

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 2, n. 3, Dezembro/2018



UFMT

GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: Uma análise através dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais à luz de uma instituição situada em Rondonópolis-MT

Edilson Santos Braga

Universidade Federal de Mato Grosso

<http://orcid.org/0000-0002-5880-3100>

Dalila Leite Silva

Universidade Federal de Mato Grosso

<http://orcid.org/0000-0002-5844-323X>

Fernanda Pereira Silva

Universidade Federal de Mato Grosso

<http://orcid.org/0000-0003-2224-2943>

RESUMO

A responsabilidade social nas instituições do terceiro setor vem moldando-se conforme as necessidades de seu principal público, o que tem exigido dessas instituições, não apenas uma gestão capacitada e qualificada, mas uma gestão holística, que consiga de forma eficiente adequar-se aos recursos disponíveis. Nesta condição, o objetivo é analisar o processo de gestão em uma instituição sem fins lucrativos, por meio dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais, em uma instituição denominada de “Unidade Vida, na cidade de Rondonópolis, Estado de Mato Grosso, sob a percepção da gestora. Os procedimentos metodológicos foram feitos por meio da abordagem qualitativa com estudo de caso, com vista às observações não participativas e entrevistas junto a gestora da instituição. Os resultados mostram que a instituição mesmo agindo no empirismo vem atendendo a demanda com eficiência de forma satisfatória, visto que a gestora consegue administrar todos os recursos, garantindo assim, o bem-estar dos internos e suprimindo as necessidades básicas dos mesmos.

Palavras-chaves: Gestão de materiais; Organização do Terceiro setor; Estoque; Filantropia.

MANAGEMENT IN THE THIRD SECTOR: An analysis through the indicators of management, stakeholders and management of materials in the light of an institution located in Rondonópolis-MT

ABSTRACT

Social responsibility in the institutions of the third sector has been shaped according to the needs of its main public, which has required of these institutions, not only a qualified and qualified management, but a holistic management, that can efficiently adapt to the resources available. In this condition, the objective is to analyze the management process in a non-profit institution, through the indicators of management, stakeholders and material management, in an institution called "Life Unit, in the city of Rondonópolis, Mato Grosso State, under the management's perception. The methodological procedures were done through the qualitative approach with a case study, with a view to non-participative observations and interviews with the institution's manager. The results show that the institution even acting in empiricism has been satisfying the demand efficiently, since the manager manages all the resources, thus guaranteeing the well-being of the inmates and supplying their basic needs.

Keywords: Management; Third Sector; Stock; Philanthropy.

INTRODUÇÃO

O papel desempenhado pelas Organizações do Terceiro Setor (OTS) em países subdesenvolvidos como apoio às demandas de serviços de cunho governamental, tem se tornado cada vez mais importante e necessário, e tem se mostrado como uma eficiente alternativa de combate aos problemas dos mais necessitados. No geral, as OTS, atuam no sentido de apoiar as demandas das áreas cuja atuação do governo se dá de forma ineficiente como por exemplo, saúde, educação, habitação e alimentação. A maioria dos problemas sociais, ocorrem por causa das políticas públicas ineficientes e as falhas nas políticas sociais que estão atreladas à má gestão dos recursos próprios das entidades e repasses das instituições públicas, que resultam na inserção de uma parcela considerável da sociedade em situações de total descaso. Desta forma, as Organizações do Terceiro Setor surgem para minimizar os impactos sociais (SANTOS, 2005; SANTOS, 2007; FRANÇA-FILHO; LAVILLE 2004; REIS; MEIRA, 2006), por meio da Economia não mercantil - relações que a ONG, que desenvolve parceria (governos e empresas), para obter algum financiamento e/ou segundo Armani (2001); Santos (2005); França-Filho e Laville (2004); Reis e Meira (2006), da Economia não monetária - benefício recebido não monetário.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, (2016) aponta que 24,8 milhões de brasileiros vivem na miséria. Com essa realidade, é notório a importância do fundamental papel das Organizações da Sociedade Civil Organizada ou simplesmente Instituições sem fins lucrativos, no auxílio ao Estado na prestação e promoção de serviços assistencialistas. Segundo a Série Legislação (2016), as entidades do terceiro setor são regidas pela Lei nº 10.406 de 2002 do Código Civil Brasileiro e estruturam-se em regra, sob a forma de organizações ou fundações, embora, genericamente denominadas de Organizações Não Governamentais – ONGs e prestam serviços de interesse coletivo e de utilidade pública. A Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS, em seu artigo 3º define as instituições filantrópicas, como sendo aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei (BRASIL, 1993).

O terceiro setor desempenha um papel importante na sociedade pautado em objetivos estritamente sociais, captando fomentos de doações dos entes governamentais, das iniciativas privadas e trabalhos voluntários. Silva et al. (2017) salientam que estas instituições não só precisam ser sem fins lucrativos, mas devem se identificar também pelo o objetivo de suprir demandas sociais que até então não foram atendidas pelo poder público.

