



# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FILANTRÓPICAS: O LAR DE MARIA ENQUANTO MODELO

### Eixo temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

*João Paulo de Souza de Barros*  
Universidade da Amazonia

*Luís Alberto Monteiro de Barros*  
Universidade da Amazonia

*Ramón Ovídio de Barros Júnior*  
Universidade da Amazonia

### RESUMO

Esta pesquisa teve caráter descritivo e foi realizada no campo de atuação da organização filantrópica Lar de Maria, situada em Belém do Pará. O seu principal propósito foi exemplificar um desempenho notável no âmbito da filantropia. Para alcançar esse objetivo, os objetivos específicos contemplaram a identificação dos desafios enfrentados pela instituição, uma análise das recomendações teóricas de gestão aplicadas e uma avaliação abrangente do seu desempenho global. A pesquisa envolveu uma investigação minuciosa das bases teóricas relacionadas ao tema e uma análise aprofundada da instituição selecionada. Os resultados obtidos apontam que o Lar de Maria tem superado de maneira eficaz os desafios que se apresentaram ao longo da sua história voltada para a filantropia, transformando-se assim em um exemplo notável de sucesso contínuo.

**Palavras-chave:** filantropia; terceiro setor; Lar de Maria; gestão; estratégia.

### 1 INTRODUÇÃO

A palavra filantropia vem da Grécia antiga e significa "boa vontade com as pessoas". A prática de ajudar os necessitados é antiga e foi observada em várias culturas, incluindo as civilizações egípcias, onde os faraós contribuíam para a construção de abrigos e ações de caridade. Na Índia, por volta de 274-232 a.C, também se identificou atividades voltadas para a construção de instalações médicas, criação de poços e plantação de árvores para o povo necessitado (GALLO, 2019).

Dutra (2020) explica que o cenário social está dividido em três setores: o primeiro é o poder público; o segundo é o setor representado por empresas privadas com fins

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



lucrativos; e o terceiro setor, é composto pelas entidades sem fins lucrativos. A filantropia se aplica a todos, mas as entidades do terceiro setor são especializadas em ações sociais. Elas representam a sistematização da filantropia e geram debates sobre a responsabilidade de seus colaboradores para manter a credibilidade (ALVES, 2020).

O terceiro setor tem cada vez mais afirmado o seu importante papel no cenário econômico e social, em nível regional, nacional e internacional, por meio de programas, projetos, ações, entre outros. Drucker (1996) afirma que a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade, uma vez que a estrutura que se desenvolve gera uma desproporção significativa na qualidade de vida da população, que por sua vez exige tomadas de decisão circunstanciais das instituições filantrópicas nesse cenário.

Diferenças entre países dificultam a definição de objetivos das instituições filantrópicas e limitam o aproveitamento de experiências de outros lugares. (SALAMON & ANHEIER, 1996). A gestão é crucial para as instituições filantrópicas, afetando seu planejamento, imagem, captação de recursos e eficácia das atividades. Identificar ferramentas de gestão essenciais é fundamental para garantir o sucesso dessas organizações (CEPTUREANU, 2018).

Identificar os atributos que tornam uma entidade filantrópica um modelo para outros setores é desafiador, mas essencial. Além da boa vontade, é importante identificar outros fatores que contribuem para a continuidade dessa atividade. (DA SILVA CORRÊA & JUNG, 2019). O trabalho surgiu devido à constatação de que muitas instituições filantrópicas, apesar de existirem há décadas, ainda carecem de princípios administrativos básicos, o que afeta negativamente suas atividades, durabilidade, prestígio e resultados. O questionamento central é: O que é preciso para que uma instituição filantrópica alcance resultados satisfatórios, considerando seus desafios e relevância?

Este trabalho é necessário para organizar e sistematizar a realidade das instituições filantrópicas, além de orientar aquelas que ainda não compreendem as estratégias necessárias para suas atividades. Também contribui para consolidar o referencial teórico e nomenclaturas relacionadas ao tema, melhorando sua aplicação e interpretação. Os objetivos incluem apresentar uma instituição filantrópica com desempenho superior em sua área, a fim de servir como modelo para a discussão.

