

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis

Aplicabilidade do Modelo de Gestão de *Taylor* em Entidade do Terceiro Setor: O caso no abrigo São Vicente de Paulo em Guarabira-PB

Área Temática: Terceiro Setor

Daiane Medeiros Albuquerque - UFPB – day.med.albuquerque@gmail.com
Isabelle Carlos Campos Rezende - UFPB – isabelle.rezende@academico.ufpb.br

Resumo

O objetivo geral é apresentar a gestão de uma entidade do terceiro setor, em Guarabira-PB, a partir da aplicabilidade do modelo de *Taylor*. O modelo de *Taylor* se baseia nas quatro premissas, planejamento das atividades, preparação dos trabalhadores, controle e execução das tarefas, e tem por objetivo a racionalização do trabalho. Nesse sentido, a partir do estudo de caso descritivo no abrigo São Vicente de Paulo foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir de uma entrevista com a gestora da entidade, por meio de um questionário estruturado, afim de obter as informações mais aprofundada e atingir ao objetivo do trabalho. Dessa forma, pode-se verificar que a responsável pela administração do abrigo é a Diretora-Presidente, sendo constatado uma hierarquia administrativa. A entidade tem como principal fonte de recursos os salários dos próprios idosos. As atividades realizadas no local são planejadas e distribuídas para que os responsáveis capacitados as desenvolvam, conforme determina o modelo de *Taylor*, sob o aspecto da organização do trabalho, contudo, observa-se carências de informações técnicas para a melhor execução e controle dos serviços. Com relação à parte contábil identificou-se que é de responsabilidade de um profissional externo, ou seja, que não faz parte do quadro de colaboradores, sendo o serviço administrativo desempenhado por uma agente no local. Existe uma hierarquia administrativa no sistema interno do abrigo, porém, ainda se faz necessária a capacitação dos colaboradores do local. O terceiro setor é voltado para suprir a demanda que o Estado não é capaz de atender, formado por entidade sem finalidade lucrativa com propósito de oferecer desenvolvimento social, prestar serviço a comunidade e sanar lacunas.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Entidade. Gestão. Modelo de *Taylor*.

A345a Albuquerque, Daiane Medeiros.

Aplicabilidade do modelo de gestão de Taylor em entidade do terceiro setor : o caso no abrigo São Vicente de Paulo em Guarabira-PB / Daiane Medeiros Albuquerque. - Mamanguape, 2020.

13 f. : il.

Orientação: Isabelle Carlos Campos Rezende. TCC
(Graduação) - UFPB/CCA.

1. Gestão de entidades. 2. Terceiro setor. 3. Abrigo São Vicente de Paulo - Guarabira - PB. 4. Modelo de Taylor. I. Rezende, Isabelle Carlos Campos. II. Título.

UFPB/CCA

CDU 657

1 INTRODUÇÃO

Os setores da economia brasileira contribuem para o desenvolvimento do país. Movido pelo desejo de atender as necessidades sociais, da qual o poder público não é capaz de sanar, as entidades do terceiro setor trabalham em prol do bem estar daqueles que dela fazem parte. Falconer (1999, p. 2) destaca que no Brasil as instituições que prevalecem são as não governamentais, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, caridosas, de base, associações que necessitam de pessoas capazes para gerir, administrar, frente a essas instituições, com a finalidade de designar tarefas aos responsáveis para que elas possam ser transparentes e confiáveis atraindo novos doadores para a captação de recursos, uma vez que esses tipos de entidades não tem caráter lucrativo.

Trazendo para a realidade do estudo o terceiro setor pode ser entendido como o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento.

Vale ressaltar também que essas entidades, mesmo sem fins lucrativos, devem apresentar suas demonstrações contábeis, seguir normativos do Conselho Federal de Contabilidade (Norma ITG 2002-R1/2015) com o propósito de prezar pela transparência das informações, das atividades, que é fator primordial para o funcionamento de uma empresa, pois quanto mais confiável as demonstrações estiverem mais doadores demonstrarão interesse. Para isso é indispensável que a administração trabalhe junto com a contabilidade, estabelecendo metas e aplicando ideias como as de controle e preparação dos trabalhadores.

As entidades do terceiro setor necessitam desempenhar seu trabalho a partir de um modelo de gestão permitindo o acompanhamento das atividades por meio de um planejamento, com profissionais capacitados que possam auxiliar e contribuir no controle tanto financeiro e operacional. Entretanto, apesar das teorias administrativas desenvolvidas por Fayol, Ford e Max Weber, pouco se pesquisa sobre os modelos de gestão de instituições beneficentes.