Condicionado a esse fator, as instituições filantrópicas devem utilizar seus recursos de maneira eficiente, pois a eficiência na aplicação de seus recursos é encarada como uma variável determinante na qualidade de seus serviços. De acordo com Silva, Vasconcelos e Filho (2012), é pertinente acentuar que cada organização do terceiro setor possui uma singularidade e porte diferente, bem como as particularidades de sua gestão, para desenvolver seu plano ou projeto de captação de recursos.

A excelência na qualidade, inerente a uma boa gestão, é uma importante e necessária ferramenta para se atingir os objetivos propostos pelas empresas, diante dessa premissa, a presente pesquisa se norteia sobre a indagação de como funciona o processo de gestão em uma instituição sem fins lucrativos, por meio dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais? Assim, o objetivo é analisar o processo de gestão em uma instituição sem fins lucrativos, por meio dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais, em uma instituição denominada de “Unidade Vida, na cidade de Rondonópolis, Estado de Mato Grosso, sob a percepção da gestora. O presente estudo traz de forma sucinta os principais fatores que impactam na gestão de instituições deste setor. Por fim, justifica-se essa pesquisa por trazer

contribuições e conhecimentos reflexivos ao meio acadêmico e social sobre a temática bem como explicar e elucidar as principais características de entidades do terceiro setor, de forma a gerar campos de pesquisa e estudo nessa área.

Ademais, no campo da ciência da Administração, o presente trabalho pode contribuir trazendo conhecimentos importantes principalmente no quesito gestão, considerando que os gestores estão sujeitos a vivenciarem situações adversas e que nem sempre estão preparados para lidarem com essas situações. Assim, na percepção de Silva, Vasconcelos e Filho (2012) a gestão de instituições do terceiro setor, ainda é algo incipiente e com poucas abordagens na área de Administração.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Caracterização e a configuração legislativa do terceiro setor

Para Pereira (2013), as instituições do terceiro setor, são instituições civis de qualquer origem, tais como instituições religiosas, entidades de assistência social, comunitárias, organizações não governamentais (ONGs), institutos, fundações empresariais e entidades de benemerência, entre outras. Suas características, se pautam no desenvolvimento de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos. Quanto a sua essência, de acordo com Leite (2003) essas instituições se pautam na prestação e a promoção de serviços de cunho estritamente público sem a finalidade de angariação de lucros, ou seja, são entidades sem fins lucrativos.

Diante disso, pode-se inferir que essas instituições são dotadas de características específicas e peculiares, nesse sentido Pereira (2013) contribui que são no geral, heterogêneas, englobando uma variedade de instituições e entidades com finalidades específicas. Santos (2012) corrobora que uma das características dessas instituições, é o fato de contarem necessariamente trabalhos voluntários, sendo este, um dos fatores que as diferenciam de entidades do primeiro e do segundo setor.

É sabido que os três setores econômicos apresentam diferenças e características particulares, sendo que o primeiro setor sendo o poder público e o responsável pelas questões sociais; o segundo setor, as iniciativas privadas que têm por objetivo lucros financeiros e o Terceiro Setor, é aquele que executa atividades sem fins lucrativos e promovem a geração de bens e serviços de caráter público (SANTOS, 2012). Diante de suas características, o terceiro setor recebe diversas denominações, no Brasil, como por exemplo, “sociedade civil”.

Quanto a legislação, segundo a Série Legislação (2016), as entidades do terceiro setor são regidas pela Lei nº 10.406 de 2002 do Código Civil Brasileiro e estruturam-se em regra, sob a forma de organizações ou fundações, embora, genericamente denominadas de Organizações Não Governamentais – ONGs e prestam serviços de interesse coletivo e de utilidade pública. A Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS, em seu artigo 3º define as instituições filantrópicas, como sendo aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei.

De maneira geral, tem-se a definição do Terceiro Setor ou Organização da Sociedade Civil estabelecida pela a Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015 de seguinte forma:

Art. 2º. I - Organização da sociedade civil: entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva (BRASIL, 2015).

Por seu caráter assistencialista e pela natureza dos serviços prestados por este setor, pode-se inferir que entre seus diversos desafios, está na captação de fomento que viabiliza os materiais necessários para atendimento de seu público alvo, cumprindo, portanto, seus objetivos, em face disto, a seguir será explanado sobre a gestão de materiais neste setor.

INDICADORES

A premissa dos indicadores de gestão foi inicialmente discutida na Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, em 1992. Neste momento, consolidou-se a necessidade de desenvolver indicadores capazes de fornecer parâmetros de sustentabilidade para embasar a tomada de decisão (NORDHAUS e TOBIN, 1972 citado por BOSSEL, 1999). Eles retratam um sistema de informações que forma e transforma o conceito abstrato em uma realidade operacional para a tomada de decisão, sendo os indicadores de sustentabilidade ferramentas fundamentais nesse processo (BOSSEL, 1999).