Para isso, foi realizado um estudo de caso com uma análise aprofundada de uma organização pertencente ao terceiro setor que se destaca enquanto empresa nesse contexto. Esse estudo envolveu a investigação minuciosa das práticas, estratégias e realizações dessa instituição, para verificar sua estrutura organizacional.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho apresentado é um estudo de caso para a realização de uma pesquisa que buscou verificar o que é necessário para ser uma instituição filantrópica com resultados satisfatórios, considerando seus desafios e relevância. Para isso, faz-se necessário compreender quais bases teóricas permitem sistematizar e organizar os elementos necessários para a elaboração do trabalho.

## 3 UMA HISTÓRIA DE COLABORAÇÃO

Filantropia é o ato altruísta de ajudar os necessitados, originado do grego "amor à humanidade", praticado por indivíduos ou organizações sem fins lucrativos. (SALOMON, 1998). Aaken e Buchner (2020) A filantropia envolve doações organizadas com um objetivo específico e um componente voluntário, diferenciando-se da responsabilidade social corporativa. Acredita-se que o termo foi popularizado pelo imperador romano Flávio Cláudio Juliano como uma alternativa à caridade cristã, enquanto ele buscava eliminar o Cristianismo do Império Romano e promover o paganismo. (DIAS, 2020).

Amy Cantor (2018) filantropia é influenciada por políticas e crenças religiosas, com exemplos de grupos como evangélicos, católicos, espíritas e muçulmanos que promovem projetos filantrópicos. (DE OLIVEIRA E ROSA, 2020). As crenças religiosas influenciam a motivação e as normas da prática filantrópica, mas não podem ser isoladas da dinâmica da sociedade, cultura, política e economia. Portanto, a filantropia geralmente carrega um componente moral. (CANTOR, 2018).

A filantropia não deve ser menosprezada, pois sua política e interações sociais contribuem para compreender seu significado e impacto. Os atos filantrópicos são moldados por interações sociais, econômicas e culturais. (CANTOR, 2018). Isso ocorre devido à influência das culturas, afetando quem ajuda, como e onde. É vista como uma atividade social e não apenas individual, envolvendo engajamento cívico. Compreender atos de generosidade requer considerar seus contextos, origens, impacto e recepção. (SOARES, 2020; MACHADO & JUNQUEIRA, 2015).

Observar a filantropia ao longo da história é essencial para identificar tendências e continuidades nas relações internacionais. A filantropia desempenha um papel independente e influente, abordando questões de poder, legitimidade, autoridade e política global (YOUDE, 2019). Historicamente no Brasil, a filantropia foi liderada por grupos voluntários, muitos deles instituições religiosas. Com a transição para a República, o Estado passou a desempenhar um papel mais ativo, conforme definido na nova constituição, enquanto o desenvolvimento econômico beneficiava uma minoria, deixando outros grupos enfrentando dificuldades de moradia e adaptação. (HOPSTEIN, 2018).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Com o crescimento urbano e industrialização, surgiu o governo Vargas, que estabeleceu o Conselho Nacional de Serviço Social (CFSS) e a Legião Brasileira de Assistência (LBA). A assistência social ganhou mais força com a Constituição de 1988, tornando-se uma política pública integrante da seguridade social junto com saúde e previdência. (SARAIVA; DE CARVALHO; CANGUSSU, 2019). Hartnell e Milner (2018) afirmam que no Brasil, a filantropia é frequentemente chamada de "investimento social" devido à associação negativa que o termo tem no país. Muitas vezes ligada a caridade tradicional liderada por instituições religiosas, a filantropia também suscita preocupações sobre corrupção envolvendo organizações de caridade falsas

#### 4 A FILANTROPIA EM EXERCÍCIO

Ortega, Licerán e Moreno (2020) pontuam que em todo mundo, o número e a proeminência das instituições filantrópicas estão crescendo, resultado do aumento das problemáticas sociais de natureza econômica, política, religiosa etc. O surgimento das também conhecidas como Organizações Não Governamentais (ONG's), que vem cumprindo funções destinadas ao fortalecimento do desenvolvimento sustentável em nível social e ecológico, atendendo demandas coletivas que o setor público não tem condições de atender.