Portanto, é conveniente unir conceitos de *Taylor* sobre os “Princípios de Administração Científica”, aplicá-los as instituições, pois o modelo de gestão está baseado nos quatro princípios básicos da administração: (1) Princípio do planejamento; (2) Princípio da preparação dos trabalhadores; (3) Princípio do controle e (4) Princípio da execução. Diante do contexto levantou-se o seguinte questionamento de pesquisa; **Como se apresenta a gestão de uma entidade do terceiro setor, localizada no município de Guarabira-PB, a partir da aplicabilidade do modelo de Taylor?**

Deste modo, este estudo teve por objetivo apresentar a gestão de uma entidade do terceiro setor, em Guarabira-PB, a partir da aplicabilidade do modelo de *Taylor*.

De antemão, pode-se afirmar que as entidades sem fins lucrativos têm suas iniciativas voltadas para o aumento da qualidade de vida e de igualdade social, estão em crescente desenvolvimento no Brasil, comprovando a necessidade de conhecer os reflexos onde estão

inseridas juntas os outros dois setores, Estado e Mercado, no desenvolvimento econômico, promovendo o desenvolvimento social.

Por sua vez nas instituições do terceiro setor pouco se discute sobre a forma de gestão e organização, apesar de sua finalidade não lucrativas é notória a existência de um modelo organizado de divisão do trabalho, sob a égide da filantropia voltada para o interesse social. São organizações privadas de personalidade jurídica, as transparências quanto às demonstrações contribuem para a solidificação de seus projetos, atraem novos colaboradores garante a perpetuação das mesmas.

Ressalta-se a relevância do estudo da administração científica apresentado por Taylor que é consolidado sobre os quatro princípios do planejamento, da preparação dos trabalhadores, do controle e execução. Junto com mecanismos de ordem prática, constituem a organizar o trabalho. Teóricos como Fleury (1987) acrescentam que uma tecnologia está limitada a um campo de trabalho em sua organização, mas não é capaz de estabelecer uma forma única. Trindade (2004, p. 15) diante dessa perspectiva, as possibilidades de organizar o trabalho são variadas, levando em consideração os cenários de práticas e formas.

No meio acadêmico encontram-se reflexos nos trabalhos de Douglas Silveira (2007) sobre as evidências contábeis de fundações. Fernanda e Trindade (2004) apresenta a administração científica de Taylor por vias de uma nova forma e em seu estudo ela aplica os princípios tayloristas a uma indústria têxtil de Florianópolis.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 Contextualização histórica sobre o terceiro setor

O termo Terceiro Setor é atribuído às entidades sem fins lucrativos surge com o objetivo de suprir as necessidades sociais das áreas que o governo não é capaz de atender, como educação, saúde, cultura e meio ambiente. Pode-se afirmar que para Voese e Reptczuk (2011) “as principais fontes de recursos – as doações, subvenções e contribuições – não guardam relação direta com os custos e despesas, tão visível nas atividades empresariais”, as receitas de muitas entidades sem fins lucrativos oscilam de forma totalmente desproporcional ao volume de custos e despesas, dependendo do período.

Segundo Voese e Reptczuk (2011) este setor é “impulsionador de iniciativas voltadas para o desenvolvimento social e ocupa posição intermediária entre o Estado e as empresas privadas”, realizando serviços de interesse público voltados para a própria sociedade. São formadas por instituições sociais com preocupações para a execução de práticas sociais, sem fins lucrativos, gerando direta ou indiretamente, bens e serviços que se assemelham aos prestados pelo Poder Público como ressalta Delegado (2005, p. 9, *apud* Voese e Reptczuk 2011, p. 3).

No Brasil a partir da década de 90, de acordo com Falconer (1999), o termo passou a ser atribuída às entidades sem finalidade lucrativa. A utilização do termo pela primeira vez foi feita por Landim, em 1993, pesquisadora do ISER¹, as pesquisas foram realizadas em 28 países, na época, contudo o Brasil não foi incluído nessa lista.

Reconhecendo a influência do Banco Mundial junto ao governo em desenvolver relação de colaboração com as ONGs, no ano de 1999 o Brasil sofreu algumas adequações, com a Lei 9.790 de 23 de março de 1999, conhecida como a lei do Terceiro Setor, que

¹ ISER: Núcleo de pesquisa sobre o Terceiro Setor

qualifica as entidades sem fins lucrativos perante o Poder Público como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Na busca pela compreensão de como se deu o desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil, os trabalhos de Landim (1993, p. 6) tornam-se referência, pois em seus estudos foram expostos que a filantropia marcou a história brasileira desde a colonização, e continuam até a atualidade por vias diferentes, mas nunca deixando de existir. Autores como Falconer (1999) ressaltam outras origens do Terceiro Setor no Brasil, sendo elas: a) Igrejas e instituições religiosas; b) ONGs e movimentos sociais; c) Empreendimentos de serviços do Terceiro Setor; d) Paraestatais; e) Cidadania empresarial e fundações empresariais.

