aonde vem ajudando de maneira muito vasta membros e amigos da Associação, sendo curadas pelo próprio trabalho feito na entidade. Comparamos estas atividades com os próprios membros, proporcionando a estes a possibilidade de acompanhar todo o processo de transformação das plantas desenvolvendo todas as etapas de começo meio e fim, sabendo que estas estão sendo vividas por eles mesmos.

#### 4.8 – FESTA JUNINA COMUNITÁRIA

A festa junina comunitária, também é um evento muito importante da a ACREDIHTAR, onde utiliza desta para apresentar diante de todos os seus sócios, voluntários, empresas parceiras e investidores presentes, a onde está

sendo investido a contribuição de cada um deles, divulgando balancetes, metas missões e objetivos alcançados durante o ano e os que ainda serão conquistados. Este é uma das maneiras da Associação de buscar manter-se transparente, pois assim como já dito, uma gestão bem estruturada, é baseada através da confiança com o qual a sociedade possui perante a esta.

O evento vem crescendo a cada ano, onde de uma maneira simples, todos possam enxergar de qual maneira tudo ali está sendo investido, seja no setor das famílias, de laborterapia, viagens de internação, Retiros formativos, equipamentos para palestras e entre outras.

#### 4.9 – PROJETO RESGATE

O Projeto Resgate é um dos projetos mais importante, também o primeiro a ser criado pela associação ACREDIHTAR, onde este possui como finalidade o acompanhamento ao usuário de Drogas lícitas e ilícitas, fazendo desde a visita a casa dos familiares, até o acompanhamento a internação deste.

FIGURA 7 – “Projeto Resgate”



FONTE: Página da Missão Frutos de Pentecostes no Facebook

Assim como já dito, a Associação não possui uma chácara de Recuperação, por isso conta com aliados para que o projeto seja realizado. Estes aliados são psicólogos, Clínicas de reabilitação e Chácaras parceiras que trabalham especificamente com este setor e sócios parceiros da entidade.

A gestão deste projeto se associa a várias funções, pois dentro deste projeto, são feitas conscientizações em escolas, rádios e em eventos públicos, buscando sempre divulgar e manter transparente perante as pessoas que o veem.

Equipes são separadas onde alguns vão fazer palestras em escolas e outros em rádios, onde o público alvo geralmente é a juventude, pois é a onde existe um maior consumo de Drogas. As palestras são realizadas de modo dinâmico abordando assuntos conhecidos entre todos públicos, visando sempre a conscientizações ao não uso de Drogas de um modo diferente, jovem ensinando jovem.

FIGURA 8 – Wellington Gama – Palestra: “Não desista diante das dificuldades”



FONTE: Página da Missão Frutos de Pentecostes no Facebook

Para que as palestras sejam coerentes e totalmente adequadas ao público com o qual iram assisti-las, formações e palestras de formação são propostas aos voluntários com o qual trabalha neste setor, abordando todos os assuntos que possam ser incluídos em palestras.

## CONCLUSÃO

A partir desta Monografia, foi possível observar como pode ser realizada a Gestão no Terceiro Setor, desde o seu surgimento, como a iniciativa de cidadãos comuns, instituições e organizações não governamentais vem ganhando espaço em meio à sociedade atual, sendo elas, uma das áreas que mais crescem a partir de responder parte das ações que seria de responsabilidade de poder público e até de iniciativa privada.

A Gestão em especial, foi o que foi visto como foco, a qual tem grande importância para o Terceiro Setor e para as empresas, pois ela é a responsável por manter e responder as necessidades pela a qual foram criadas.

As diferentes áreas do terceiro setor, também serão citadas desde os seus surgimentos e suas finalidades e a importância da Gestão nelas. Uns dos enfoques é a importância da participação de voluntários e de parcerias como o Governo, para que parte das atividades e necessidades a serem desenvolvidas possa ser realizada e organizada de modo correto, onde a Gestão desta não seja comprometida com o tempo.

Uma das áreas que mais foram citadas são as associações, onde uma delas foi usada como exemplo para que a forma de gestão desta possa ser usada como exemplo para outras. Além disso, foi exposto o que é necessário para a melhoria da sua organização, citando quais foram os seus desafios para a abertura, qual a sua finalidade e os obstáculos que dificultaram e dificultam em sua transparência perante a sociedade.

Como podemos analisar nos dias de hoje, os principais problemas e desafios do terceiro setor são voltados ao sentido financeiro, ou melhor, no sentido de organização financeira, onde esta deve se manter transparente perante não somente aos seus colaboradores mas sim, uma sociedade extremamente crítica, pois ao buscar esta tentativa, ela expõe suas debilidades e dificuldades em determinados áreas:

Foi possível observar também que algo que se deve prestar muita atenção, quando se fala em Terceiro Setor, é o envolvimento da sociedade, onde é

essencial que esta esteja presente diante de todas as causas com o qual a entidade está defendendo, onde se deve buscar cada vez mais divulgar e mantê-la informada sobre as decisões com o qual serão tomadas. Isso terá fortes consequências futuras, pois organizações e pessoas só acreditam naquilo que se podem ter acesso e conhecimento.

Cada decisão a ser tomada deve-se possuir grande cautela, pois diferentemente de empresas e outras organizações, as entidades dependem da própria confiança da sociedade, para que esta possa atender as necessidades com o qual estão sendo defendidas e ao mesmo tempo receber auxílios para se manter ativa.

Ou seja, o maior desafio, é não deixar o que governo utilize o terceiro setor como “válvula de escape”, centralizando suas decisões e abandonando o restante para esta área, pois o terceiro setor é uma parceria, com o fim de auxiliar a própria sociedade.

Através destes princípios foi possível levantar as seguintes hipóteses:

1. A gestão das organizações que compõem o terceiro setor são estruturadas de modo onde se deve vincular pessoas, processos e atividades a serem desenvolvidas, ou seja, o papel do gestores inicialmente é organizar pessoas e setores, também desenvolvendo líderes dentro de cada área.
2. Para que o as organizações do Terceiro Setor sejam organizadas e bem estruturadas, é necessário que sejam divididas e áreas onde para cada área é necessário aplicar um tipo específico de gestão, sem deixar de analisar a necessidade de profissionais adequados e principalmente motivados para a execução das atividades.
3. Os Gestores, uma boa equipe, levando sempre a trabalhar com a motivação e capacitação, onde devem administrar e organizar a entidade de modo empresarial, ou seja, como é estruturada uma

empresa, dividida em setores, e possuindo profissionais capacitados e motivados a sempre buscarem mais, para que assim as metas propostas e necessárias pelas entidades possam ser alcançadas e ao mesmo tempo bem organizadas de modo transparente.

Assim como foi visto, o objetivo principal desta monografia foi o de proporcionar um maior conhecimento do terceiro setor, principalmente em suas ferramentas de gestão, onde estas servem como auxílio e ajuda para que possa se manter sólida perante a todos os desafios.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, CRISTHYNE –Laisa, Stephanie. Revisado por CHIEFFI, Cristiana. “**Terceiro Setor – Associações e Fundações**”. Localização do site de busca: <<http://terceiro-setor.info/>>. Acesso em 25 de Fev. de 2015.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor**. História e gestão das associações. Summus Editorial, 2006 – 151p.

CABRERA, Prof. Luiz Carlos. “**A Importância da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**”. Disponível em:<<http://www.wooz.org.br/setor3captacao1.htm>> Acesso em: 10 de Out. 2014.

CASSIA, Rita de C. Monteiro Gusmão. **Gestão no Terceiro Setor**. Junho de 2005. 24p a 43. Monografia – Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília-DF. 2005

CAZUMBÁ, Naílton. **Papel e importância das Instituições do Terceiro Setor**. “Nossa Causa.com”. Disponível em: <<http://nossacausa.com/papel-e-importancia-das-instituicoes-do-terceiro-setor/>>. Acesso dia 3 de Mar de 2015.

SILVINO, Paulo Ribeiro. **O que é Organização Social? – Brasil Escola**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/sociologia/o-que-organizacao-social.htm>>. Acesso em 10 de Mar. 2015

ESTUDO PÉROLA. **O que é Terceiro Setor? – Projeto Pérola**. Disponível em: <[http://www.perola.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51:o-que-e-o-terceiro-setor-&catid=12:3o-setor&Itemid=45](http://www.perola.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51:o-que-e-o-terceiro-setor-&catid=12:3o-setor&Itemid=45)>. Acesso em 17 de Jan. 2015

FALCONER, André. **A promessa do Terceiro Setor**. Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo



de gestão. 24p. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 1999.24p

FARIA, Caroline. **ONGs (Organizações Não Governamentais)** InfoEscola – Navegando e Aprendendo. Localização do site de busca: <<http://www.infoescola.com/geografia/ongs-organizacoes-nao-governamentais/>>. Acesso em 5 de Mar. 2015.

FARIA, Caroline. **PDCA (Plan, do, check, action)**. InfoEscola – Navegando e Aprendendo. Localização do site de busca: <<http://www.infoescola.com/administracao/pdca-plan-do-check-action/>>. Acesso em 5 de Mar. 2015.

FIGUEIRÊDO, Laís Lopes. O que significa OSCIP? – **Folha de S.Paulo**. São Paulo. Empreendedor social 26 de Abril de 2011, 16h03.