De maneira geral, segundo a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP (FINEP, 2002) os indicadores geralmente não apresentam tantas variações em seus conceitos e embora tenham objetivos específicos, os mesmos são classificados como “especificação quantitativa e qualitativa para medir o atingimento de um objetivo.

Para Fernandes (2004), os indicadores são medidores de uma atividade que se traduzem em informações úteis às empresas e devem ser convertidas em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão. Neste sentido, Rozados (2005) pondera que os indicadores no processo de gestão das organizações, mensuram os fatores quantitativos e verificam os elementos qualitativos, analisando a eficácia das atividades quanto aos seus objetivos. Ou seja, são elementos que auxiliam no processo de gestão no que tange às informações que podem ser comparadas e administradas.

No tocante à gestão, os indicadores denotam características específicas em se tratando de ferramenta de decisão, conforme Rozados (2005), para se construir e/ou estabelecer um indicador, os dois pontos que emergem como fundamentais são a escolha de qual aspecto da realidade será tratado e definir qual o conceito abstrato que será utilizado para explicação do fenômeno estudado.

Indicador de Gestão no terceiro setor

Atuar em organizações do terceiro setor, não é uma tarefa fácil e tem exigido cada vez mais de seus profissionais habilidades e competências para lidarem com os mais diversos desafios, a título de exemplo, pode-se elencar a falta de recursos financeiros, prazos apertados, demanda superior às reais capacidades de atendimento, poucas políticas públicas para determinadas áreas e o acúmulo de tarefas e funções entre os membros, fatores que ultrapassam os limites da boa vontade e as vezes, ressaltando também, que a falta de recursos está na própria limitação da gestão e de um planejamento eficaz (SANTOS, 2012).

Considerando as características e os objetivos das organizações que compõem o terceiro setor, a administração de materiais neste setor tem se tornado um desafio, por isso, é preciso que haja uma gestão de qualidade para que essas organizações tenham boa saúde financeira. Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009), corroboram que no terceiro setor, a maior dificuldade está em administrar as organizações, uma vez que as mesmas dependem de doações para sobreviver. Os autores destacam ainda, que atualmente, os gestores estão buscando auxílios na esfera pública e na iniciativa privada para subsidiar as atividades da organização.

Mesmo que o surgimento de uma organização sem fins lucrativos surja pautada em questões de benevolência, nem sempre o idealizador está capacitado para gerir tal entidade, o que ocasiona uma gestão tipicamente empírica, acarretando em prejuízos para essas

organizações, uma vez que isso interfere sobremaneira nos reais objetivos da organização. Assumindo essa premissa, é importante a melhoria contínua da eficiência da gestão nas organizações do terceiro setor, no tocante ao desenvolvimento de competências no que se refere a forma de gerir com mais transparência e conseqüentemente produzir serviços de qualidade (PEREIRA, 2013).

Partindo desse pressuposto, essas organizações são reféns de um planejamento contínuo de suas ações afim de melhorar a qualidade de gestão e atendimento à demanda de seu público-alvo, ou seja, devem aprimorar continuamente o controle do fluxo de materiais compreendidos desde às especificações dos materiais a comprar, até o ato da entrega, em outras palavras, devem ter claro seus planos de aquisição de materiais.

Sabe-se que a eficácia de uma organização está atrelada à seus planos de ações, que por sua vez é inerente ao seu processo estratégico que deve trazer bem definido as diretrizes da organização: missão, visão e valores. De tal forma, Maximiano (2011) salienta que no processo estratégico, se define a missão ou negócio, dentro de uma área de atuação ou ramo de negócios, especificando-se a escolha de um produto ou serviço destinado a um mercado ou tipo de cliente. O mesmo autor, reitera que missão é também chamada proposição de valor, ou seja, está relacionada com o valor agregado em conformidades com os anseios dos clientes.

Partindo do pressuposto de que independente de sua natureza ou de seu tamanho, as organizações devem ter de forma clara suas diretrizes, no tocante a missão, Tenório (2015), salienta que as organizações não governamentais devem ter estabelecido, geralmente em assembleias, a sua missão, o autor chama atenção para o fato de que a partir da década de 1980, após o processo de democratização, as empresas do terceiro setor estão tendo o cuidado em explicar para a sociedade a sua finalidade, afim de ampliar a participação de seus integrantes e beneficiários para alcançar objetivos já estabelecidos.

Por fim, diante dos desafios, Alves Júnior Faria e Fontenele (2009), afirmam que nos últimos anos, muitas empresas sem fins lucrativos estão procurando qualificar os seus serviços para deixarem de ser assistencialistas e passarem a atuar na promoção do desenvolvimento sustentável de comunidades carentes.

Indicador de Stakeholders

Os Stakeholders são todas as pessoas envolvidas na organização que de alguma forma auxiliam para o funcionamento e permanência da mesma. De acordo com Ribeiro e Costa (2017) “os stakeholders são imprescindíveis para a gestão e controle de qualquer organização, sendo ela privada, pública, terceiro setor, sem fins lucrativos e/ou esportiva”.