Segundo Paes (2017) as entidades tem autonomia administrativa própria e como objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil. Devem trabalhar em parcerias junto com os indivíduos que dela participam, porém de forma autônoma diante de decisões internas. Fornecendo bens e serviços para melhorar as condições de vida de todos os indivíduos, contribuindo para a mudança social.

As entidades do terceiro setor apresentam determinadas funções, Escobar e Gutiérrez (2008) destacam em seus estudos as seguintes: 1) Integração de agentes solidários, tornando o espaço dessas entidades um ambiente de solidariedade social; 2) Axiológica que consistem na promoção de determinados princípios e valores, como o da participação e solidariedade; 3) Promoção da inovação e mudança social, atuando em áreas em que a administração pública não é capaz de atender; 4) Geração de serviços com características singulares e de capital social.

De acordo com a Lei nº 10.406/2002, alterada pela Lei nº 10.825/2003 as entidades do terceiro setor pode ser constituídas como associações ou fundações, que são pessoas jurídicas de direito privado. As associações tem personalidade jurídica, é formada por pessoas que se organizam para a realização de atividades não econômicas, sem finalidade lucrativa. Conforme o Código Civil Brasileiro, no Artigo 54 da Lei nº 10.406/2002 confere as associações:

- I - a denominação, os fins e a sede da associação;
- II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
- III - os direitos e deveres dos associados;
- IV - as fontes de recursos para sua manutenção;
- V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos; (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)
- VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.
- VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas. (Incluído pela Lei nº 11.127, de 2005)

Estes princípios concedem as associações autonomia para constituir as atividades e desenvolver projetos. A referida lei regulamenta a denominação, os fins, regras para admissão, demissão e exclusão dos associados, bem como, direitos e deveres, a manutenção e fontes de recursos. Com relação às fundações Voese e Reptczuk (2011) reconhece que elas são entes jurídicos que tem como fator preponderante o patrimônio. As fundações são criadas com propósitos específicos, seja para o atendimento à saúde, para fins educacionais, culturais, em defesa do meio ambiente, promoção a éticas e atividades religiosas. Contudo Falconer (1999) observa que no Brasil as fundações, majoritariamente, são constituídas por organizações religiosas.

Estudos como os de Falconer (1999, p. 4) resume o uso do termo terceiro setor no Brasil como sendo “usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privadas na forma de fundação e organização

social”. Percebe-se que a atribuição do termo está ligada a filantropia, ao atendimento do cidadão.

2.2 Demonstrações contábeis para entidade sem fins lucrativos

As demonstrações contábeis têm por objetivo, bem como a contabilidade, prover informações úteis sobre a situação patrimonial que auxiliem a tomada de decisão seja de usuários externos como, por exemplo, os acionistas, fornecedores, bancos, o próprio governo. Ou usuários internos podendo ser: os administradores, proprietários, contadores.

Sobre as informações que devem ser evidenciadas nas demonstrações Iudícibus (2015, p.115) afirma que deve “apresentar informação quantitativa e qualitativa de maneira ordenada, deixando o menos possível para ficar de fora das demonstrações formais, a fim de propiciar uma base adequada de informação para o usuário”. Nenhuma informação deve ser ocultada das demonstrações, contudo elas precisam ser construídas de forma ordenada.

Para atender aos objetivos específicos de cada usuário as demonstrações contábeis são apresentadas de várias formas. Conforme a necessidade por evidenciar a realidade da situação econômica e financeira da entidade. Dentre ela Iudícibus (2015) destaca as seguintes:

- 1.Forma e apresentação das demonstrações contábeis;
 - 2.Informação entre parênteses;
 - 3.Notas explicativas;
 - 4.Quadros e demonstrativos suplementares;
 - 5.Comentários do auditor; e
 - 6.Relatório da administração.
- (IUDÍCIBUS,2015, p. 112)

Segundo Silveira (2007) as entidades de interesse social, como as fundações, a importância da elucidação da situação patrimonial e de interesse coletivo, devido a sua finalidade. Pela forma como são provenientes as receitas, por meio de doações, as mesmas devem ser evidenciadas nas demonstrações, como uma forma de prestação de contas do que foi utilizado e o destino das mesmas.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) através das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) T 10.19.1.3, alterada pela ITG 2002-R1/2015, estabelece que as entidades sem fins lucrativos “[...] são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores de patrimônio líquido e o lucro ou prejuízo são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit”. A norma estabelece princípios sobre a destinação dos resultados positivos ou negativos, e atribui outros nomes para lucros ou prejuízos. Todavia, não alcança a todas as nomenclaturas desse segmento, pois há terminologias que não possuem um substituto equivalente.