Lewis (2020) explica que o termo 'ONG' tende a ser usado tanto em um sentido amplo quanto em um sentido mais restrito, sendo necessário um reconhecimento em relação à diversidade entre os diferentes tipos de organizações não governamentais. Uma definição de senso comum concentra-se na ideia de que as ONGs são organizações preocupadas com a promoção de mudanças sociais, políticas ou econômicas, uma agenda geralmente associada ao conceito de desenvolvimento ou de apoio a pessoas necessitadas.

A denominação tem uma característica de consenso geral: entidades privadas sem fins lucrativos; no entanto, juridicamente, as ONGs podem ser classificadas em dois tipos: associações e fundações, e atuam como elo entre a sociedade e o Estado. “Essas organizações caracterizam-se por serem privadas sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário” (Fischer, 2002).

Salvalágio (2012) afirma que é necessário compreender as divergências entre fundações e os demais entes jurídicos, uma vez que as corporações (sociedades e associações) estão diretamente ligadas aos seus associados e suas deliberações, enquanto as fundações não dependem do interesse de seus dirigentes ou membros, mas sim no âmbito de um patrimônio destinado a interesses predeterminados.

Dentre as atividades realizadas pelas ONG's, destacam-se: a prestação de serviços básicos a pessoas necessitadas ou a organização de advocacia de políticas e campanhas

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FUNDAÇÃO AMAZONIA  
DE PESQUISA EM GESTÃO  
E INOVAÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



públicas por mudança. Ao mesmo tempo, as ONGs também se tornaram ativas em uma ampla gama de outras funções mais especializadas, como resposta a emergências, construção da democracia, resolução de conflitos, trabalho em direitos humanos, preservação cultural, ativismo ambiental, análise de políticas, pesquisa e fornecimento de informações (Lewis, 2020).

Putra (2020) e Lewis (2020) explicam que a existência das ONGs ganha cada vez mais destaque e legitimidade do governo e das agências doadoras, tendo uma gradual participação na concepção, implementação e avaliação de políticas ou programas governamentais, aumentando também seus perfis a nível local, nacional e internacional, passando a ser reconhecidas como agentes importantes no cenário do desenvolvimento, como foi observado nos desastres na Indonésia, Índia, Tailândia e Sri Lanka após o desastre do tsunami de 2004, com a mobilização de campanhas internacionais.

Guanggin Li (2018) destaca a crescente importância das ONGs na governança ambiental urbana, especialmente em países em desenvolvimento como a China, desempenhando um papel positivo. Lewis (2014) enfatiza o papel das ONGs na luta contra desigualdades, tornando-as parte fundamental da "sociedade civil". O terceiro setor compreende organizações sem fins lucrativos, como ONGs, que desempenham atividades de assistência e desenvolvimento social (Alves, 2020). A definição do terceiro setor pode ser legal, econômica ou funcional (LEWIS, 2020; MELO, 2019).

O terceiro setor tem raízes históricas, com instituições filantrópicas existentes desde o período colonial no Brasil (OLIVEIRA E COELHO, 2018; FÉLIX, 2010). O termo "terceiro setor" foi introduzido nos EUA nos anos 1970 (CERQUEIRA, 2020). As ONGs colaboram com o setor público, atuando como provedoras de bens sociais e complementando as limitações governamentais (ORTEGA, LICERÁN E MORENO, 2020). Elas alcançam áreas marginalizadas e dominam questões setoriais específicas (PUTRA, 2020).

Porém, as ONGs enfrentam desafios, incluindo a necessidade de divulgar informações transparentes para obter apoio financeiro público, competição por recursos e o desafio de contribuir para o desenvolvimento sustentável (ORTEGA, LICERÁN E MORENO, 2020). Práticas de corrupção, falta de prestação de contas e fraudes também são desafios (CRUZ & ESTRAVIZ, 2003; TALAN & SHARMAN, 2019). A captação de recursos é essencial para a sobrevivência das ONGs, mas também as torna vulneráveis a mudanças imprevistas (TOZZI, 2017). Planejar e diversificar as fontes de recursos é crucial para reduzir essa vulnerabilidade (TENÓRIO, 2008).