FRANCO, Augusto. “**O Principal desafio do terceiro setor no Brasil.**” Publicado em 20 de Junho, 2005.

Home – 7 GRAUS – Equipe de Articulação. “**Significados.com.br**” Disponível em: <<http://www.significados.com.br/ibge/>>. Publicado em 2011. Acesso em: 23 de Fev. de 2015.

Home - **Media Center** · Articuladores; **Quais os maiores desafios do Terceiro Setor hoje no Brasil?** Localização do site de busca: <[http://www.escolaaberta3setor.org.br/mediacenter/articuladores\\_detalhe/365](http://www.escolaaberta3setor.org.br/mediacenter/articuladores_detalhe/365)> Publicado em 08 de julho, 2013. Acesso em: 10 de Out. 2014.

KANITZ, Stephen. **Artigos do Terceiro Setor – O que é o Terceiro Setor.** “FILANTROPIA.ORG(Ajudando quem quer ajuda)”. Localização do site de busca: <<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>>. Acesso em 29 Jan.2015.

LUCCATTO, Rodrigo. **Afinal, o que é Gestão?- A Notícias.** 16 de Out. 2011.9h36. Localização do site de busca: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/afinal-o-que-e-gestao/48847/>> Acesso em 01 de Mar. 2015.

MAGNO, CHUERI – Carlos da Silva Xavier (Supervisor), Luciana de Oliveira Vilanova (Coordenação). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor - Uma estratégia para a condução de projetos**. Brasport – Livros e Multimídia Ltda. Rio de Janeiro – RJ. 2008.

PANCRÁCIO, FÉLIX, CARVALHO - Iber de Souza, Rodrigo Gonçalves, Tiago Davi Lage. “**Gestão para a sustentabilidade de terceiro Setor: Um estudo de caso de comparativo entre duas organizações do terceiro setor da cidade de Itabirito - MG**”.15 de Janeiro, 2010, p. 18

PENA, Rodolfo Alves. **Terceiro Setor**. Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/terceiro-setor.htm>>. Acesso em 9 de Mar.2015

RUIZ, Silvia. “Monte sua ONG”. **Folha teen**. Publicado dia 26 de Julho de 1999.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs – Principais Funções Gerenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

**Terceiro Setor**. In: FUNDOS COMUNITÁRIOS, Localização do site de busca em:<<http://www.icomfloripa.org.br/icom/fundos-comunitarios/>>Novembro 2005. Florianópolis, Brasil. Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM).Acesso em 09 de Mar. De 2015.

TSUJI, Korato. “**Blog do Korato - Os Princípios de uma verdadeira Associação**”. Localização do site de busca em: <<http://portalmie.com/blog/1/2011/02/os-principios-de-uma-verdadeiraassociacao/>>. Publicado em 4 de Fev. de 2011. Acesso em 7 de Mar. de 2015.

VOLTOLINI, Ricardo. “**Terceiro Setor – Planejamento e Estratégia**”. Editora Senac, 3º Edição, 2009 – 223p.

PRO BONO, Instituto. **Manual do Terceiro Setor**. Edição Alex Furini. Localização do site de busca em :<<http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>> Acesso em 10 de Jan. de 2015, 11p.

SEBRAE. **“Como montar uma Instituição Não governamental”**. Localização do site de busca em :<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=1090&%5E%5E#>> Acesso em 20 de Jan. de 2015, 1p.

AZEREDO e DUNCAN, Beatriz e Pedro. **“Terceiro setor e desenvolvimento social”**. Publicado em Julho de 2001. Localização do site de busca em :<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf)> Acesso em 10 de Abril de 2015, 24p.

**“O que é uma OSCIP e sua finalidade?”** Instituto IALED (Instituto Assistencial de Desenvolvimento Humano, Educacional e Desportivo). Publicado em 07 de Jan. de 2007. Localização do site de busca em: <<http://www.iadhed.org/#!/O-que-%C3%A9-uma-OSCIP-e-sua-finalidade/c7a5/59B4BF1A-BF50-4F2C-A729-C75D03B3E93F>> Acesso em 01 de Abril de 2015, p.1

CENTA. Sergio. **Diferença entre ONG e OSCIP**. “Nossa Causa.com”. Disponível em: <<http://nossacausa.com/diferenca-entre-ong-e-oscip/>>. Atualizado em 7 de Jan. de 2015. Acesso dia 3 de Mar de 2015.

As figuras encontradas nas páginas 39, 42, 45, 46, 47. Disponível em: <<https://www.facebook.com/frutosdepentecostes/photos>>. Acesso em 20 de Jun. 2015.