De acordo com a NBC TSP 1 as demonstrações contábeis, além de atenderem ao um grande número de classes de usuários permitem avaliar e tomar decisões econômicas sobre alocação de recursos; demonstrar a existência da *accountability*² da entidade, quanto aos recursos que lhe foram confiados. A NBC TSP 1 a partir do item Finalidade das Demonstrações Contábeis apresentam as seguintes informações, vejamos:

- a) sobre fontes, destinação e uso de recursos financeiros;

² Esse termo refere-se à “Responsabilidade Social”

- b) sobre como a entidade financiou suas atividades e reuniu os recursos financeiros necessários;
- c) que são úteis na avaliação da habilidade da entidade de financiar suas atividades e cumprir com suas obrigações e compromissos;
- d) sobre a condição financeira da entidade e mudanças adotadas que contribuíram para a consolidação dessa condição; e
- e) úteis e agregadas para a avaliação do desempenho da entidade em termos de custos de seus serviços, eficiência e realizações.

Vale ressaltar que as demonstrações contábeis devem permitir aos seus usuários, realizar previsões e prospecções. De acordo com Valmor Slomski *et al.* (2012) devem prever o nível de recursos necessários para a continuidade da operações, identificar os riscos e incertezas associados às operações, analisar se os recursos obtidos estão de acordo com o orçamento legal e averiguar se os recursos atendem as exigências contratuais.

2.3 Modelo de gestão de Taylor

Com o advento da revolução industrial, no final do século XIX e início do século XX, novas formas de produzir foram introduzidas, dando destaque para os estudos da administração com o objetivo de racionalização do trabalho (MATO e PIRES, 2006). Às observações de Frederick W. Taylor (1856 – 1915) sobre os métodos de realização do trabalho racional e metódica aos problemas administrativos.

Visando o aumento da produtividade, Taylor propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário colocando-o sob o comando da gerência. Mecanismos de seleção rigorosos dos mais aptos para realizar as tarefas e a fragmentação e hierarquização do trabalho. Em seus estudos “tempos e movimentos” sugeriu que as tarefas mais complexas deveriam ser divididas em partes simples promovendo a racionalização e padronização.

A ciência da administração citada por autores como Chiavenato (2016) consolida Taylor como sendo o desenvolvedor de princípios administrativos, aplicados no período da revolução industrial e consolidados por outros estudiosos como os de Henry Ford, que em 1913, aplica a tecnologia da linha de montagem na fabricação de automóveis (MATO e PIRES, 2006). O modelo de gestão leva em consideração quatro fundamentos considerados princípios da administração científica.

O primeiro deles é o princípio do planejamento, que busca a maneira rápida e eficiente de executar a tarefa. Ao observar a maneira que os operários trabalhavam Taylor percebeu que eles aprendiam uns com os outros, originando diferentes métodos de realização da mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e de ferramentas diferentes em cada operação (CHIAVENATO, 2016).

Taylor estudava os hábitos dos trabalhadores para extrair o melhor da produtividade, “nesse contexto, administradores e engenheiros ficavam com o conhecimento do ofício por inteiro, redistribuindo-o por partes, isto é, ensinando cada trabalhador a fazer apenas uma ínfima parte do todo” Trindade (2004, p. 36).

O segundo princípio é o da preparação dos trabalhadores que estabelece critérios quanto a escolha dos trabalhadores de acordo com as aptidões físicas para o trabalho (TRINDADE, 2004, p.37). A seleção científica do trabalhador, segundo Taylor, compete a estudar, instruir e treinar o operário, ao contrário dele escolher o procedimento de execução e aperfeiçoar-se por acaso. A seleção efetiva acontece quando os homens que tenham condições de superar o padrão normal de produtividade, ou seja, aqueles que desempenham com excelência as operações de sua função.

Essa tática “abandonar o recrutamento “em massa”, por uma seleção individualizada que evita uma massa trabalhadora improdutiva” (HELOANI, 1994, *apud* Trindade, 2004, p.38). Dando espaço para uma parcela mais produtiva da população, separando as duas dimensões do trabalho humano, que de acordo com Taylor, a concepção e execução são separadas em duas pessoas diferentes. A execução é realizada pelos operários, pois considera-se que os mesmos não tem tempo nem dinheiro para estudar o ofício, a concepção deve ser feita por engenheiros, administradores e supervisores.