## 5 AS TÉCNICAS NECESSÁRIAS

As instituições filantrópicas, como ONGs e organizações do terceiro setor, são organizações sem fins lucrativos que buscam oferecer serviços de qualidade, atender às

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



necessidades sociais e utilizar eficientemente recursos disponíveis. Avaliar seu desempenho é desafiador devido a seus objetivos variados e frequentemente não quantificáveis, diferindo de outros setores. (ABORASS, 2021; FISCHER, 2004).

Essas instituições enfrentam desafios específicos e requerem uma estrutura de gerenciamento sólida, incluindo liderança, para legitimar suas operações. Ao contrário de empresas lucrativas, o terceiro setor busca oferecer serviços sociais, promovendo direitos humanos e cidadania. (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

A liderança é fundamental na gestão do desempenho, facilitando a mobilização e a criação de um ambiente propício para alcançar metas. Nas ONGs, espera-se que essa liderança utilize o planejamento estratégico para converter recursos em serviços de alto valor (KABEY, 2019). O planejamento estratégico é essencial para melhorar os resultados de longo prazo, focando nos elementos mais impactantes da organização, o que ajuda a manter a credibilidade pública e atrair parceiros financeiros (SALKIC, 2014).

Da Costa (2018) destaca que o envolvimento de pessoas, especialmente por meio do trabalho voluntário, é crucial para alcançar metas nas ONGs, e o gestor desempenha um papel essencial na harmonização desses interesses pessoais e organizacionais (SALOMON, 2005). A gestão eficaz das atividades das ONGs requer profissionalização dos colaboradores e, quando possível, a contratação de profissionais qualificados para trabalhar junto aos voluntários, garantindo a qualidade do trabalho. (FISCHER, 2004).

A preparação e preocupação das instituições filantrópicas com suas atividades e impactos são vistas como uma atitude empreendedora. Os empreendedores, originados no século XX por Schumpeter, são impulsionadores da inovação, catalisadores do progresso social e econômico, enfrentam riscos e reformam o processo de produção para criar bens ou produzir de forma inovadora (BANSAL; GARG; SHARMA, 2019).

O empreendedorismo social visa criar impacto positivo na sociedade de maneira sustentável, unindo preocupações sociais e ambientais com benefícios para a comunidade, diferenciando-se das empresas que priorizam apenas o lucro. (KUMAR; SINGH, 2021). Muitas ONGs não desenvolvem modelos operacionais específicos devido ao seu foco não lucrativo, o que pode limitar o acesso a recursos financeiros e gerar incertezas relacionadas a critérios governamentais, doações individuais e apoio de entidades privadas (DE CARVALHO, 2006).

A sustentabilidade das organizações não governamentais depende da viabilidade financeira, da eficiência e eficácia na utilização de recursos para atingir seus objetivos sociais. Estratégias como transparência financeira, accountability, disclosure e compliance são essenciais para construir credibilidade junto aos apoiadores (PETERSSON, 2022).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## 6 MÉTODO

Este trabalho se enquadra em duas categorias de pesquisa com base na classificação de Vergara (2016). Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva que busca expor características de um fenômeno. Em termos de abordagem, é uma pesquisa de campo realizada no local onde o fenômeno ocorre e é participante, envolvendo pessoas diretamente ligadas ao problema, o que reduz a distinção entre pesquisador e pesquisado.

Além disso, utiliza a estratégia de estudo de caso de acordo com a definição de Yin (2015), que investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo específico em profundidade e em seu contexto real. O estudo de caso foi conduzido na Associação Lar de Maria, uma organização sem fins lucrativos que atua no Pará desde a década de 1940, fornecendo assistência a crianças, jovens, idosos e suas famílias.

## 7 O CASO LAR DE MARIA

O Lar de Maria é uma organização fundada em 1947, inicialmente como um orfanato, para cuidar de crianças e idosos desamparados com base no lema "fora da caridade não há salvação". Ao longo do tempo, adaptou-se às mudanças na política de assistência social e passou a oferecer projetos sociais de Proteção Social Básica, promovendo direitos sociais e fortalecendo vínculos familiares e comunitários. Seu foco está em atividades socioeducativas, como música, dança e teatro, além de acompanhamento psicossocial das famílias e formação cidadã. A organização é sustentada por valores como amorosidade, simplicidade, sustentabilidade, difusão do espiritismo e inclusão.