Para Freeman (1984) citado por Gomes e Gomes (2015), em seu livro sobre a teoria dos stakeholders, é abordado o conceito de stakeholders como sendo as partes interessadas na organização, como pessoas, grupos e organização que pode influenciar diretamente no comportamento e resultados das empresas. Assim, em uma instituição do terceiro setor possui como stakeholders os voluntários, diretoria, gestora, poder público, pacientes e entre outros que possuem algum interesse na instituição.

Indicador de Gestão de Materiais

Em face do atendimento da demanda do terceiro setor, a gestão de materiais é imprescindível para manutenção dos níveis de estoques. Ballou (2006) trata dos estoques como pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados. Para Arnold (2012), o estoque diz respeito aos materiais e suprimentos mantidos por empresas ou instituições, seja para vender ou para aprovisionar insumos para seus processos de produção.

Para Dias (2012), a administração de estoque além de se preocupar com o fluxo de compra e vendas, deve observar a relação lógica entre todos os integrantes que compõem esse fluxo. Gonçalves (2016), conceitua gestão de estoque como sendo o processo de gerenciamento de materiais por meio do uso de técnicas de previsão de consumo, tendo como principal objetivo, adequar, com o menor custo possível, os níveis de estoque às necessidades dos usuários ou consumidores dos materiais, sem comprometer os níveis de serviços ou produções.

As interfaces do estoque com o desempenho de uma organização, é sem dúvida um fator relevante quando se trata do controle de sua cadeia de suprimentos e da capacidade da mesma em atender determinadas demandas. Ou seja, toda empresa precisa manter um estoque, e isso compete a manutenção de materiais e suprimentos que uma instituição mantém ou deve manter para atender seus processos de produção (ARNOLD, 2012). Nesta condição, Provin e Sellitto (2011) reiteram que o estoque dentro de uma empresa, funciona como um fluxo regulamentador de materiais, ou seja, controla os materiais considerando o fato de que a velocidade com que os materiais chegam às empresas, é diferente da velocidade que saem, condicionado a isso, é necessário estabelecer uma certa quantidade de materiais a permanecer na empresa, com objetivo de amortecer essas variações.

Diante do exposto, percebe-se que a gestão de estoque se torna uma ferramenta de enorme relevância, haja vista que detém o controle de tudo que entra e sai da organização através de compras e vendas de diversos segmentos. Nesta perspectiva, Arnold (2012), destaca que na gestão de estoque, o gestor é responsável pelo estoque desde a matéria-prima até o produto acabado, fazendo-se necessário que haja, portanto, planejamento e controle.

Diversos são meios de avaliar o desempenho de uma gestão, para fins deste trabalho com objetivo de avaliar o desempenho de gestão de estoque e em conformidade com o dito anteriormente, percebe-se a necessidade da avaliação da empresa por meio de seus indicadores desempenho em sua gestão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma abordagem qualitativa, por meio do estudo de caso. Segundo Godoy (1995), esta abordagem, parte das questões e interesses amplos que se definem à medida que o estudo se desenvolve, para tanto, requer a obtenção de dados descritivos e interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. Ainda conforme a autora, essa abordagem tem como foco principal, compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da situação em estudo. No tocante ao estudo de caso, Yin (2015), pondera que o estudo de caso, trata-se de uma investigação empírica que por meio de observação e interação, busca investigar os fenômenos contemporâneos em profundidade.

Pertinente a coleta de dados, optou-se pela a aplicação de entrevista com semiestruturada, e observação *in loco* fazendo jus ao que diz Marconi e Lakatos (2011) ao afirmarem que essa etapa se inicia com a aplicação dos instrumentos e técnica selecionadas com o objetivo de coletar os dados previstos. Para Lüdke e André (1986) tanto entrevista quanto a observação possibilitam um contato direto e estreito do observador com o fenômeno pesquisado, nesse contexto há uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde.

O universo da pesquisa ocorreu na Unidade Vida (nome fictício) situada na cidade de Rondonópolis, estado de Mato Grosso, cuja amostra da pesquisa consolidou-se por meio da percepção da gestora da unidade citada. No tocante a análise dos resultados estabeleceu-se alguns indicadores, sendo estes apresentados a seguir.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Histórico da empresa pesquisada

A instituição, objeto de estudo deste artigo, iniciou informalmente suas atividades no ano de 1992, por uma senhora que abrigou em sua própria casa, pessoas que precisavam de amparo e de cuidados.

Em 1995, a instituição começa a ganhar ajuda voluntária da atual gestora que se propôs a ajudar a idealizadora com o que podia. Infelizmente no ano de 1997, já com 40 internos em sua casa, um temporal comprometeu seriamente a estrutura da instituição. Diante desse trágico fato, a atual gestora buscou apoio junto ao município para continuar com os trabalhos e graças a seus esforços, conseguiu auferir um terreno, onde está localizada hoje a atual instituição.

Logo após essa conquista, a idealizadora foi a óbito, ficando a instituição sob a responsabilidade da primeira voluntária, que é atualmente a gestora responsável e está à frente da direção há 20 anos. Assim, de acordo com detalhamento do histórico da entidade foi possível compreender como que funciona uma instituição do terceiro setor. Na sessão a seguir, serão apresentados os dados, bem como os resultados encontrados neste estudo.

Resultados da análise dos indicadores da pesquisa

Os resultados da pesquisa por meio dos indicadores, evidenciam que: no **Indicador de Gestão**, a entidade pesquisada é gerida exclusivamente pela gestora, que conta apenas com suas experiências empíricas, sendo ela a responsável por todos os processos de gestão da organização. Observou-se que a instituição não tem um corpo técnico-administrativo sólido, contudo, contradizendo a realidade, na organização, pesquisada, há um conselho formal, com profissionais de várias áreas de conhecimento. Ao ser questionada sobre seus conhecimentos de gestão a gestora respondeu:

“Oh meus filhos, tudo o que sei sobre gestão, aprendi com a experiência de ‘tocar’ isso aqui sozinha. São anos de experiência!”

Percebeu-se que mesmo sem conhecimentos técnicos e formação acadêmica, a gestora da instituição denota certa destreza no tocante a noções de gestão, pois além de manter a entidade ativa, a mesma precisa cumprir com as obrigações legais, no que se refere a transparência das ações desenvolvidas pela entidade. Este fato vem de encontro com o que diz Tenório (2015), ao afirmar que com o processo de democratização, as empresas do terceiro setor estão tendo o cuidado em explicar para a sociedade a sua finalidade, afim de ampliar a participação.

Nos dizeres de Porto e Bandeira (2006), o processo decisório nas organizações, se pautam fundamentalmente na essência da habilidade gerencial, em que compete ao gestor decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados. Na entidade pesquisada, a gestora foi questionada como ocorre o processo decisão e quais eram as principais interferências, segundo a gestora, não há interferências de fatores relacionados ao processo de decisão.

“Ninguém nunca interferiu em nada aqui, sempre... tudo ficou nas minhas costas. Eu que decido tudo, se eu não tiver aqui, esse trem ‘num’ anda’ não”.

Ao ser questionada qual o papel efetivo da diretoria, formada por 15 membros, a gestora respondeu que:

“Não, não! Isso é só burocracia mesmo. As vezes quando é preciso de algum papel assinado por eles, a gente marca reunião ou então levo o papel para eles assinar”.

Dentro de suas limitações, percebeu-se que a qualidade dos serviços não sofre interferências, atribuímos essa característica ao fato da entidade ter apenas uma gestora a frente de todos os processos. A única ressalva feita pela gestora, foi no tocante a demora no processo de prestação de contas, devido a burocratização das ações, todavia como é de praxe em toda instituição, tornou-se normal, segundo a concepção da gestora.

Indicador de Stakeholders, O voluntariado é uma das características marcantes das entidades do terceiro setor, ou seja, elas se mantêm proeminentemente de doações, seja na forma econômica, financeira e sobretudo de prestações de serviços. Contudo, contradizendo o que se pensa sobre o voluntariado neste tipo de instituição, na instituição pesquisada, observou-se que a única voluntária efetiva é a gestora, visto que os outros voluntários atuam de forma esporádica

“Aqui nós tem poucos voluntários, a maioria dos que trabalha aqui são registrados conforme a CLT. De vez em quando vem umas pessoas fazer algum serviço. Por exemplo, sempre vinha uma enfermeira, nós tem um enfermeiro, mas ele tá de férias, vinha um médico, uma fisioterapeuta, psicóloga, mas nunca mais veio. É difícil sabe... não temos tantos recursos pra tá pagando todos os profissionais, e a gente precisa, como vocês pode ver, temos gente aqui de todo jeito... as doações são bastante, principalmente de alimentos e de multas que a justiça dá para os supermercados e para as empresas, é assim que a gente vai conseguindo o que precisa. Mas graças a Deus nunca faltou nada, até sobra”.

Diante destas colocações, em conformidade com a pesquisa in loco, constatou-se que a instituição estudada conta com uma diretoria formada por 15 membros, sendo estes os únicos voluntários e 43 funcionários regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas- CLT, perfazendo um total de 58 *stakeholders* formais, além de trabalhos voluntários prestados esporadicamente por alguns profissionais de áreas específicas como médico e psicóloga, por exemplo. Observou-se que essa realidade, confronta o que se diz na literatura sobre as configurações e natureza dos colaboradores em instituições do terceiro setor.

Quanto ao **Indicador Gestão de Materiais**, a gestora assegurou que este é o ponto mais crítico da entidade, pois é instável, variando de acordo com a chegada de pacientes carentes para serem atendidos, são eles: pessoas adultas e carentes, acometidos de doenças psicológicas, neurológicas, de mobilidade física, pessoas idosas ou não, abandonadas pelos familiares e pessoas encaminhadas pelos órgãos públicos resgatados nas ruas. Correlacionando essa informação com o que diz na pesquisa de Prado e Petrilli (2002), os principais motivos do ingresso dessas pessoas em asilos é a falta de respaldo familiar relacionando com a situação financeira, distúrbios de comportamento e precariedade nas condições de saúde.