O terceiro é o princípio do controle pelo qual o próprio nome propõe, caracterizasse pela constante vigilância por parte da direção da empresa para que o trabalho seja realizado de acordo com as leis científicas desenvolvidas (TRINDADE, 2004, p. 38). Certifica-se que o trabalho está sendo executado com a precisão anteriormente fixada.

Surge conseqüentemente a necessidade do supervisor para instruir os trabalhadores, observar se estão aplicando as instruções fixadas. Suas funções se dividem entre preparar as tarefas, transmitir as ordens e ajudar pessoalmente o operário a realizar a tarefa segundo Taylor. Destarte os supervisores estão em contato com as duas categorias estabelecidas conforme o princípio da preparação dos trabalhadores, a concepção e a execução, sendo ele o intermediário e responsável pelo treinamento e inspeção da produção.

O princípio da execução é o quarto deles, neste Taylor constitui a cooperação entre a administração e os trabalhadores. A cooperação divide igualmente as responsabilidades, a administração compete as suas atribuições, e as demais aos operários. Conforme menciona Heloani (1994) a proposta de Taylor fundamenta-se na cooperação entre trabalho e capital, da mesma maneira o objetivo da administração científica era o de assegurar o máximo de prosperidade para o patrão e para o empregado (Heloani, 1994, *apud* Trindade, 2004).

No período da revolução industrial outras frentes de estudos sobre a organização do trabalho formal, elaboradas por autores como Max Weber e Fayol se confundem com as ideias de Taylor. A partir dos anos 80 foram sendo propagadas alternativas administrativas, de gestão e organização do trabalho, podendo favorecer a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão (MATO e PIRES, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipologia do estudo

Os métodos utilizados para esta pesquisa foram o estudo de caso descritivo e a pesquisa qualitativa, para o aprimoramento e progressão do trabalho. Buscando se beneficiar da técnica do estudo de caso, Silva (2017) define como um estudo que “analisa um ou poucos fatos com profundidade” e que pode ter como objeto “o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação” (p. 152), que neste caso tratou-se da entidade do terceiro setor o Abrigo São Vicente de Paulo, instituição destinada ao cuidado de idosos.

Na pesquisa qualitativa, para Gerhardt e Silveira (2009, p.31), a preocupação do pesquisador está em volta do “aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”. Dessa forma, através do cuidado com o objeto em análise, ele deve se abster de qualquer influência externa com prudência, pois assim poderia comprometer o resultado de sua investigação. Com esse modelo, a pesquisa qualitativa “preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (p. 32), logo, essas relações são peças fundamentais em entidades filantrópicas que dependem muitas vezes da voluntariedade dos integrantes da sociedade.

De acordo com Triviños (1987, apud Gerhardt e Silveira, 2009, p. 35) a pesquisa descritiva "exige do investigador uma série de informações" a respeito do objeto de estudo, ansiando "descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade". Durante a pesquisa é necessário que o autor tenha um cuidado sofisticado em explorar os dados obtidos de forma com que não sejam interpretados sem sua criticidade e apreço pelo material estudado.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista, aplicada com um questionário estruturado contendo um roteiro, para auxiliar o pesquisador. Assim, o questionário conteve questões abertas e fechadas, envolvendo a captação de informações acerca de toda estrutura hierárquica da entidade do terceiro setor, planejamento e execução das atividades.

Para alcançar esse objetivo, foi realizado um encontro com a diretora do Abrigo São Vicente de Paulo, na cidade de Guarabira-PB, que respondeu ao questionário de pesquisa, onde o pesquisador ia perguntando e a mesma ia respondendo, sendo a entrevista com duração de 1 hora, bem como uma visita guiada por um dos antigos funcionários da instituição estudada. É importante ressaltar que o pesquisador no início teve muita dificuldade de entrevistar a Diretora que não estava dispendo de tempo. Contudo, a aplicação do questionário foi realizada.

Por fim, os resultados foram apresentados em forma de texto corrido, em alguns momentos a própria fala da diretora foi usada, sendo possível construir um organograma com os colaboradores da instituição.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram coletados a partir do questionário estruturado, por meio da entrevista realizada *in loco*, com a pessoa responsável pela administração do Abrigo São Vicente de Paulo, tem como cargo Diretora-Presidente. Dessa maneira, evidencia-se que o surgimento do abrigo São Vicente de Paulo, na cidade de Guarabira-PB, ocorreu em 1967, sendo um abrigo muito antigo, atualmente possui uma estrutura relativamente confortável e arejada. O terreno onde hoje se encontra a casa foi doado e conforme foram passando os anos alguns anexos para quartos foram construídos. As instalações na cidade de Guarabira – PB se localizam na Rua Ulisses Estanislau de Lucena, nº 720, Bairro Novo, situado em um local tranquilo, podendo assim proporcionar silêncio e bem estar aos idosos.