Figura 1 – O Lar de Maria.



Fonte: Portal do Lar de Maria.

A missão de uma organização é sua razão de ser, definindo suas metas e objetivos, enquanto a visão aponta para onde a empresa deseja estar no futuro. Os valores, por outro

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



lado, representam os princípios éticos e morais que orientam o comportamento da organização. No caso da Associação Lar de Maria, sua missão é realizar ações de promoção humana, baseadas nos princípios espíritas, contribuindo para a formação de redes de inclusão social. Sua visão é ser referência em atendimento socioeducacional na Amazônia.

Quanto aos valores, a instituição prioriza educação integral, inclusão social, solidariedade, afetividade, respeito à diversidade e responsabilidade socioambiental. Além disso, a organização define objetivos específicos, como promover o desenvolvimento biopsicossocial de crianças e adolescentes, socializar pessoas idosas no contexto familiar e comunitário e atender integralmente as famílias, promovendo sua autonomia social, emocional e econômica.

Em 1906, ocorreu a unificação de grupos e instituições espíritas no Pará, resultando na fundação da União Espírita Paraense (UEP), que tinha como objetivo organizar e promover estudos e práticas do espiritismo. Em 1945, Oliveiros de Assunção Castro (Oli de Castro) e outros trabalhadores espíritas uniram-se para divulgar o espiritismo no Pará, resultando na criação do Movimento de Juventude da União Espírita Paraense.

Esse movimento fortaleceu a criação de projetos e instituições assistenciais, e em 1947, Oli de Castro fundou a Associação Assistencial Espírita Lar de Maria em Belém, voltada para abrigar crianças e idosos. O terreno para a construção do Lar de Maria foi doado pelo prefeito Estórgio Meira de Lima, e o projeto arquitetônico ficou a cargo do Dr. Judah Levi, que planejou a estrutura em formato de avião.

Figura 4 - Preparação do terreno do Lar de Maria.



Fonte: Fotografia do álbum do Lar de Maria (1947).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



A construção da instituição envolveu a mobilização da comunidade e apoio da mídia local. Muitas pessoas físicas contribuíram financeiramente, realizaram cursos e oficinas para angariar fundos e promoveram ações para tornar as pessoas sócias contribuintes.

O Lar de Maria foi inaugurado em 1957 e inicialmente abrigava 150 crianças de famílias pobres. Ao longo dos anos, a instituição passou por mudanças físicas e administrativas, adaptando-se às necessidades da comunidade. Atualmente, o Lar de Maria atua como projeto assistencial no contraturno escolar. Essa trajetória reflete a dedicação e o comprometimento de diversos indivíduos em prol da caridade e do amparo aos necessitados, seguindo os princípios espíritas.

## 8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL LAR DE MARIA

Mintzberg (2006) define estrutura organizacional como a forma como os elementos de uma organização se integram, incluindo a divisão de trabalho e burocracias. Isso é vital para atingir os objetivos e envolve funções definidas, hierarquia e cooperação (SELL, 2021). Hierarquia estabelece regras e equilíbrio (MARTIN; DA SILVA GUIMARÃES, 2018).

Inicialmente, o Lar de Maria tinha uma estrutura administrativa com onze diretores, três suplentes e um Conselho Fraternal composto por vinte conselheiros e dez suplentes. As eleições ocorriam de acordo com um cronograma específico, e os diretores não recebiam remuneração, atuando em nome do prestígio e desenvolvimento da instituição. A gestão era acompanhada de perto pelo Conselho Fraternal, que tinha o poder de fiscalizar e até mesmo cassar o mandato da gestão se necessário.

Ao longo dos anos, a estrutura organizacional evoluiu para um modelo colegiado e horizontal, permitindo uma maior participação dos membros na tomada de decisões. Departamentos foram criados, como o DEAPS e o DEORD, responsáveis pelos objetivos principais da instituição, e departamentos adicionais para fluxo de processos administrativos. Em 2012, as demandas de comunicação passaram a ser gerenciadas pelo DEADM, com a criação de uma coordenadoria de comunicação.