Diante do que foi dito, é importante ressaltar que na instituição pesquisada, sua estruturada é para atender a demanda de 160 pessoas, todavia a gestora relatou que até o momento estava atendendo 215 pessoas. Segundo a gestora da instituição, a demanda por vagas é sempre maior do que a oferta:

“Eu não consigo deixar ninguém na rua. As vezes as pessoas trazem algum parente com alguma necessidade, eu até explicou a situação daqui, mas as pessoas não entende, as vezes até deixam ai no portão. É difícil porque nós não tem mais vaga, tamos com mais paciente de temos capacidade de abrigar. Por causa disso, até a farmácia, quer dizer, onde era a farmácia já foi transformada em quarto”.

Com um número excedente à capacidade da instituição, a gestão é comprometida, sendo que a única divisão mais organizada, diz respeito a separação de alas, entre masculina e feminina. Tentando otimizar ao máximo o espaço da entidade, a gestora unificou vários departamentos em um mesmo repartimento. Por exemplo, na diretoria, tem-se a farmácia e até mesmo estoque de alguns materiais.

Dentre as múltiplas atividades econômica, a que se destaca em uma instituição do terceiro setor é a econômica não-monetária, que segundo Jentz et al. (2015), caracteriza-se por uma economia de autoprodução e de ajuda mútua por meio de voluntariado e doações. No que diz respeito a Captação de Recursos, a gestora relatou que:

“As verbas que entra aqui, a maior parte vem da aposentadoria e dos benefícios dos internos, se não fosse isso, não dava pra manter eles aqui não, porque só as doações que a gente recebe, é insuficiente para dar todo tipo de assistência que eles precisa”.

É válido ressaltar que conforme declarações da diretora, a entidade conta com parcerias institucionais da esfera pública, de caráter municipal e federal, que são os repasses governamentais. Esses repasses são anuais, cujo valor repassado pelo município é acrescido de 6% e o repasse federal é dividido em 10 parcelas no decorrer do ano, independentemente do número de internos esses repasses públicos não alteram os valores. Além disso, a instituição recebe doações de órgãos do governo, especialmente do Ministério Público e também de iniciativas privadas, variando em valores monetário e/ou produtos de gênero alimentícios e higiene, que incide entrada de estoques. Porém, condicionado que as maiores entradas de verbas são provenientes das aposentadorias e benefícios dos internos, os valores oscilam em termo quantitativos, comprometendo a precisão da gestão financeira da entidade.

Referente às despesas Mensais, de acordo com o que foi relatado pela gestora, são as despesas para manutenção da instituição que têm uma estimativa de dispêndio mensal de R\$ 184.000,00, sendo que, a maior parte destes gastos é direcionada a mão de obra com reformas e ampliação da instituição.

“Todo mês tem que mandar reformar, porque tem uns pacientes muito agitados e sem paciência, eles causam muitos estragos e estão sempre quebrando alguma coisa. Agora, nós tamo ampliando aqui, mandando fazer a parte de cima porque estamos com muita gente e ficou apertado... não tem jeito, tem que construir.

No tocante a compras dos produtos, conforme Batista e Maldonado (2008), a finalidade da compra é suprir os serviços e os materiais necessários, no momento certo e a preço adequado. A gestora informou que há um planejamento mensal com base nas despesas dos meses anteriores e de acordo com a demanda-alvo a ser atendida.

“Olha as compra é feito assim: eu vejo o que foi gasto no mês e com base nisso eu planejo a compra”

Ao ser questionada sobre as ferramentas de controle de compra, a gestora respondeu:

“Quando a gente toma de conta dum negócio desses por muitos anos, a gente ganha experiência e acaba tendo uma noção dos gastos, e do que precisa. É como se fosse a compra da casa da gente. Vocês num sabe o que falta? Pois é! Mas tem uma menina que anota tudo no computador e todo mês ela tira uma espécie de relatório, mas quando dá, a gente sempre compra a mais por causa que vive chegando gente”.

As compras são realizadas conforme receitas disponíveis no caixa, para manutenção da instituição, observando-se as promoções nos supermercados locais para repor o estoque. O parâmetro de finalidade, a gestora relatou que para realização das compras depende do quantitativo de pessoas a serem atendidas no dia.

Quanto a armazenagem, para Paoleschi (2014, p. 10), “a armazenagem é a administração do espaço necessário para receber, movimentar e manter os estoques [...]. A escolha do tipo e do tamanho dos armazéns depende do tipo de material a ser estocado”. Na instituição não existem locais específicos para armazenar os produtos, e os mesmos são estocados de acordo com a disponibilidades de locais vagos dentro dos departamentos da instituição. No momento da realização desta pesquisa, a estrutura física está em reforma e em construção, diante disso, e as disposições de armazenamentos, encontram-se, principalmente na cozinha; a farmácia para manipulação e armazenamento de remédios encontram-se juntamente com o departamento da diretoria e administrativo numa pequena sala e difícil de movimentação, dificultando potencialmente o desempenho das tarefas desses departamentos.

Os produtos de gênero alimentícios e de higiene pessoal são estocados em uma sala ao lado da cozinha. Os remédios ficam armazenados na secretaria da instituição, sendo separados por dosagem, data e nome dos pacientes da instituição e os produtos de vestuários, são estocados em uma pequena sala que também funciona como sala de costura.

O controle de estoque de acordo com Oliveira e Silva (2014), é utilizado para gerir a entrada e saída de materiais em determinada empresa. Segundo a gestora as entradas de materiais ocorrem de acordo com os fomentos recebidos e as saídas de materiais ocorrem com base na demanda de consumo da instituição. Desta forma, a diretora geral destacou que “não há falta de material para atender a demanda”, e ela usou a seguinte expressão: “nunca faltou nada, graças a Deus! Até ajudamos uma instituição de ensino próximo daqui quando falta alguma coisa”. Os materiais que entram e saem são controlados por meio do uso da Planilha do Excel, versão *For Windows*, todavia sem nenhuma ferramenta específica para o controle de entradas e saídas de estoques.

CONCLUSÃO

O objetivo foi analisar o processo de gestão em uma instituição sem fins lucrativos, por meio dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais, em uma instituição denominada de “Unidade Vida, na cidade de Rondonópolis, Estado de Mato Grosso, sob a percepção da gestora. Constatou-se por meio da pesquisa realizada, que no tocante ao Indicador de Gestão, mesmo contando com uma diretoria, a instituição apresenta limitações, por ter apenas uma pessoa responsável por todos os processos gerenciais e administrativos da entidade, o que compromete inclusive sua sobrevivência, caso haja a necessidade de uma sucessão, por exemplo. No Indicador de Stakeholders, constatou-se um déficit de voluntariado, sendo apenas aproximadamente 26% do total de trabalhadores. Identificou-se outra deficiência, a instituição ainda é muito primitiva nesse quesito e conta apenas com o *software Excel*, o que denota a falta de conhecimento da gestora.

Em relação à capacidade estrutural da organização, percebeu-se um ponto crítico devido à falta de espaço para acomodar os pacientes que chegam na instituição, que atualmente mantem 215 pacientes, com capacidade para comportar apenas 160, ou seja, 35% acima de sua capacidade.

No indicador de materiais, este se pauta no recebimento de verbas federais, municipais, iniciativa privada, de pessoas físicas e sobretudo dos benefícios e aposentadorias dos pacientes. Que são convertidos em aquisição de materiais, de modo que as compras são feitas de acordo com a necessidade da instituição. Quanto a armazenagem, aponta-se a falta de locais específicos para armazenamento dos produtos de acordo com sua natureza. Ou seja, não há separação dos produtos por categorias, isso implica em possíveis manifestações de doenças e até mesmo intoxicações, considerando que existem produtos que não podem ser armazenados conjuntamente, por exemplo, produtos de limpeza com produtos alimentícios.

Diante da realidade vivenciada por meio desta pesquisa, ficou evidente que é possível manter uma gestão empiricamente, ou seja, apenas das experiências vividas pela gestora, porém em linhas gerais, pode-se concluir que definitivamente a eficiência da gestão de forma geral em organizações do terceiro setor, são influenciadas principalmente pelas habilidades, competências e sobretudo, pelo conhecimento que os gestores detém. Diante disso, ficou claro que a gestão, principalmente direcionada a pessoas com certas dependências físicas e mentais, não é tão simples, é algo que está imerso em um contexto com estrutura própria, exige procedimentos e estudos, treinamentos e capacitações, é algo que exige sem dúvida a boa vontade.

Como sugestão de futuras pesquisas, recomenda-se estudos mais aprofundados sobre qualidade e controle de gestão de estoques em instituições sem fins lucrativos, e também uma pesquisa sobre a visão das pessoas sobre o papel desempenhado por essas entidades, a fim de expandir essas discussões acerca deste setor e chamar a atenção da importância do engajamento social como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALVES JUNIOR, D. M. FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos. *ENANPAD*, v. 23, p. 1-16, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.
- ARNOLD, J. R T. *Administração de materiais: uma introdução*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BALLOU, R H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 4, p. 681-700, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6650/5234>>. Acesso em 23 jun. 2018.
- BOSSEL, H. Indicators for sustainable development: theory, method, applications. Winnipeg: IISD, 1999. 138 p.

BRASIL, *Lei nº 8742. Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS)*. Brasília: DF, 07 de dezembro de 1993. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8742.htm>. Acesso em: 27 fev. 2018.

BRASIL, *Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015*. Brasília, 14 de dezembro de 2015; 194º da Independência e 127º da República. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art2>. Acesso em: 27 jun. 2018.

BRASIL, *Lei nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998*. Dispõe sobre o serviço voluntariado e dá outras providências. Brasília, 18 de fevereiro de 1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9608.htm>. Acesso em 27 jan. 2018.

CARDOSO, J. F. et al. Administração de Materiais no setor de Alimentos e bebidas em um hotel executivo. *Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo*. v.5, n.1, p. 42 - 56. Junho, 2017.

CRESTANI, M.; GARBELINI, V. A evolução do voluntariado no terceiro setor. *JE acontece*. 2014. Disponível em: < <http://jeacontece.com.br/?p=116118>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Rev. FAE*, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004. Disponível em: <file:///C:/Users/edilson/Downloads/430-1144-1-SM.pdf>. Acesso em: 21 maio 2018.

FIINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS- FINEP. *Termos e Conceitos*. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em: 21 maio 2018.

GARCIA, S. D.; et al. Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público. *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília, 2012, mar./abr. p. 339-346. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v65n2/v65n2a21.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

GOMES, R. C.; GOMES, L. O. M. In Search of a Stakeholder Management Theory for Third Sector Organizations. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 18, n. 1, p. 43-60, 2015.

GONÇALVES, P. S. *Administração de materiais*. 5. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua*, 2016. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2018

JENTZ, G. J. et al. As Dimensões Da Sustentabilidade Em Uma Organização Do Terceiro Setor Em Santa Catarina: Um Estudo No Programa Oficina Educativa Verde Vida. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 4, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/405/339.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 jun. 18.

LEGISLAÇÃO SOBRE O TERCEIRO SETOR. *Dispositivos constitucionais, decretos-leis, leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e*

organização da sociedade civil de interesse público (Oscip). Câmara dos Deputados. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016. (Série legislação; n. 258 PDF).

LEITE, M. A. S. *O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIPs*. Minas Gerais, p.1-15, junho 2003. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/educacao/sobre_escola/banco_conhecimento/arquivos/pdf/terceiro_setor.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2018.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. *Administração para empreendedores*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

NOVAES, A. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Operação e Avaliação*. São Paulo. Editora Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, D de P. R. de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M. M. E. P.; SILVA, R. M. R. *Gestão de estoque [...]*. 2014. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/895c3ab2654ab5a9c11b63e22780aaf3.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

PAOLESCHI, Bruno. *Estoques e armazenagem*. 2014. Disponível em: <<http://download.editoraerica.com.br/kroton/estoques.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

PEREIRA, M. (org.). *Gestão para Organizações Não Governamentais*. Florianópolis: Tribo da ilha, 2013. Disponível em: file:///C:/Users/User/Desktop/TERCEIRO%20SETOR/LIVRO%20TERCEIRO%20SETOR.pdf. Acesso em: 12 fev. 2018.

PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. O processo decisório nas organizações. In SIMPEP. 13. Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

POZO, H. *Administração de Recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, T. e PETRILLI, J. F. (2002). Causas da inserção de idosos em uma instituição asilar. *Escola Anna Nery – Revista de Enfermagem*, 6(1), 135-143. Disponível em: <eean.edu.br/audiencia_pdf.asp?aid2=1203&nomeArquivo=v6n1a15.pdf>.

PROVIN, D. T.; SELLITTO, M. A. Política de compra e reposição de estoques em uma empresa de pequeno porte do ramo atacadista de materiais para construção civil. *Revista Gestão Industrial*. Paraná, v. 07, n. 02: p. 187-200, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/631/674>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. C. Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 1, p. 42-69, 2017.

RIBEIRO, L. M. P.; TIMÓTEO, A. C. A Adoção dos Controles Internos em uma Organização do Terceiro Setor como Sustentabilidade Econômica: Um Estudo de Caso em uma Associação

de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v.9, n.17, p.61-82, jan./jun., 2012. Disponível em: <
https://unibhcienciascontabeis.files.wordpress.com/2012/07/artigo_adriana-timoteo_julho2012.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2018.

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. © *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005. Disponível em: file:///C:/Users/edilson/Downloads/2054-2718-1-PB%20(1).pdf. Acesso em: 21 maio 2018.

SANTOS, S. X. *Organização do terceiro setor*. Natal: EdUnP, 2012

SILVA, E. P. C.; VASCONCELOS, S. S.; FILHO, M. A. N. Captação de recursos para a gestão do terceiro setor, um grande desafio. In: *Anais do IX SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA: inovação e tecnologia para a sustentabilidade*, Resende, RJ, p. 24-26, outubro de 2012. Disponível em: <
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/2316610.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

SILVA, P. K. F. et al. Práticas contábeis adotadas por entidades do terceiro setor: uma análise junto a templos religiosos de Pernambuco à luz da itg 2002. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, João Pessoa, v.5, n.3, p.123-139, set./dez. 2017.

TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. São Paulo: Editora FGV, 2015.

VEIGAS, A. A educação ambiental para além da limitação compreensiva e da incapacidade discursiva. Niterói-RJ: UFF, 1995.

VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.