O terreno conta com uma área externa com plantações de vários tipos de plantas frutíferas, flores e uma horta cuidada pelos próprios albergados, as atividades de plantio e colheita fazem parte das tarefas desenvolvidas pelos idosos que podem locomover-se sozinhos e apresente interesse. O prédio tem 20 cômodos, sendo alguns com banheiro próprio, cada cômodo tem duas ou três camas, depende do número de idosos no local alguns ajustes são feitos para acomodar a todos de forma confortável, conta com uma cozinha espaçosa com uma mesa grande para serem feitas as refeições, banheiros adaptados para idosos, uma sala ampla com televisão, além de outros ambientes para a convivência dos abrigados.

O Abrigo São Vicente de Paula é mantido basicamente por doações de empresas, doações da população de Guarabira. Segunda a diretora, a principal fonte de renda e sustentabilidade do Abrigo são os benefícios dos abrigados (pensão e aposentadoria), que são direcionados as despesas dos próprios idosos, valendo salientar que a entidade do terceiro setor enfrenta diversas dificuldades com mantenedores.

O corpo administrativo é formado por 2 cozinheiros, 4 pessoas para a limpeza, 1 lavadeira, 3 técnicos em enfermagem, 1 assistente social, 1 enfermeira, 1 agente administrativo, 1 vigia, 1 fisioterapeuta. Todos recebem treinamento para trabalhar no local e conhecer a rotina diária de cuidados. Os técnicos em enfermagem, os fisioterapeutas, o enfermeiro, bem como a assistente social devem apresentar certificação necessária para desempenhar a função.

Para a realização das atividades o planejamento é desenvolvido pela diretora junto com a assistente social no período de uma vez ao mês ou em um período de tempo menor, desde que haja a necessidade. São reunidas as técnicas em enfermagem e todos os funcionários que estiverem no momento. A assistente social dirige a reunião dando as direções necessárias. E quando ocorre que alguma atividade não está conforme o esperado, mal feita ou em atraso é chamada a atenção da pessoa, ou seja, ocorre o acompanhamento da execução das atividades, um dos itens evidenciados no modelo de gestão de *Taylor*. Sobre os funcionários parte deles são contratados e a outra parte são trabalhadores com carteira assinada.

Durante a entrevista foi indagado sobre o controle das tarefas e a diretora afirmou que esse controle é realizado, porém os funcionários não precisam avisar quando exercem as atividades, pois espera-se que o profissional exerça seu trabalho de maneira adequada sem precisar ser chamado a atenção.

As reuniões apenas com o setor administrativo acontecem periodicamente com intervalos mensais ou quando for preciso. Como tem poucos colaboradores, a Diretora, a responsável pelo administrativo e a assistente social quando é preciso resolver alguma questão do abrigo conversam entre si. As dificuldades mais apontadas pela diretora são “A parte burocrática que toma bastante tempo, preciso ir ao banco sempre, ao cartório. Quando falece algum idoso temos que cuidar de todo o velório, avisar a algum familiar.”

A parte contábil do Abrigo é feita por uma contadora externa, ela realiza poucas visitas ao local, se detendo apenas a folha de pagamento ou as assembleias anuais com o conselho de presidente e vice presidente. Por ser uma entidade filantrópica, tem CNPJ, sendo uma instituição de natureza jurídica particular, mas presta serviço público.

Sobre o método que são desempenhadas as atividades, não existe uma fórmula, porém, há um horário para as alimentações, banho dos idosos, horário de medicação, plano de atividades ocupacionais, ou seja, o abrigo não tem um organograma desenhado e fixado em quadro de aviso, todavia existe uma hierarquia dentro da organização e que os responsáveis executam as tarefas que devem ser controladas pelos responsáveis.