A reestruturação tornou o Lar de Maria mais ágil e eficiente, adaptando-se às mudanças ambientais e evoluindo de uma estrutura mecanicista para uma mais orgânica. A instituição atende pessoas vulneráveis de bairros periféricos, buscando recursos de várias fontes e mantendo seus valores éticos.

## 9 BENEFICIÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

As pessoas assistidas pelos projetos sociais do Lar de Maria provêm de famílias que residem em bairros periféricos, frequentemente em áreas de ocupação caracterizadas pela ausência de saneamento básico e serviços de saúde. Essas comunidades enfrentam

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



desafios significativos, incluindo altas taxas de criminalidade, violações de direitos, violência doméstica, tráfico de drogas, abuso sexual e evasão escolar.

Essas famílias costumam ter baixos níveis de escolaridade, com a presença paterna geralmente limitada. Muitas delas dependem de trabalhos informais ou de diaristas para subsistência, frequentemente ganhando salários-mínimos ou menos. Poucos têm empregos formais, e algumas contam com benefícios ou pensões de idosos e programas sociais como principal fonte de renda. A falta de perspectivas de melhoria na qualidade de vida é uma característica comum nesse contexto.

O público-alvo dos serviços do Lar de Maria inclui crianças, adolescentes, idosos e famílias que enfrentam desafios econômicos e sociais, residindo nos bairros de São Brás, Montese, Fátima, Canudos, Marco, bem como os frequentadores das áreas circunvizinhas à Associação.

## 10 CAPTAÇÃO DE RECURSOS INSTITUCIONAIS

A captação de recursos é essencial para a existência e desenvolvimento de organizações, incluindo as do terceiro setor como o Lar de Maria. Estratégias eficazes de gestão são necessárias para atender às demandas institucionais. As principais fontes de recursos incluem aluguéis, quadro de sócios, doações, vendas de livros, convênios com instituições como o Banco da Amazônia, Criança Esperança e Ministério Público Estadual, além da renúncia fiscal devido à certificação como entidade beneficente.

As doações são influenciadas por incentivos sociais, auto interesse e altruísmo, sendo fundamentais para a sustentação da instituição, que adota valores éticos e morais orientados pela Doutrina Espírita. A diversificação das atividades comerciais contribuiu para a estabilidade financeira, com os aluguéis representando a maior parte da receita. Parcerias estratégicas com organizações afins e o apoio de entidades como a União Espírita Paraense e a Universidade Federal do Pará ampliam o impacto e recursos da instituição, garantindo seu funcionamento e expansão.

## 11 APLICABILIDADE DOS RECURSO

As instituições filantrópicas ganharam destaque nas últimas décadas, tornando-se indispensáveis para a sustentabilidade das organizações. Para alcançar essa sustentabilidade, é fundamental não apenas captar recursos, mas também aplicá-los de forma eficiente. A implementação de técnicas administrativas eficazes tem proporcionado resultados satisfatórios para organizações sem fins lucrativos, tornando o planejamento estratégico um aliado crucial para o desenvolvimento social promovido pelas ONGs (NEMOTO, SILVA & PINOCHET, 2018).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FUNDO NACIONAL  
DE APOIO ÀS ENTIDADES  
DE PROMOÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



A direção colegiada do Lar de Maria tem aprimorado suas técnicas administrativas anualmente, levando em consideração o cenário socioeconômico que impacta a região metropolitana de Belém. Isso implica em ajustar as prioridades de aplicação de recursos com base na captação e disponibilidade. Essas decisões são alinhadas com a missão, visão, valores e objetivos previamente definidos para a instituição.

Existem três níveis de formulação da ação social: a política, que define os objetivos estratégicos da ação; os programas, que traduzem as políticas em linhas de ação temáticas e/ou setoriais; e os projetos, que representam ações concretas, delimitadas no tempo, espaço e recursos, para implementar os programas e políticas. Programas são atividades contínuas, enquanto projetos são realizados por um período determinado (BORBA, 2004).

O conceito de investimento social surgiu nos anos 90, visando ressignificar as iniciativas assistenciais para focar no progresso social a longo prazo e resultados sustentáveis. O Lar de Maria adotou essa abordagem em seus projetos, contando com profissionais capacitados e voluntários.