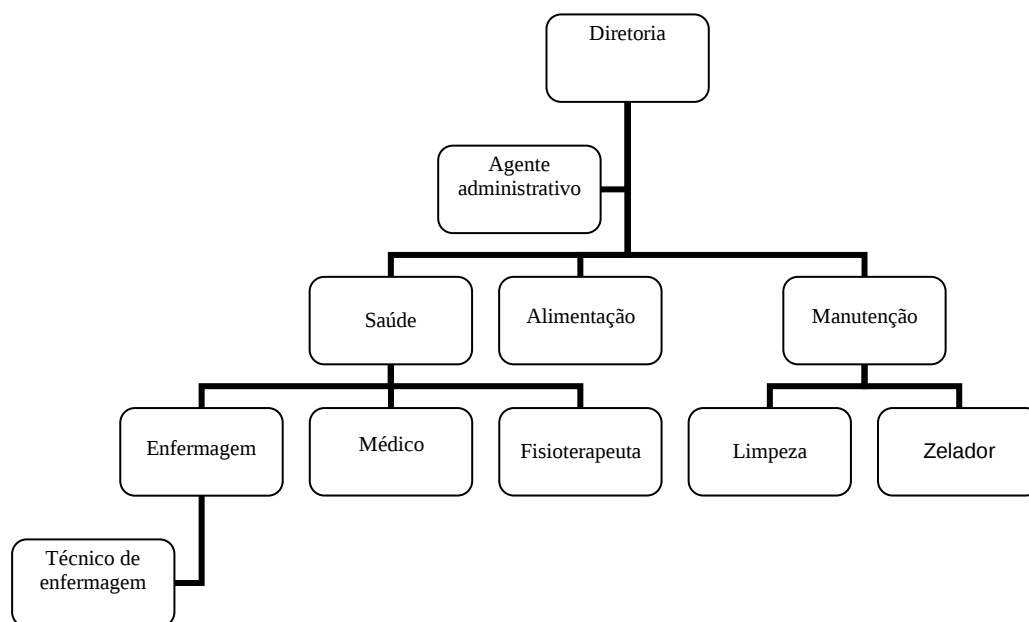


Figura 1 Organograma do Abrigo São Vicente de Paulo

Fonte: Elaboração própria a partir da entrevista com a diretora responsável pela instituição (2020).

Sendo assim, cabe enfatizar que este organograma foi construído pela pesquisadora junto com a diretora, através dos dados fornecidos no momento da entrevista, onde observa-se que a organização do trabalho é dividida por setores, de forma simples, na instituição não há um quadro com essas informações. Porém, com a descrição prestada foi possível construir organograma onde demonstra os setores de saúde e cuidados com os idosos, cozinha, limpeza, zeladores e a parte que compõe o administrativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral apresentar a gestão de uma entidade do terceiro setor, qual seja, abrigo dos idosos, a partir da aplicabilidade do modelo de *Taylor*. Este modelo, baseado nas quatro premissas, planejamento das atividades, preparação dos trabalhadores, controle e execução das tarefas.

Levando em conta o que foi apresentado neste trabalho, juntamente com os dados coletados na entrevista percebe-se que a parte contábil da instituição é feita pela agente administrativa e pela diretora. Tudo então é passado para uma contadora que cuida da apresentação das Demonstrações Contábeis, Folha de Pagamento e as demandas contábeis que aparecem na instituição. Sobre as rotinas diárias de trabalho notou-se que as funções estão definidas e pré-estabelecidas, por exemplo, o atendimento da enfermagem, o trabalho do fisioterapeuta e de outros colaboradores.

Comparando com o modelo de administração de *Taylor* é notório uma preocupação em realizar planejamento das atividades, atendendo assim ao primeiro princípio estudado, que é do planejamento. Tanto o setor administrativo, como na cozinha, limpeza, atendimento de saúde dos idosos. A equipe de atendimento a saúde é a maior com 3 (três) técnicos em enfermagem que fazem plantões de 12 horas seguidas, 1(uma) enfermeira que também

obedece a plantões, 1 (uma) assistente social, 1 (um) fisioterapeuta que faz visitas periódicas, 1(um) médico que também faz visitas periódicas. Contudo quando algum idoso precisa de atendimento de emergência o mesmo é levado até o hospital local.

No que tange a preparação dos trabalhadores a própria diretora demonstra uma preocupação em apresentar a rotina de trabalho e suas funções, sobre as demandas que exigem certificação o cuidado se detém a apresentação de diploma de conclusão de curso ou de estudante para aqueles que desejam ser voluntários na instituição. A assistente social também é responsável por treinar os funcionários e voluntários para lidar com os idosos e no desempenho das atividades ocupacionais. O controle é feito basicamente pela diretora, ela é responsável por observar o trabalho de cada um, advertir se necessário, corrigir. Porém, não existe definição dessa função, ela é realizada no dia a dia e exposta nas reuniões coletivas de planejamento. Por fim a execução do trabalho é mantida conforme o fluxo de demandas, cada um tem sua obrigação a cumprir.

Partindo da premissa das informações supracitadas, foi possível verificar que a administração do Abrigo São Vicente de Paula atende aos princípios de Taylor, mesmo não tendo ciência da existência dos mesmos, que são fundamentais para efetiva organização de uma entidade.

Por fim, a pesquisa de campo nas organizações filantrópicas serve como base para traçar parâmetros teóricos e práticos nas perspectivas primitivas da administração desses setores. Além de garantir a função social e promoção de discursões, estudos futuros, pesquisas e diálogos entre discentes, docentes e demais pesquisadores. Com a promoção de tais diálogos a comunidade ganha elementos que facilitam seu dia a dia e proporcionam a ampliação do conhecimento com enfoque principal na administração e na contabilidade das entidades do Terceiro Setor. Em relação as limitações do estudo uma delas foi o período de aplicação do questionário, pois as visitas estavam suspensas em detrimento da pandemia causa pelo Covid-19, devido à dificuldade de encontrar com a diretora responsável foi colhida poucas informações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Paulo Sérgio. **Terceira Idade Com Dignidade: Tratamento ao Idoso Guarabirense a Luz do Seu Estatuto. 2014.** Disponível em: <http://space.bc.uepb.edu.br/jspu/bitstream/123456789/89041/PDF%20%20Paulo%20S%C3%A9rgio%20Alves.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020.

BRASIL. LEI Nº 9.790, de 23 de março 1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.** Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 de mar de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso em: 11 de março de 2020.

BRASIL. LEI Nº 10.046, de 10 de março de 2002. **Institui o Código Civil.** Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 de jan de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm#:~:text=LEI%20N%20

o%2010.406%2C%20DE%2010%20DE%20JANEIRO%20DE%202002&text=Institui%20o%20C%C3%B3digo%20Civil.&text=Art,e%20deveres%20na%20ordem%20civil.. Acesso em: 23 de novembro de 2020.

BRASIL. LEI Nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003. **Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil.** Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dez. de 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/10.825.htm Acesso em: 23 de novembro de 2020.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX**, v. 3, p. 54, 1987. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2018/08/Trabalho-e-For%C3%A7a-deTrabalho.Harry-Braverman.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2020.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; SILVA JUNIOR, Nelson. **A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional.** Revista psicologia política, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2009000100009. Acesso em: 11 mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos.** 4. ed. Barueri: Manole Ltda, 2016. 530 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520451540/>. Acesso em: 14 de mar. 2020;

ESCOBAR, Julio Jiménez; GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos Morales. **Terceiro Setor e universidade conceitual: elementos de necessidade e configuração.** Florianópolis: Katálysis, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100008. Acesso em: 21 jan. 2020.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Um estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem fins Lucrativos e do seu campo de Gestão.** 1999. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: http://www.dreamscanbe.org/Reasearch%20Page%20Docs/a%20promesa%20do%20terceiro%20setor_port.pdf. Acesso em: 11 mar. 2020.

FLEURY, A.C.C. **Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80.** In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R.M (Orgs). **Processo e relações do trabalho no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa. Rio Grande do Sul:** Editoração Eletrônica, 2009. 120 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.



IUDÍCIBUS, Sérgio. D. **Teoria da Contabilidade**, 11ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. 9788522496242. Disponível

em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496242/>. Acesso em: 23 Nov 2020.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível**. Rio de Janeiro: UFRJ, v. 2, 1993. Disponível

em:[http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/a-invencao-das-ongs-\(\)-leilah-landimassumpcao.pdf](http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/a-invencao-das-ongs-()-leilah-landimassumpcao.pdf). Acesso em: 5 mar. 2020.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto & Contexto-Enfermagem, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300017&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 15 mar. 2020.

NBC T - 10.4 - **Fundações. Aprovada pela Resolução CFC n. 837**, de 22 de fevereiro de 1999. Disponível

em:http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1999/000837. Acesso em: 05 de fevereiro de 2020.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 9. ed. Brasília: Forense, 2019. 9 v. Disponível

em:<https://forumdeconcursos.com/wpcontent/uploads/wpforo/attachments/2/1704-FundaesAssociaes-e-Entidades-de-Interesse-Social-Jos-Eduardo-Sabo-Paes-2018.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2020.

SILVEIRA, Douglas da et al. **Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina**. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/90335>. Acesso em: 6 mar. 2020.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2017. Disponível

em:https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/24428/1/eBook_Metodologia_da_Pesquisa_Aplicada_a_Contabilidade-Ci%C3%A7ncias_Contabeis_UFBA.pdf. Acesso em: 14 de mar. de 2020.

SLOMSKI, Valmor; REZENDE, Amaury José; CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves.

Contabilidade do Terceiro Setor: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. Editora Atlas SA, 2000.

TRINDADE, Fernanda Esmério et al. **Administração científica de Taylor e as novas formas de organização do trabalho: possibilidades de coexistência? um estudo de caso na indústria têxtil catarinense**. 2004. Disponível



em:<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86767/211221.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 mar. 2020.

VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUK, Roseli Maria. **Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor**. 2011. 11 v. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/16314/pdf>. Acesso em: 07 fev. 2020