Os programas e projetos sociais do Lar de Maria têm como objetivo atender diferentes grupos da população, incluindo crianças, adolescentes, adultos, idosos e famílias em situação de vulnerabilidade social e econômica, com renda per capita de até meio salário mínimo, sendo eles:

- Construindo Futuro
- Orientação Social
- Educação para a Vida
- Despertar para a Cidadania
- Sons da Cidadania
- Arte em Movimento
- Família Cidadão
- Novo Amanhã
- Renda no Lar
- Alegria de Sorrir
- Seara Bendita

## 12 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A Associação Lar de Maria enfrenta diversos desafios em sua gestão no terceiro setor, que estão relacionados às mudanças políticas, econômicas e sociais em nível global e nacional. Alguns dos principais desafios enfrentados pela instituição incluem: Receitas decrescentes de aluguéis; Depreciação dos imóveis; Aumento da folha de pagamento;

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Aumento dos custos com alimentação, e a Possibilidade de cancelamento do CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social)

A Associação Lar de Maria tem adotado recomendações administrativas em sua gestão para enfrentar esses desafios, como o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade financeira, a busca por profissionalização da equipe de liderança e o uso de ferramentas de marketing para aumentar sua visibilidade.

No entanto, a instituição ainda não possui um sistema de medição de desempenho e avaliação adequado, o que pode ser um obstáculo para a tomada de decisões baseadas em dados e a melhoria contínua. É sugerido que a instituição desenvolva indicadores de desempenho e sistemas de avaliação para acompanhar e mensurar seus resultados e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

## 13 CONCLUSÃO

Este trabalho investigou a Associação Lar de Maria, uma instituição filantrópica de destaque, analisando sua história e estrutura. A associação enfrenta desafios comuns ao terceiro setor, mas também específicos de sua história e planejamento. Seria necessários mais trabalhos para apresentar com detalhes os dados coletados nessa investigação

A pesquisa ressalta as diferenças na filantropia brasileira em comparação com outros países e destaca o papel crucial das políticas de assistência social, trazendo como exemplificação uma instituição modelo brasileira. A análise da instituição e sua estrutura oferece um modelo para outras organizações do terceiro setor. Entender a filantropia exige um estudo da natureza da prática e sua história em contextos específicos.

## REFERÊNCIAS

ABORASS, N. O impacto do planejamento estratégico no desempenho das organizações não governamentais no novo século: uma revisão. *European Journal of Digital Economy Research*, v. 2, n. 1, p. 33-41, 2021.

ALVES, A. L. C. et al. Transparência das informações contábeis em organizações do terceiro setor: um estudo de caso na APAE de Franca/SP. *Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática*, v. 7, n. 1, p. 7-11, 2020.

BANSAL, S.; GARG, I.; SHARMA, G. Empreendedorismo social como caminho para a mudança social e impulsionador do desenvolvimento sustentável: uma revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Sustentabilidade*, v. 11, n. 4, p. 1091, 2019.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARA





**UNAMA**  
APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



BORBA, P. et al. Monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais: desenvolvimento de um plano de avaliação. CEP, v. 5413, p. 000, 2004.

CANTOR, A. A política da filantropia. Journal of Muslim Philanthropy & Civil Society, v. 2, n. 1, p. 19-19, 2018.

CEPTUREANU, S. I. et al. Percepções de sustentabilidade em organizações sem fins lucrativos romenas: um estudo exploratório usando análise de fatores de sucesso. Sustentabilidade, v. 10, n. 2, p. 294, 2018.

DA SILVA CORRÊA, D.; JUNG, C. Desempenho das entidades do terceiro setor: uma revisão sistemática, 2019.

DIAS, J. Modelos de legitimação de oposição política em Bizâncio. SIGNUM-Revista da ABREM, v. 21, n. 1, p. 64-85, 2020.

DRUCKER, P. Administrando em tempos de grandes mudanças (Management in times of big changes). São Paulo: Pioneira. 1996.

DUTRA, P. et al. A estratégia de desenvolvimento local pela atuação em rede do poder público com as organizações da sociedade civil: uma revisão integrativa. Research, Society and Development, v. 9, n. 6, p. e120962681-e120962681, 2020.

ESTRAVIZ, M.; CRUZ, C. Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Global, 2003.

FISCHER, R. et al. Produção de biofármacos à base de plantas. Opinião atual em biologia vegetal, v. 7, n. 2, p. 152-158, 2004.

FOLHA DO NORTE. Lar de Maria – 28.05.1947, p.2

GALLO, A. et al. Da caridade aos fundos patrimoniais: evolução das atividades filantrópicas no país. 2019.

HARTNELL, C; MILNER, A. Filantropia no Brasil. 2018.

HOPSTEIN, G. Transformando a filantropia no Brasil: o fenômeno da Rede de Filantropia para a Justiça Social. Filantropia de justiça social, sociedade civil e movimentos sociais no Brasil, v. 22640, p. 71, 2018.

REALIZAÇÃO:



**UNAMA**

APOIO:



**GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ**





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



KABEY, M. Planejamento estratégico organizacional, implementação e avaliação com análise de desafios e benefícios. *Revista Internacional de Pesquisa e Estudos Aplicados*, v. 5, n. 6, p. 27-32, 2019.

KUMAR, R. R.; SINGH, K. P.; ETE, L. Inovação Social e Empreendedorismo em Arunachal Pradesh: Oportunidades e Desafios. *Espaço e Cultura*, Índia, v. 8, n. 4, p. 48-59, 2021.

LEWIS, D.; KANJI, N.; THEMUDO, N. *Non-governmental organizations and development*. Routledge, 2020.

MACHADO, A.; JUNQUEIRA, A. Responsabilidade social: a influência das ações sociais praticadas por uma organização filantrópica sobre o comportamento solidário dos seus funcionários. *Revista de administração Dom Alberto*, v. 2, n. 2, p. 382-404, 2015.

MARTIN, J.; DA SILVA GUIMARÃES, G. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg: análise de uma estrutura organizacional do startup-target situada no município de Belém/PA e sua contribuição para a tomada de decisão. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, n. 9, p. 24-43, 2018.

MELO, A. et al. Liderança e gestão: um estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE. *Interações (Campo Grande)*, v. 20, p. 1149-1164, 2019.

MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes: Estrutura em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

NEMOTO, M.; SILVA, D.; PINOCHET, L. Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 9, n. 3, 2018.

ORTEGA-RODRÍGUEZ, C.; LICERÁN-GUTIÉRREZ, A.; MORENO-ALBARRACÍN, A. L. Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability*, v. 12, n. 14, p. 5834, 2020.

PETERSSON, M. "Transparency in Global Fisheries Governance: The Role of Non-Governmental Organizations." *Marine Policy* 136 (2022): 104128. Web.

SALAMON, L; ANHEIER, H. *The emerging nonprofit sector: An overview*. 1996.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



SALAMON, L.; SOKOLOWSKI, S.: Re-conceptualizing the Third Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SALKŸC, I. (2014), Impacto do Planejamento Estratégico na Gestão de Organizações Públicas na Bósnia e Herzegovina, *Descrição Interdisciplinar de Sistemas Complexos*, 12, p. 61-77.

SARAIVA, V.; DE CARVALHO, C. C.; CANGUSSU, C. Reflexões sobre a organização da luta de classes no Brasil: do populismo da era Vargas ao neoconservadorismo-liberal. In: *Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais 2019*. 2019.

SOARES, R. et al. Influenciadores e causas sociais. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, v. 2020, n. E34, pág. 514-526, 2020.

TALAN, G.; SHARMA, G. Fazendo o Bem Fazendo o Bem: Uma Revisão Sistemática e Agenda de Pesquisa para o Investimento Sustentável. *Sustentabilidade 2019*

TENÓRIO, F. G. *Gestão Comunitária-Uma Abordagem Prática*. FGV Editora, 2008.

TOZZI, J. A., *ONG Sustentável: Guia das Organizações do Terceiro Setor economicamente prósperas*. São Paulo: Editora Gente, 2017.

VAN AAKEN D.; BUCHNER F.: Religion and CSR: a systematic literature review. *J. Bus. Econ.* 2020; 90: 917–945. [Publisher Full Text](#)

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman, 2015.

YOUDE, J. O papel da filantropia nas relações internacionais. *Revista de Estudos Internacionais*, v. 45, n. 1, p. 39-56, 2019.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ

