SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS-SESA
FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE MICHELE SANTOS

GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Riscos e Desafios

Aracaju - SE
2015

ALINE MICHELE SANTOS

GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Riscos e Desafios

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador:

Prof. M.Sc Maurício Cajazeira

Aracaju – SE

2015

ALINE MICHELE SANTOS

GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR:
Riscos e Desafios

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.

_____

Prof. M.Sc Paulo Sérgio Melo dos Santos

Coordenador do Curso
Avaliador I

_____

Prof. M.Sc Mauricio de Oliveira Cajazeira

Orientador
Avaliador II

_____

Prof. Esp. Lângesson Lopes da Silva

Avaliador III

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de _____.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado condições de lutar e alcançar os objetivos pretendidos. Não nasci rica, mas isso não me impediu de ver riquezas nas pessoas e na capacidade de transformar vida em presente e conquistas.

Não podendo esquecer também das amigas-irmãs que tive e tenho em minha jornada: Aparecida (Cida), Patrícia Dantas Ribeiro e Vera Lúcia esta última personagem principal em minha escolha por Administração, fico muito grata em tê-las por perto.

Outro agradecimento em especial eu dedico aos mestres que durante os oitos períodos de estudo foram e são para mim grandes exemplos de profissionais e cidadãos.

E por fim englobo neste singelo agradecimento todos que de certa forma contribuíram para este resultado: Um muito Obrigado!

“Aquilo que escuto eu esqueço,
Aquilo que vejo eu lembro,
Aquilo que faço eu aprendo“.
Confúcio

RESUMO

A atuação expressiva das instituições do terceiro setor no contexto atual da sociedade vem galgando espaços cada vez mais representativos, entender suas particularidades e organização tornam-se uma tarefa essencial para a devida classificação deste novo setor que supre as lacunas deixadas pelo primeiro setor (Estado), nas questões de carência e atividades sociais. Atualmente o terceiro setor torna-se assunto de interesse por estudiosos dispostos ao efetivo mapeamento e identidade deste setor social que apresenta resultados expressivos na área social como no campo acadêmico. Este estudo tem como objetivo compreender, analisar e avaliar as principais dificuldades vivenciadas pela gestão de entidades sem fins lucrativos e para tal resultado desta pesquisa de perfil quantitativo e qualitativo, um embasamento bibliográfico e questionário com perguntas pertinentes a gestão foram imprescindíveis. Sendo que para o alcance deste, se fez necessário identificar a estrutura organizacional com suas respectivas particularidades, e avaliação da estrutura hierárquica da organização, e identificação de quais ferramentas de gestão são utilizadas pela instituição e de que forma os gestores da organização contribuem para o alcance das ações planejadas. Este estudo oferece um aporte tanto para o meio acadêmico quanto para o universo empresarial público ou privado interessados sobre de que maneira se conduz o gerenciamento e planejamento das atividades administrativas nestas organizações e dos insumos adquiridos através de projetos captações financeiras. Estas informações serão úteis para a reavaliação das ações administrativas praticadas, possibilitando aos gestores uma mensuração dos riscos e desafios como também a integração de processos nos níveis estratégico, tático e operacional.

Palavra-chave: Terceiro Setor, gestão, planejamento e projetos.

Summary

The strong performance of the institutions of the third sector in the current context of society has been chalking up spaces increasingly representative, understanding their particularities and organization becomes an essential task for the proper classification of this new industry that supplies the gaps left by the first sector (State) , the issues of deprivation and social activities. Currently the third sector becomes subject of interest for scholars willing to effective mapping and identity of this social segment that presents significant results in the social field and in the academic field. This study aims to understand, analyze and evaluate the difficulties experienced by the management of nonprofits and for such a result of quantitative and qualitative profile search, a literature background and questionnaire with relevant questions to management were essential. And that to achieve this, it was necessary to identify the organizational structure with their respective particularities, and evaluation of the hierarchical structure of the organization, and identify which management tools are used by the institution and how the organization's managers contribute to the achievement the planned actions. This study provides a contribution both to academia and to the public or private business world interested on how it conducts the management and planning of administrative activities in these organizations and inputs acquired through projects financial funding. This information will be useful for reassessment of administrative actions taken, enabling managers a measure of the risks and challenges as well as the integration processes at the strategic, tactical and operational levels.

Keyword: Third Sector, management, planning and projects

LISTA DE FIGURAS/GRÁFICOS

Figura 1.1	**DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL NACIONAL ESFL**	**20**
Tabela 1	**DISTRIBUIÇÃO ABSOLUTA E RELATIVA DE OTS**	**21**
Tabela 2	**SINTESE DAS OBRIGAÇÕES**	**26**
Figura 1.2	**NIVEL ORGANIZACIONAL EM ONGs**	**32**
Gráfico 01	**IMPORTÃNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO**	**44**
Gráfico 02	**AMADORISMO NA GESTÃO**	**45**
Gráfico 03	**DANOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**	**46**
Gráfico 04	**DESPREPARO DE COLABORADORES E VOLUNTÁRIOS**	**47**
Gráfico 05	**BENEFÍCIOS DOS PROJETOS**	**48**
Gráfico 06	**DESAFIOS DA GESTÃO**	**49**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEBAS	Certificado de Entidades Beneficente de Assistência Social
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DACON	Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais
DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIPJ	Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica
ESFL	Entidades Sem Fins Lucrativos
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil
GFIP	Guia de Recolhimento do FGTS e de Informação à Previdência Social
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IR	Imposto de Renda
LP	Legislação Previdenciária
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ONGS	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organizações Sociais
OSCIP	Organização Social da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS	Organizações do Terceiro Setor
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIS	Programa de Integração Social
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RFB	Receita Federal do Brasil
UPE	Utilidade Pública Estadual

UPF	Utilidade Pública Federal
UPM	Utilidade Pública Municipal

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....13

2 ASPECTOS CONCEITUAIS.....15

2.1 Terceiro Setor:Conceitos e Definições.....15

2.1.1Terceiro Setor: Surgimento e Representatividade Social 16

2.1.2 Caracteristicas e Campo de Atuaçãodo Terceiro Setor na Economia 18

2.1.3 Mão de Obra Concentrada no Terceiro Setor 20

2.1.4 O Terceiro Setor e a Legislação Brasileira 24

2.1.5 Concessões Legais para Organizações Sem Fins Lucrativos.....25

3 TERCEIRO SETOR: ESTRUTURA FUNCIONAL INTERNA 26

4 O PERFIL DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR 28

4.1 O Planejamento como Ferramenta Necessária a Gestão.....30

4.1.1 Ações Estratégicas inerentes a Gestão de ONGs.....31

4.1.2 Estratégias de Captação Financeira 32

4.2 Gestão e Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor.....34

5 METODOLOGIA.....37

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....42

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....51

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....53

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA 56

APÊNDICES 59

APÊNDICE- A 60

APÊNDICE B- 63

1 INTRODUÇÃO

A palavra Gestão significa gerenciamento, administração e no âmbito empresarial o seu objetivo é o crescimento, da empresa ou instituição através do esforço humano organizado pelo grupo com uma única pretensão: o alcance de suas metas definidas e manutenção de suas atividades. Como também a otimização do funcionamento da organização através da tomada de decisões racionais fundamentadas em teorias científicas e experiências empírica onde o conhecimento destas auxilia de forma relevante na busca por eficiência, eficácia e efetividade de suas ações que atendam as exigências do mercado. No caso específico das ONGs, o foco de suas ações está voltado para o bem comum coletivo, com base nos princípios da equidade entre os seus atores sociais submetidos a esfera maior que é o Estado representado pela Administração Pública.

O que justifica a realização deste trabalho é o fato de sua relevante contribuição para que a gestão obtenha o máximo em aproveitamento das técnicas pertinentes a eficiência, eficácia e efetividade de suas atividades relativas á prestação de seus serviços na captação de novos recursos e parceiros tendo como consequência a possibilidade de seu crescimento e representatividade perante a sociedade.

Em observância aos preceitos teóricos á gestão das organizações sem fins lucrativos, objeto desta pesquisa, pretende-se com esta tratar da importância do uso de processos e ferramentas de gestão, pois é notória que qualquer empresa, seja ela pública privada ou de terceiro setor, quando possui um planejamento estratégico bem estruturado com a participação efetivas de seus componentes tem maiores chances de se projetarem no mercado.

O presente trabalho apresenta como objetivo geral analisar e avaliar as principais dificuldades vivenciadas pela gestão em entidades sem fins lucrativos. Sendo que para o alcance deste, se faz necessário identificar a estrutura organizacional com suas respectivas particularidades: avaliar a estrutura hierárquica da organização, identificar quais ferramentas de gestão são utilizadas pela instituição e de que forma a organização contribui para a satisfação de seus voluntários.

As organizações sem fins lucrativos no Brasil vêm sofrendo processos de modificações perante as adequações impostas por seus mantenedores que de certa forma molda a visão de seus gestores, antes de cunho social e altruísta para uma visão estratégica e efetiva. Gerir

uma instituição pertencente ao terceiro setor requer de seus gestores um conhecimento fundamentado em práticas pertinentes a Administração que no cenário atual de mercado é de grande importância para o alcance de seus objetivos e a maximização de recursos suficientes para uma adequada prestação de serviços, manutenção e transparência de suas atividades.

Diante dessa premissa, surgem algumas questões relevantes que durante a elaboração do trabalho serão respondidas e darão suporte ao seu referencial. São elas: quais consequências do amadorismo na gestão de uma ONG? Qual a influência da ausência de planejamento e departamentalização nesse tipo de instituição? Quais as implicações da existência de um colaborador / voluntário despreparado numa organização dessa espécie? Quais benefícios a implantação de projetos poderá proporcionar à instituição no tocante à captação de recursos?

Este trabalho está dividido em dez capítulos. O primeiro refere-se à introdução e o segundo, o terceiro e o quarto à revisão bibliográfica sobre o tema. O quinto, por sua vez, contém a metodologia da pesquisa. O sexto refere-se à apresentação dos resultados e o sétimo, a discussão dos mesmos. O oitavo capítulo corresponde ás considerações finais, às limitações, à contribuição do estudo e as sugestões de melhoria à organização e para estudos futuros. Finalizando, o nono e o décimo capítulos referem-se aos apêndices e à bibliografia consultada.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre a gestão de instituições do terceiro setor. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados:

1. Terceiro Setor: Conceitos e Definições;
2. Terceiro Setor: Estrutura Funcional Interna;
3. O Perfil de Gestão de Instituições do Terceiro Setor;
4. O Planejamento como ferramenta necessária a gestão.

Os tópicos acima serão abordados neste capítulo com o intuito de formar-se um quadro de entendimento sobre os riscos e desafios que a gestão das Instituições Sem Fins Lucrativos estão sujeitos.

2.1 Terceiro Setor: Conceitos e Definições

Terceiro Setor é um termo utilizado para fazer alusão ao aglomerado de sociedades privadas ou associações que atuam no país sem finalidade lucrativa. Conforme informações no *site* (Filantropia.org) o terceiro setor atua exclusivamente na execução de atividades de utilidade pública e possui gerenciamento próprio, sem interferências externas. Ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Para um melhor entendimento sobre a origem do termo terceiro setor e seu desenvolvimento histórico são necessários fazer uso de uma classificação prévia entre os setores já existentes. Essa terminologia utilizada no âmbito organizacional classifica as organizações em três setores, segundo características que lhe são inerentes; desse modo, o primeiro setor incorporado por instituições governamentais (Estado), o segundo, as empresas privadas com finalidade de lucro (Mercado) e por fim o terceiro setor que abrange um amplo leque de entidades sem fins lucrativos e não governamentais de finalidade ambiental, social, cultural e afim. (SLOMSKI et al.,2012, p. 03).

Apesar das diversas classificações em busca de uma melhor definição e representatividade na economia atual para o terceiro setor é comumente percebida a utilização da terminologia Organizações Não Governamentais-ONGs, uma expressão criada em 1940 pela

Organização das Nações Unidas-ONU a qual denominava assim as organizações internacionais que tinham uma atuação significativa através de programas de cooperação internacional ao combate de problemáticas sociais. No tocante a utilização da terminologia ONG´s. Segundo Lacruz (2014, p. 05), nada mais é que autodenominações das entidades, informação muitas vezes na própria razão social, que, no entanto apesar de serem utilizadas com certa frequência, não são denominações jurídicas reconhecidas perante a justiça.

Partindo assim, para uma definição mais clara a cerca da identidade do terceiro setor, extinguindo assim, a distorção de informações em diversos discursos e defesas sobre este novo modelo de organização civil, baseada em parcerias e alianças entre diversos seguimentos sociais não desenvolvidas pelo o Estado. Surge então no Novo Código Civil as pessoas jurídicas de direito privado classificadas em: associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. Segundo Albuquerque (2006, p. 18), estas instiruições preenchem simultaneamente o critério de organizações civis pertencentes ao terceiro setor denomidas de formas gerais e reconhecidas como Organizações Sem fins Lucrativos, menção ao termo inglês *nonprofits* termo utilizado para as instituições agrupadas no terceiro setor.

As organizações de qualquer forma de atuação e denominação, impreterivelmente controlam o funcionamento da sociedade e seus atores sociais, elas detêm um papel fundamental quando o assunto é o processo de socialização, são classificadas como indicadores sociais. Estas, por sua vez inserem o indivíduo como um integrante da sociedade detêm um perfil satisfatório em relação à gestão de recurso de caráter limitado prezando pela eficiência, eficácia e efetividades de seus serviços bem como a continuidade de suas ações em meio à economia capitalista vigente.

2.1.1 Terceiro Setor: Surgimento e Representatividade Social

Ações pautadas entre seres de forma altruísta voluntariosa por sua vez, não são detentoras de registros e percepções recentes na história da humanidade. São datadas e percebidas desde os primórdios e evolução histórica paralelamente as ações e descobertas realizadas pelo homem como também sua iniciativa em associar-se entre indivíduo na formação da chamada sociedade, resultado em uma esfera maior o Estado de caráter religioso e político. Conforme Albuquerque (2006), o surgimento e formação destas atuações altruístas são resultados de várias influências:

> [...] As origens sociais que hoje compõem o terceiro setor não são uma criação dos séculos XX e XXI. Os movimentos associativos tiveram origem nos séculos XVI e XVII, inicialmente de caráter religioso e político. (ALBUQUERQUE, 2006, p.21).

Na medida em que a humanidade sofre processos de evolução algumas deficiências surgem em meio à sociedade global, fugindo assim do controle e alcance do seu maior provedor o estado, onde o mesmo não absorve as demandas sociais. Conexo à citação, Tenório (2006, p. 11), afirma que o mundo passou pelas mais profundas transformações de sua história, como a emergência de novos centros de poder econômico e político, revolução nas comunicações, o aumento de produtividade industrial e agrícola e urbanização. E este mesmo desenvolvimento produziu um aumento da pobreza, da violência, de doenças, poluição ambiental, além dos conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos.

Em especial no Brasil o seu surgimento vem datado não oficialmente com as ações da Santa Casa de Misericórdia de Santos criada em 1543, ação esta defendida por alguns autores o marco de surgimento do terceiro setor no Brasil. Segundo Armani (2004, p. 14), sua importância obteve força a partir do final do regime militar e a promulgação da Constituição de 1988, onde se verifica uma grande ampliação no campo da ação social. A expressão ONG segundo Tenório (2004, p. 14), fora incorporada definitivamente ao nosso vocabulário, no Brasil por ocasião da Conferência Rio-92 e posteriormente em 1993, nas ações do conceituado sociólogo Herbert de Souza no programa Ação da Cidadania com sede no Rio de Janeiro.

As ações deste novo setor intensificaram-se a partir da década de 80 e para alguns autores sua força de atuação mais expressiva começa na década de 90 sendo mais difundida e alastrada até os tempos atuais, em busca de suprir lacunas de ineficiência de atuação do 1º setor, este detêm agora o foco de seu escopo na importância de suas ações agindo á margem do Estado contribuindo de forma efetiva na sociedade. Com isso deixando de ser um indicador de deficiência em vista as desigualdades existentes causadas por ações econômicas para tornar-se parceiro e um eficiente modelo de organização civil.

E para entender tal importância desta ação a margem do Estado, Tachizawa (2012, p. 6), afirma que com as variadas evidências de impotência por parte do estado para atender as demandas, principalmente na área social da população brasileira. Esta situação beneficia então o surgimento deste fenômeno que o mesmo acresenta não ser recente na sociedade principalmente, apartir da Constituição de 1988. Onde a mesma privilegia a discussão sobre a cidadania fator prudencial do surgimento do terceiro setor como um mercado social formado por ONGs e outras

organizações congêneres.

Desbravar este universo complexo de atuação social voluntária de ações efetivas a margem do estado que visa o bem comum, é lançar-se a um estudo aprofundado referente a este novo perfil de governança deste novo setorcomo também perceber que o mesmo vem com o passar dos tempos galgando um espaço de representatividades de suas ações na conjuntura economica atual construindo assim sua identidade. Para Merege (2009, p. 28), o terceiro setor no Brasil deixou o anonimato para se tornar um dos assuntos preferidos no campo acadêmico denominando-o como fenômeno, bem como os esforços de pesquisadores interessados neste segmento complexo, para demonstrar a importância do setor na questão de visibilidade e reconhecimento instituicional.

2.1.2 Características e Campo de Atuação do Terceiro Setor na Economia

Embora exista uma variada gama de atividades fins oferecidas por estas instituiçõesa depender do segmento de suas ações sociais outro fator de suma importância é entender as características peculiares a este recente segmento da sociedade civil onde as percepções iniciais voltadas a este novo modelo de organização, permeiam o campo de atuação de suas atividades reforçado a seguir por Tenório (2006, p. 11), onde caracteriza as ONGs como organizações Sem Fins Lucrativos, autonômas, sem vinculo com o Governo, voltadas para o atendimento das necessidades de base popular, complementando a ação do Estado.

Outro interesse pertinente a esse novo modelo é uma definição mais objetiva para este segmento opinião esta defendida por Olak et al(2010, p. 1). Buscar uma definição objetiva para as Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL) não é uma terefa fácil. A expressão Sem Fins Lucrativos, largamente usados para designar as entidades fora do contexto do estado e do mercado, não reflete por sí só, o que são e qual o efetivo papel que desempenham no contexto social, econômico e político contemporâneo.

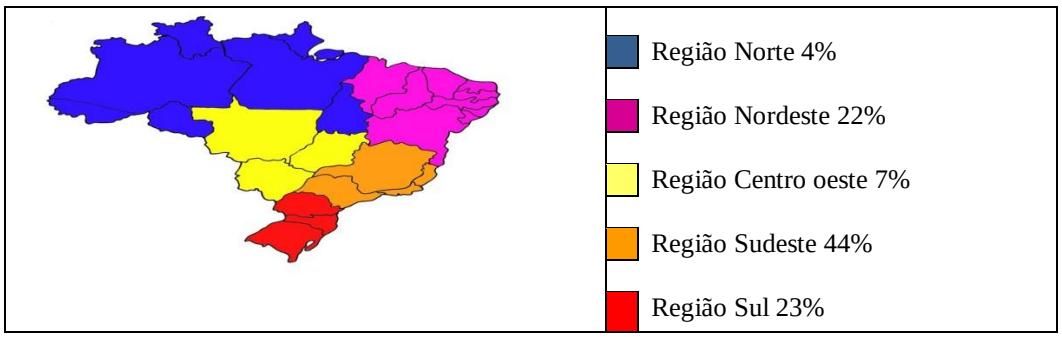
Um dos desafios do terceiro setor na economia atual é necessáriamente a representatividade de suas ações junto a órgãos regulatórios sociais, apesar de terem características comuns em seus programas e projetos de atuação. Relativa às características peculiares deste setor, menção reforçada por Albuquerque (2006, p. 19), condiz que as organizações que compõem o denominado terceiro setor têm características comuns, que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação, agindo contraponto a diversas ações sendo estas:

- Fazem contraponto ás ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares;
- Fazem contraponto ás ações de mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual;
- Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realcam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos;
- Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

Moldar este perfil requer um conhecimento mais aprofundado de suas características, particularidades, missão e universo de atuação que por sua vez são extremamente diversificados, Tachizawa (2012, p. 15), afirma que estas entidades definem suas atividades, por grau de importância, com classificação de atividade principal que revelam as categorias e percepções do que fazem. O universo de atuação detentor de 41,2% deste conjunto é a Assessoria acompanhado de Educação popular com 14,7%, Educação para a cidadania 14,1%, Pesquisa/Análise 7,4%, Informação 4,9%, Campanhas e Denúncias 4,2%, Capacitação 3,3%, Educação Política 2,5%, Outras com 7,5%. Estes resultados permitem pensar em algumas transformações recentes na direção dos trabalhos desenvolvidos por ONGs.

Segundo Albuquerque (2006, p. 35), além da classificação referente à atividade principal e universo de atuação um documento importante para a compreensão do terceiro setor no Brasil é o relatório sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL), publicado em 2002 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juntamente com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Onde explana na figura abaixo em termos percentuais aréa de atuação de ONGs no território brasileiro.

Figura 1.1: Distribuição Percentual Nacional de Instituições Sem Fins Lucrativos em 2002.



Fonte: IBGE 2002. Obs.: Elaborado pela autora.

Acompanhado desta mesma informação Tachizawa (2012, p. 10), afirma através de pesquisa realizada pela Abong (2002), entidade que congrega as maiores ONGs do país, revela que atualmente essas organizações têm buscado educar, formar e capacitar políicamente os indivíduos, principalmente os organizados coletivamente, em movimentos populares e sindicatos. Para ONGs, a conscientização política é a maior preocupação em relação ao voluntariado.

Uma questão importante levantada por Lacruz (2014, p. 4) é esclarecer que as Entidades do Terceiro Setor são instituidas sob a forma de Associação e Fundação diferenciando assim pela natureza de sua atividade fim onde as associações concentram o seu foco no índividuo enquanto as fundações têm o seu escopo voltado especificamente ao patrimônio.

2.1.3 Mão de Obra Concentrada no Terceiro Setor

Além das ações sociais, finalidade para qual foi formada, a instituição do terceiro setor vem crescendo com tal velocidade que beneficia a criação de um novo mercado de trabalho obtendo em sua estrutura funcional de organização mão de obra especializada em mais diversos setores e segmentos. Para Merege (2009, p. 70), mensurar a participação do terceiro setor no Brasil em geração de empregos em termos mundiais ainda assim é notar uma pequena participação, mas relevante para pesquisas que moldam o crescimento e apontam peculiaridades deste setor.

Em contrapartida a esta afirmação, Tachizawa (2012, p.9), relata que esse número é certamente maior, pois escapam ás estas estatísticas as pequenas organizações, as instituições religiosas e os indivíduos voluntários, não formalmente registrados, que promovem ações sociais na comunidade e que também integram o setor gerador de 5% dos empregos no mundo e 2,5% dos postos de trabalho no Brasil.

Frente a um perfil diversificado de atuação abrangente em características e ações sociais com tamanha notoriedade e organização de fortes lideranças da sociedade civil. Resulta na concepção de Merege (2009, p. 26), sobre as iniciativas de motivação por parte do governo Federal para a realização de um censo brasileiro do terceiro setor. Método já utilizado por doze países no mundo fazendo uso a metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU, o Brasil foi o primeiro país da América Latina a utilizá-la, servindo como referência aos demais.

2.1.3.1 Colaboradores Assalariados

Segundo o Cadastro Central de Empresas-CEMPRE e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. No ano de 2010, levantou um universo de 509.603 entidades sem fins lucrativos, que representam 9.9% do total do cadastro (entidades empresariais, órgãos da administração pública e instituições privadas sem fins lucrativos). Nas entidades sem fins lucrativos onde estavam ocupados 3.198.060 pessoas (6,4% do total), sendo 2.896.140 assalariados (6,7% do total).

Dados mais recentes estudam as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (FASFIL), com dados de 2010, feito a partir do CEMPRE, realizado pelo IBGE, IPEA, ABONG e GIFE, revelam a existência de 290,7 mil associações e fundações privadas sem fins lucrativos no Brasil, que contam com um contingente de mais de 2,1 milhões de colaboradores assalariados. (LACRUZ, 2014, p. 06).

De acordo com a pesquisa realizada pelo IBGE disponível no site (IBGE.gov), as informações referentes a distribuição absoluta e relativa de pessoal ocupado assalariado em Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos, concentra um contingente de 2,1 milhões de pessoas registradas como trabalhadores assalariados nas 209,7 mil FASFIL, em 2010. Representando assim na tabela abaixo cerca de ¼ (23,0%) do total dos empregados na administração pública no mesmo ano (73,5%), do total do emprego formal no universo das 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e (5,8%) do total das entidades empresariais existentes no CEMPRE. A distribuição do pessoal ocupado assalariado entre os diversos campos de atuação das FASFIL tende a refletir as diferenças na abrangência do atendimento e na complexidade dos serviços prestados.

Tabela 1- Distribuição, absoluta e relativa das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos e do pessoal ocupado assalariado.

Tabela 18 - Distribuição, absoluta e relativa das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos e do pessoal ocupado assalariado, segundo faixas de pessoal ocupado assalariado – Brasil – 2010

Faixas de pessoal ocupado assalariado	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		Pessoal ocupado assalariado	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
Total	**290 692**	**100,0**	**2 128 007**	**100,0**
0	210 019	72,2	0	0,0
De 1 a 2	32 228	11,1	43 157	2,0
De 3 a 4	11 645	4,0	39 719	1,9
De 5 a 9	12 388	4,3	82 128	3,9
De 10 a 49	17 340	6,0	376 284	17,7
De 50 a 99	3 459	1,2	239 522	11,3
De 100 a 499	2 975	1,0	601 830	28,3
500 e Mais	638	0,2	745 367	35,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2010.

Fonte: IBGE- FASFIL 2010

Segundo Ruggeri (2011, p. 10), pesquisas realizadas por diversos institutos nacionais e internacionais apresentam dados sobrea relevância e importância terceiro setor que o colocam acima de diversos outros setores da economia. Dados da pesquisa do IPEA mostra o terceiro setor como responsável por 1,5% do PIB nacional, 1,2 milhão de empregos distribuídos em mais de 250 mil organizações sem fins lucrativos. E independentemente das diferenças nos dados das pesquisas, o fato é que o terceiro setor é atualmente significativo na economia nacional e, portanto, necessita de um tratamento mais profissionalizado em sua gestão.

2.1.3.2 Colaboradores Voluntários

O trabalho voluntário é regulado, no âmbito federal, pela lei nº 9.608/98, que dispõe sobre essa modalidade de trabalho em território nacional, balizando a relação entre as entidades e o voluntário, este trabalho é definido como atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada sem fins lucrativos. (INSTITUTO FILANTROPIA et al, 2014 p.100).

Ainda segundo Felippe (2015, p. 28), dentro das organizações sem fins lucrativos também se enquadram os direitos e deveres do voluntário, que nada mais são que medidas que facilitam as atividades exercidas de maneira correta e justa tanto para os voluntários quanto para as instituições. Fazem parte do direito do voluntário:

- Realizar um trabalho que esteja de acordo com as suas experiências e conhecimentos;
- Poder acessar programas que auxiliem em sua formação e que possam otimizar o seu trabalho;
- Possuir um ambiente de trabalho favorável, com higiene, alimentação e segurança,
- Poder participar de decisões que dizem respeito à atividade na qual está envolvido;
- Ter conhecimento pelo que desenvolveu ao longo do trabalho, por meio de certificação.

Relativos aos deveres de um voluntário fazem parte:

- Atentar-se e respeitar as normas e os padrões éticos da instituição que promove a ação voluntária e todos os demais envolvidos no processo;
- Mostrar-se ativo e solidário, fazendo correto uso dos bens, equipamentos e quaisquer outros tipos de recursos disponibilizados;
- Respeitar as orientações dos profissionais, atentando-se ao calendário das

atividades propostas para o programa;

- Utilizar, durante toda a duração do trabalho, a identificação como voluntária e nunca atribuir a si a responsabilidade pela organização sem que haja conhecimento da mesma.

No Brasil, de acordo com informações no site (IBOPE.com) a pesquisa IBOPE Inteligência, indica que os voluntários representam 18% da população, ou seja, apenas dois em cada dez brasileiros fizeram esse tipo de trabalho no último ano. O percentual está abaixo da média mundial que é de 37%, sendo que em alguns países como a China e o Canadá o número de voluntários sobe para 55% e 50% da população, respectivamente. Entre os brasileiros adeptos à prática, as mulheres são mais atuantes que os homens, já que 20% delas aderem ao voluntariado, enquanto somente 15% dos homens se engajam.

A mão de obra voluntária traz benefícios de mão dupla para os seus envolvidos tanto para quem exerce quanto para quem faz uso desta colaboração, mas ainda sua adesão ocorre em um nível baixo. Conforme informações no *site* (Financeiro 24 horas.com) o trabalho voluntário tem contribuído para o estabelecimento e o fortalecimento de parcerias entre os indivíduos e as organizações do terceiro setor. Essas parcerias fazem com que a sociedade civil se torne mais capazes de organizar-se, visando ao atendimento das demandas sociais. Em contra partida, para atrair trabalhadores voluntários, as organizações utilizam políticas de adesão e permanência dessas pessoas, tentando fazer com que os indivíduos se identifiquem com a instituição e, se mobilizem para o atendimento da missão final da organização.

Atualmente a disseminação do trabalho voluntário vem adquirindo representatividade no segmento empresarial privado com o senso de Responsabilidade Social, empresas de variados segmentos incentivam seu colaboradores a aderirem ao trabalho voluntário realizando recrutamentos e seleção através de departamento de Rh identificando possíveis candidatos potenciais a execução de trabalho voluntário corporativo. Segundo Renata (2015, p. 38), as empresas com estas iniciativas de responsabilidade social visam incentivar, organizar, apoiar e reconhecer as ações voluntárias de participação cidadã de seus profissionais e demais públicos de relacionamento em prol da sociedade.

2.1.4 O Terceiro Setor e a Legislação Brasileira

Embora as organizações do terceiro setor- OTS possuam uma finalidade pública os mesmos obtêm direitos e deveres assegurados juridicamente ao qual asseguram a esta personalidade jurídica privada com direito de atividade econômica. Segundo Lacruz (2014, p. 4), além de possuirem uma finalidade pública esta, por fim, pode gerar um excedente uma sobra de recursos, mas tal resultado não pode ser apropriado por dirigentes e associados, o que caracteriza um procedimento condenavel já que a razão de existência das OTS é a prestação de um serviço público e não o enriquecimento de algumas pessoas estas, porém são obrigadas a aplicarem todo o excedente gerado em atividades de atendimento ao público.

Uma vez organizada em um destes formatos: Sociedade, Associação e Fundação, a entidade pode pleitear a obtenção de títulos ou de certificados que atestem sua qualidade sendo titulações classificadas como:

- OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) regulada pela lei nº 9.790/99**;**
- Título de Utilidade Pública e seus subgrupos: Federal, Estadual e Municipal (no âmbito federal, lei nº 91 de 28/08/35; lei nº 6.639, de 08/05/79; decreto nº 50.517, de 02/05/61, e decreto nº 60.931, de 04/07/67);
- CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social), lei nº 12.101/09 e decreto nº 7.237/10;
- OS (Organizações Sociais- Lei nº 9.637/98), estas titulações viabilizam ás entidades a alguns benefícios legais. (FILANTROPIA. 2014 pag. 8).

Estas concessões de titulações as entidades do terceiro setor que juridicamente são classificadas como: associações, fundações e organizações religiosas, impõem obrigações adicionais ás entidades do terceiro setor como: a obrigação de apresentar anualmente prestação de contas ao Ministério da Justiça com relatório circunstanciado de atividades e demonstrativos contábeis. Além de conceder acesso a incentivos fiscais aos seus doadores (LACRUZ, 2014, p. 5).

Além das titulações, certificados e qualificações ofertadas para as organizações sem fins lucrativos mediante adequações relacionadas em edital que legalizam em todas as esferas do governo as ações de ONGs, perante a justiça e governo. Para Olak e Nascimento (2010, p. 193), a concessão destas titulações geram novas obrigações ás entidades sem fins lucrativos abrangendo

as principais obrigações fiscais e para fiscais listadas na tabela 2 abaixo advindas dos diversos títulos, registros, certificados e qualificações que podem ser requeridos em nível federal, abordando também os possíveis benefícios decorrentes de sua obtenção além das obrigações originadas pelo recebimento de recursos público.

TABELA 2- Síntese das obrigações gerais.

Obrigações Gerais	**Entidades sem fins lucrativos (ESFL) estão sujeitas a essas obrigações gerais**	**Periodicidade**
RFB		
DIPJ	Todas as entidades imunes ou isentas	Anual
DIRF	Entidades imunes ou isentas que tenham pago ou creditado rendimentos que sofreram retenção do Imposto de Renda na fonte (IRF) ou que tenham efetuado retenção da CSSL, da COFINS e da contribuição do PIS/Pasep sobre pagamentos efetuados a outras pessoas jurídicas.	Anual
DCTF	Todas as entidades imunes ou isentas	Mensal ou Semestral
DACON	Entidades imunes ou isentas cujo valor mensal das contribuições a serem informadas no DACON seja superior a R$ 10.000,00	Mensal ou Semestral
MTE		
RAIS	Todas as ESFL, com ou sem empregados.	Anual
GFIP	ESFL sujeitas ao recolhimento do FGTS ou às contribuições e/ou informações à Previdência Social.	Mensal
CAGED	ESFL que tenham admitido, desligado ou transferido empregado com contrato de trabalho regido pela CLT.	Mensal
MP		
Exames dos atos constitutivos	Fundações	No momento da constituição
Prestação de Contas	Fundações e Associações	Anual

Fonte: Olak e Nascimento (2010, p. 199). OBS: modificado pela autora.

2.1.5 Concessões Legais para Organizações Sem Fins Lucrativos

Sendo um agente intermediário entre o Estado e o Individuo as entidades sem fins lucrativos torna-se parceiras fundamentais para o atendimento a determinadas necessidades sociais, que em muitos casos, complementa as atividades do 1º setor. E por esta razão que hoje existe uma forte tendência por parte do poder público em fomentar as atividades deste setor de várias maneiras, sendo a principal delas a concessão de benefícios de ordem tributária. Sendo estes benefícios isenções e imunidades de tributos como: Imposto de Renda (IR), Contribuições para o

PIS/PASEP, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Legislação Previdenciária (LP), decorrentes de disposições legais (FILANTROPIA, 2014, p. 45).

Mas apesar de terem o benefício público como ponto central de seus objetivos, atividades e justificativas de existência esse número, no entanto é reduzido relativamente em relação à registos junto ao Conselho Nacional de Ação Social – CNAS e de reconhecimentos referente às titulações de Utilidade Pública que segundo Tachizawa (2012, p. 06), são legislações ultrapassadas que remonta ao período getulista, onde resulta em um conjunto de obstáculos legais e burocráticos para que ONGs tenham acesso a esses benefícios.

Tal afirmação anteriormente tratada referente à legislação brasileira ganha o reforço quanto ao questionamento destas concessões que para Olak et. al (2010, p. 16), define-a como esparsa e afirmam que para um estudo sobre as entidades sem fins lucrativos no Brasil, do ponto de vista legal, remete a um pinçar de leis e normas em diversos dispositivos existente no universo da Constituição Federal até o Novo Código Civil, necessitando assim ser reformulada com urgência, objetivando o fortalecimento, a ampliação e a transparência na aplicação dos recursos da sociedade civil organizada.

Apesar destas concessões de benefícios tributários oferecida pelo governo o desafio das ONGs é a adequação as exigências previstas em editais onde o órgão fiscalizador exige uma gama de documentações que atestem as atividades desenvolvidas. Segundo Dulcinéia e Elisandra (2014, p. 27), a partir da nova legislação notam-se grandes dificuldades por parte dos dirigentes de entidades sociais quanto á organização e á gestão dos processos que visam á obtenção e à manutenção do certificado. A importância de conhecer a legislação e instituir uma gestão adequada aos processos relativos á certificação é indispensável a qualquer gestor que busque a sustentabilidade e prosperidade da entidade. E por falta de informação e orientação, muitas instituições deixam de usufruir os benefícios garantidos por lei.

3 TERCEIRO SETOR: ESTRUTURA FUNCIONAL INTERNA

A estrutura organizacional é um instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das responsabilidades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de autoridade e dos processos de comunicações

e decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (REBOUÇAS, 2013, p.146)

A estrutura genérica mais comumente utilizada por estas organizações é a estrutura funcional onde esta teve sua origem desenvolvida pelo estudo desenvolvido por Taylor o qual pregava as especializações das funções reduzindo assim a variedade de atividades para aumentar a eficiência. Para Andrade (2012p. 148), o objetivo principal da estrutura funcional é implantar a especialização nos diferentes níveis hierárquicos da organização, onde deve ser instituída a partir das funções básicas das empresas.

Em busca de uma eficiente organização funcional interna a gestão de instituições sem fins lucrativos adotam prática de departamentalização que possibilita a instituição dividir horizontalmente seus setores por função, segmento social e projetos tirando proveito dos conhecimentos específicos de cada colaborador relacionados a cada campo do conhecimento intrínseco do indivíduo melhorando assim o fluxo de trabalho e análise assertiva de suas ações. (TENÒRIO, 2006, p.62).

Para conceber a modelagem institucional e organizacional de uma entidade é necessário definir sua arquitetura organizacional, sua governança corporativa, sua estrutura organizacional, sua identidade e seu sistema ou seus macroprocessos de gestão. Sendo que as ações das mesmas em modo geral sendo do terceiro setor são propositivas (captando recursos, sobretudo por meio de demanda espontânea e respostas a editais, correlatados de doações) e/ou executoras (executando elas mesmas as ações dos projetos para as quais foram captados os recursos, em vez de transferir recursos a terceiros, os chamados executores, e fazem exclusivamente a gestão do projeto) (LACRUZ, 2014, p. 11).

Ainda de acordo com Lacruz (2014, p. 13), as ONGs por serem sociedades civis sem fins lucrativos, normalmente organizam-se em modelagens institucionais distintas como os seguintes órgãos: Assembleia Geral e Diretoria Executiva podendo ser composta em sua organização por um número variado de membros com as funções mais comuns as de Presidente, Vice-presidente e Tesoureiro. Além de um grupo de agentes que compõem sua estrutura organizacional compreendido neste universo por: patrocinadores, parceiros, doadores, fornecedores, voluntários, beneficiários, funcionários e governos.

As atribuições gerais da Diretoria Executiva é gerir a instituição conduzindo-a de

forma integra, seus dirigentes são isentos de remuneração pelo trabalho que realizam em prol da causa defendida os mesmos fazem uso de outras conjunturas e de vários instrumentos para a condução e gestão destas atividades. Apesar das Entidades Sem Fins Lucrativos- ESFL apresentarem características peculiares, especialmente no que se refere ás fontes de recursos e objetivos institucionais, quando comparadas ás empresas, os subsistemas das entidades sem fins lucrativos em nada diferem dos subsistemas das empresas (OLAK et. al, 2010, p. 18).

4 O PERFIL DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Uma organização é criada com um só intuito, satisfazer aos anseios de seus societários e clientes visando à satisfação, necessidades e desejos comuns de seus *stakeholders*, prezando a qualidade de seus serviços e perenidade de suas ações no mercado. Devido às diversas mudanças ocorridas no âmbito empresarial se faz necessária, a utilização constante de técnicas gerenciais que assegurem a fluidez dos processos. Segundo Tenório (2006, p. 17), gerenciar nada mais é estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada, atividade esta executada exclusivamente por um gestor conhecedor de normas administrativas.

Ainda de acordo com Tenório (2006, p. 17), entender a importância da administração é compreende porque os homens se associam para atingir objetivos comuns. Mas o simples fato de se agrupar pessoa não basta para garantir que os recursos existentes sejam alocados da melhor forma e que o trabalho seja realizado no momento certo. Desvendar o perfil de governança utilizada por instituições sem fins lucrativos é um pinçar de descobertas, que compreende, desde a sua formação quanto à maneira comportamental diante de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

E um destes sistemas que objetiva a melhor prática de trabalho chama-se Gestão corporativa ou conhecida também como Governança Corporativa que nada mais é que um conjunto de ações e procedimentos que a Alta Administração de uma corporação imprime para que ela seja adequadamente governada atendendo os objetivos dos acionistas e mantenedores de uma determinada organização (RODRIGUES 2003, p. 07).

Este modelo de Gestão Corporativa define a macroestrutura de poder da organização que no caso de instituições do terceiro setor podem ter perfis de gestões variados como: Instâncias

deliberativas (Assembleia, no caso de associação, Conselho Curador, no caso de fundação e Diretoria. Ambos obrigatórios e não remunerados), Instâncias fiscalizadoras (Conselho Fiscal e auditoria externa), órgãos obrigatório sem certos casos, com o Conselho Fiscal (necessariamente não remunerado), Instâncias consultivas (Conselho Consultivo, órgão facultativo), Instâncias executivas (dependendo do porte da entidade e normalmente remunerado) e como elas se relacionam (LACRUZ 2014, p. 13).

As organizações do terceiro setor são expressões organizadas de legitimas demandas da sociedade civil, ao interagir com os demais agentes sociais: como órgãos públicos, empresas, pessoas físicas, cooperantes, voluntários ou doadores, enfim com todos aqueles que com elas se identificam acabando assim por construir um modo próprio de governança (COLOMBO, 2011, p. 184).

Detentor deste perfil a gestão deste segmento de mercado precisa, no entanto estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir a finalidade e o alcance de objetivos da organização utilizando para isto funções gerenciais essenciais de planejamento, organização, direção e controle funções entendidas como ciclos contínuos que beneficiam a administração. Para Tenório (2006, p. 18) a importância dos processos de gestão para a dinâmica da organização é essencial para que a atividade seja bem sucedida, como também o adequado uso dos recursos e o direcionamento dos mesmos para o atingimento da finalidade proposta pelos membros da organização.

A busca de profissionalização por parte da alta gestão de instituições do terceiro setor em práticas administrativas vem aumentando e não é fato recente a prática de ação social foi superada pelas ações impostas pelo mercado mudando a avaliação da condução de suas atividades não podendo ser mais executada de forma amadora. De acordo com Merege (2009, p. 60), estes dirigentes, embora com pouca formação na área de administração, acabaram desenvolvendo novos e adequados conhecimentos de gestão, que refletem os valores e a cultura organizacional prevalecente nas organizações do terceiro setor, estes gestores por sua vez apresentam a intenção de profissionalizar a gestão das organizações pelas quais são responsáveis, contribuindo assim para a aproximação entre as escolas de administração e as organizações do terceiro setor.

4.1 O Planejamento como Ferramenta Necessária a Gestão

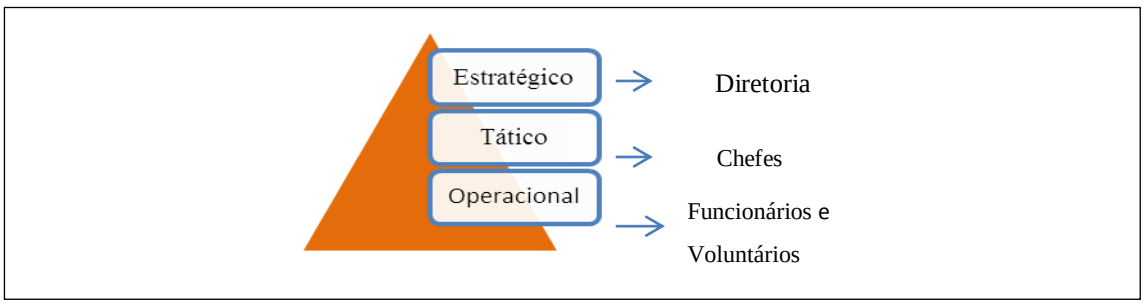
O planejamento é uma seriação lógica dos recursos disponíveis, que visa conduzir a pessoa ou instituição á consecução de um objetivo com o menor dispêndio e risco onde o seu principal objetivo é conduzir, disciplinar a ação evitando a dispersão de esforços e perdas dos recursos de confiança, dos agentes executores, na instituição (FARIA, 1977 p. 172).

Em ONGs constata-se atualmente que seus dirigentes têm boa percepção dos acontecimentos externos que influenciam suas ações, revendo suas atividades procurando incrementar suas atividades mediante a otimização de recursos, como também a melhoria do funcionamento interno e ampliação de relacionamento com outras organizações, este esforço requer de sua gestão um processo de planejamento resultando neste em um planejamento estratégico, com cronograma, mas com orçamentos bem reduzidos (TENÒRIO, 2006, p.28).

Ainda de acordo com Tenório (2006, p. 22), para que uma organização tenha êxito em suas ações não basta definir onde se pretende chegar como também o alcance do raio de suas atividades seus gestores em principal citação precisam ter a preocupação de preparar a organização para o enfrentamento de desafios existentes no meio empresarial tendo em mãos o conhecimento de planejar, organizar, dirigir e controlar tendo em vista que nenhuma empresa funcione a base de improvisação.

O planejamento estratégico é uma função direcionada aos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos, porém para o alcance do escopo almejado é de extrema necessidade a participação integrada dos demais níveis da organização indicados na figura 1.2 sendo estes: estratégico, tático e operacional, tendo para cada nível um planejamento tático em conformidade ao planejamento estratégico gerado por seus dirigentes (ANDRADE, 2012, p. 17).

Figura: 1.2 Níveis Organizacionais em ONGs.



Fonte: Tenório, 2006. Obs.; Modificado pela autora.

Para Tenório (2006, p. 28), o planejamento estratégico significa a visualização do futuro, um pinçar de alternativas que os membros da organização devem ter em mente, onde planos são guias e não dogmas, devendo ser flexíveis tangíveis e adaptáveis às imprevisibilidades do cotidiano. Tendo em vista que o mesmo representa um novo comportamento em relação á gestão da organização, devendo ser entendido como um processo de aprendizado e integração que visa a fazer que os membros da organização compartilhem ideias a respeito do rumo que a organização deverá trilhar em busca da eficiência, eficácia e efetividade de suas ações perante a sociedade.

Outra atividade essencial para os processos de planejamento estratégicos é a inteligência organizacional. Segundo Chiavenato et Sapiro (2009, p. 68), a inteligência organizacional oferece um acompanhamento regular e sistemático do ambiente exterior através de informações sobre mercado, tecnologias, clientes, concorrentes e tendências socioeconômicas tornando-se essencial para elaboração dos processos de planejamento estratégico, pois nenhuma estratégia consegue ser melhor do que a informação da qual deriva. A organização bem-sucedida é aquela que consegue reunir, organizar, disseminar, aplicar e rentabilizar seu conhecimento corporativo.

4.1.1 Ações Estratégicas inerentes a Gestão de ONGs

A utilização de estratégias no ramo empresarial é recente iniciada em 1960, em comparação ao seu surgimento que advém há cerca de 2.500 anos criada por Sun Tzu, filósofo, general, autor do mais antigo e famoso manual de estratégias*: A arte da Guerra*, literatura bastante utilizada atualmente por administradores e simpatizantes na área da Administração. Pactuando desta informação Andrade (2012, p. 3), afirma que o estudo da estratégia passou a ser um objeto de interesse crescente por parte de muitos executivos, estudiosos e pesquisadores interessados em técnicas administrativas e que o volume de trabalhos e pesquisas tem se tornado fator prudencial no que diz respeito à contribuição de novas estratégias gerenciais ao qual se convertem em literatura especializa em gestão.

A busca por profissionalização na gestão do terceiro setor demanda uma visão estratégica de sustentabilidade como também sua relação com a sua missão na sociedade. Em

consonância desta informação para Ruggeri (2011, p. 30), a gestão estratégica das organizações do terceiro setor é, sem dúvida, a primeira necessidade imposta a elas para sua sustentabilidade, pois é desta forma que elas incorporarão seu conceito (missão, visão, etc.) no dia a dia da organização de modo a direcionar suas ações.

Segundo Hunger et Wheelen (2010, p. 9) , o modelo básico de gestão estratégica utilizadas por empresas consiste em quatro elementos básicos: (1) análise sistemática do ambiente, (2) formulação da estratégia, (3) implementação da estratégia e (4) avaliação e controle. Sendo que cabe a gerência a análise sistemática tanto do ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças, quanto do interno, buscando forças e fraquezas. Fatores importantes para o futuro da corporação chamados de fatores estratégicos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A utilização de ferramentas de planejamento estratégicos no terceiro setor ocorre de forma pouco diferenciada devido às características peculiares a este setor tendo em vista que as finalidades de suas ações diferem-se no objetivo final. De acordo com Tenório (2006, p. 28), realização deste exige por parte de seus dirigentes e membros da organização a questão de manter-se em alerta, observando as mudanças do contexto, questionando crenças e sendo capazes de introduzir novos elementos a cada dia, de forma a levar a organização ao encontro de novas realidades.

4.1.2 Estratégias de Captação Financeira

Não há dúvidas que um dos maiores desafios para empresas de qualquer segmento está em controlar o seu fluxo monetário, esta por sua vez não é tarefa fácil. E para instituições do terceiro setor torna-se ainda mais complexa, visto que a maior parcela monetária na captação de recursos utilizada por ONGs advêm de doações. Relativo a estas questões Tachizawa (2012, p. 160), declara que grande parte do sucesso das atividades de *frundraising* depende do relacionamento que se estabelece com os doadores independentemente de quais sejam seus potenciais, pois estes em geral, compartilham com a missão, valores e objetivos gerais da organização e contribuem para a realização de atividades ou projetos por elas desenvolvidos.

Os gestores destas organizações devem estar atentos a esta prorrogativa de atenção com a boa imagem, reputação e transparência de suas ações perante a sociedade. Segundo

Tachizawa (2012, p.161), os esforços na captação de novos doadores e parceiros exigem destas organizações uma reformulação no planejamento de comunicação, lançado mão de novos recursos como: contatos pessoais, cartas, telefonemas, *e-mails, folders*, boletins jornais. Esta nova modalidade de captação de novos doadores por assimilação de ideias vem aumentando de proporção com o advento do Marketing Social. Ora por sua vez utilizam técnicas mercadológicas de conhecimento adaptando-a condição de beneficiar o bem estar social em resposta as mazelas existentes na sociedade.

Conforme informações no site (Espacios.com), a respeito do entendimento de marketing social não devem ser reduzido à mera divulgação das ações sociais de uma organização, visando também agregar valor à marca e à imagem de uma empresa, como vem sendo difundido no Brasil. Sua prática consiste numa ferramenta estratégica, cujo foco é a transformação social, através da utilização de instrumentos do marketing, para a transformação da sociedade de um estado não ideal de comportamento para um estado ideal.

As captações de recursos financeiros em instituições sem fins lucrativos são necessárias para a manutenção e fomento das atividades oferecidas. Bem como a mensuração de receitas e despesas visto que as entradas em sua totalidade obtêm reservas bem reduzidas. Em relação ao grupo de receitas que figuram no orçamento de entidades do terceiro setor Slmoski (2012, p. 66), descreve-as como:

> - **Receitas Próprias**: representam ingressos de recursos resultantes do uso de ativos pela entidade ou por terceiros (direitos autorais, receitas patrimoniais: aplicações financeiras, alienação de bens, locação de bens etc.), que serão aplicados na causa da entidade.
> - **Receitas de Doações e Contribuições:** são ingressos de recursos resultantes de ações de *benemerência* de pessoas físicas e / ou de pessoas jurídicas, que contribuem com a entidade no desenvolvimento da causa.
> - **Receita de Subvenções:** são ingressos de recursos resultantes de subvenções de entidades públicas governamentais que são destinados a execução de atividade social relacionada com a causa da entidade.
> - **Receita de Parcerias:** são ingressos de recursos (termos de parceria) resultantes dos contratos de parcerias, firmados entre a entidade e o poder público governamentais, que têm como propósito a execução de atividades relacionadas com a causa;
> - **Receitas de Projetos de Geração de Recursos:** são aquelas que resultam da execução de projetos contratados por pessoas físicas e jurídicas em seu próprio benefício

> ou de outrem que buscam, através do superávit, gerar recursos para aplicação na causa da entidade.

Tendo em situação real um orçamento reduzido para a continuidade e fluidez do trabalho desenvolvido a questão de estreitamento e fortalecimento de alianças estratégicas a importância de capação de novos parceiros se faz necessária em sua total legalidade. Conexo a esta questão Tachizawa (2012, p. 140), afirma que por meio de parcerias e alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimento, captar ainda mais recursos, reduzir a alocação de recursos. Por este intermédio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes nos quais não são tão fortes.

De certa forma as alianças e parcerias são de fundamental importância para a estabilidade e sustentabilidades das organizações sem fins lucrativos. Para Ruggeri (2011, p. 18), a estabilidade de sustentabilidade de uma organização deve ser buscada num modelo que congregue:

- Sustentabilidade da missão organizacional;
- Sustentabilidades das parcerias e alianças da organização,
- Sustentabilidade dos recursos humanos da organização;
- Sustentabilidade econômico-financeira da organização.

Estes quatro aspectos da sustentabilidade da OTS alinham-se num eixo de eficiência (recursos humanos e finanças) e num eixo de eficácia (missão e parceria/alianças) que somente podem ser gerenciados com aplicação de técnicas e ferramentas profissionais de administração.

4.2 Gestão e Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor

Atualmente na conjectura de mercado, é frequente a utilização de projetos em empresas de vários seguimentos comerciais, para o suprimento de demandas cada vez mais crescentes e alcance de seus objetivos. Conforme informações no *site (*PMI.org), um projeto necessariamente nada mais é que é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único. E para uma ação exitosa é necessária habilidades e técnica inerente a gerenciamento de projetos área complexa de

competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados.

Segundo Armani (2004, p. 18), a grande utilidade dos projetos é o fato de eles colocarem em práticas as políticas e programas na forma de unidades de intervenção concretas. Sendo ainda a melhor solução para organizar ações sociais, uma vez que eles capturam a realidade complexa em pequenas partes, tornando-as mais compreensíveis, planejáveis e manejáveis. Em sua concepção projetos demandados por instituições sem fins lucrativos são basicamente uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados em uma quantidade limitada de recursos: humanos, materiais, financeiros e de tempo.

A busca por conhecimento de técnicas referente a projetos detêm atualmente uma grande frequência por parte de empresas que visam à participação efetiva no mercado, percebendo assim uma preocupação de não conduzirem seus projetos de forma amadora. Inserida neste contexto as entidades do terceiro setor nos últimos anos sofrem o mesmo processo de empresas de iniciativa privada na questão de projetização. Segundo Ruggeri (2011, p. 3), nos últimos anos, a procura por conhecimentos relativos à área de projetos por entidades do terceiro setor já é demandada com certa frequência por seus gestores atentos a novas oportunidades.

Projetos para serem bem sucedidos precisam necessariamente de entendimento por parte da alta gestão a respeito dos conceitos referentes a projeto, programa e portfólio. Independentemente das diferenças dos conceitos sobre projeto, programa e portfólio, o gerenciamento de cada um destes elementos tem foco diferenciado dos demais. Enquanto o gerenciamento de projetos foca na obtenção dos resultados esperados do projeto, o gerenciamento de programas foca as relações entre eles, Já o gerenciamento de portfólio prioriza os objetivos organizacionais atuando no sentido de compor um quadro de trabalho coerente com o plano estratégico da organização (RUGGERI, 2011, p. 20).

De acordo com informações no *site* (PMI.org), independente da área de atividade ou missão, o gerenciamento de projetos é uma peça chave que ajuda a organização a obter um melhor desempenho. Quando aprimorado ou ajustado à cultura de uma organização o gerenciamento de projetos agrega valor ao aprimorar:

- A execução de estratégias através de desempenho e padronizações confiáveis e passíveis de repetição;
- A integração dentro das organizações, através da eliminação de “silos” em uma melhor comunicação e colaboração;
- O aprendizado pela qual uma organização projetizada passa quando explora novos produtos, processos e mercados.

De acordo com Lacruz (2014, p. 95), a utilização de projetos no terceiro setor estava voltada a captação de recursos com sete fases de execução sendo estas: captação, contratação, organização e preparação execução, monitoramento e controle, prestação de contas e encerramento, controles necessários para a aquisição de benefícios.

5 METODOLOGIA

Este capítulo está dividido nos seguintes tópicos:

- Escolha do objeto de estudo
- Tipos de pesquisa
- Sujeitos de pesquisa
- Universo ou população
- Plano amostral da pesquisa
- Técnicas de coleta de dados
- Pré-teste
- Variáveis de estudo
- Técnicas estatísticas utilizadas
- Caracterização da amostra

5.1 Escolha do objeto de estudo

O objeto de estudo escolhido para esta pesquisa nos aspectos de gestão de instituições do terceiro setor foi a Associação dos Amigos da Oncologia AMO, registrada com o CNPJ: 01.556.211/0001-78, situada a Rua: Permínio de Souza, Nº 270 Bairro Cirurgia, por ser uma organização não governamental sem finalidade econômica, classificada como uma forma de organização pertencente ao Terceiro Setor, atuante desde sua fundação em 21 de novembro de 1996, por um grupo de sócios fundadores na época profissionais e voluntários atuantes na saúde, vinculados ao Hospital Cirurgia. Sua atividade principal esta voltada á prestação de serviços em assistência social e saúde do indivíduo portador de câncer sem classificação de sexo ou faixa etária.

Atualmente a cobertura de seus serviços não se restringe aos indivíduos do território sergipanos sendo também assistidos em suas ações usuários moradores de municípios que fazem fronteira com o estado completando assim um total de 1.626 cadastros ativos de beneficiários dos serviços oferecidos pela instituição. E para atender a esta demanda a associação obtêm atualmente uma estrutura funcional cerca de 40 profissionais remunerados, 52 voluntários, 03 assessores, 06 membros pertencentes ao conselho fiscal e 06 diretoras com a função de gerir a associação de acordo com o estatuto e a legislação pertinente às instituições do terceiro setor.

5.2 Tipos de pesquisa

Com o intuito de obter informações precisas referentes às indagações iniciais que premeiam este estudo foi necessária à utilização de pesquisas com referências bibliográficas. Resultando em uma busca por diretrizes básicas que auxiliem no desenvolvimento da pesquisa. Conforme Macedo (1994), uma pesquisa bibliográfica resume-se em uma busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa e o respectivo fichamento das referências para que sejam posteriormente utilizadas, trata-se do primeiro passo para qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo.

Realizar uma pesquisa qualitativa eficaz em qualquer área do conhecimento primordialmente se faz necessário uma busca particular envolvendo processo meditativo, questionador, disciplinado voltado à resolução do problema. Conexo a esta informação Rampazzo (2005), afirma que a pesquisa qualitativa busca um entendimento particular daquilo que estuda, o foco da sua atenção é centralizado no específico, no individual almejando sempre a compreensão.

Para uma eficiente obtenção de recursos necessários a realização deste trabalho o mesmo contou com o uso de um referencial bibliográfico de autores e estudiosos no tocante as práticas de gestão institucional e gerenciamento de projetos no terceiro setor, como também a realização de pesquisa *in loco* tendo como público alvo seus *stakeholder´*s de forma direta. Moldando assim o entendimento das informações produto da pesquisa qualitativa realizada através de questionários entrevistas relativa aos aspectos de riscos e desafios inerentes a gestão.

5.3 Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são indivíduos pertencentes ao ramo de atividade do terceiro setor sendo estes adultos e não idosos gestores, funcionários de áreas estratégicas com o período máximo de serviço de 17 anos e mínimo de 1 ano e oito meses, preceptores das ações desenvolvidas referente a instituições do sem fins lucrativos. A pesquisa teve com características predominância participativa do sexo feminino obtendo o percentual na amostra de 13 de adesão contra 03 do sexo masculino, integrantes de extrema importância para um resultado coerente com o objeto de estudo.

5.4 Universo ou população

O amostra da pesquisa foi constituído por indivíduos entre a faixa etária de 18 a 59 anos, clientes internos da AMO instituição sem fins lucrativos, com o entendimento em práticas administrativas como também a participação de gestores, indivíduos necessários às questões de tomada de decisão, organização interna funcional e fluxo de demandas, inerentes ao ambiente empresarial, ou seja, atores sociais necessários ao processo de investigação.

Neste trabalho, a população fica assim definida:

- Elementos da pesquisa: indivíduos acima de 18 anos aqueles situados na faixa etária entre 19 e 59 anos, que sejam clientes internos de instituições sem fins lucrativos;
- Unidade amostral: indivíduos entre 18 e 59 anos;
- Abrangência geográfica: capital sergipana;
- Período de tempo: entre os dias 13 e 14 de maio de 2015.

5.5 Plano amostral da pesquisa

Buscando uma eficiente mensuração das questões inerentes a gestão de instituições do terceiro setor, bem como seus riscos e desafios relacionados em referenciais teóricos. A estruturação do questionário aplicado preferencialmente a clientes internos é de aporte qualitativo buscando um entendimento particular, visando à captação e opinião individualizada sobre a importância da gestão, planejamento e utilização de projetos neste segmento social, com perguntas peculiares e de fácil entendimento para os entrevistados, característica essencial para o levantamento e equiparação dos dados com a realidade local da instituição e o objeto de estudo.

O Plano amostral utilizado nesta pesquisa foi o de amostragem aleatória simples e estratificada, este tipo de amostragem possibilita uma obtenção de características distintas para diversas categorias que dividem uma determinada população dentro de um mesmo conjunto dando-lhe a cada individuo independente do nível ao qual esteja inserida a chance de ser escolhido para compor a amostra técnica, ou seja, a obtenção de opiniões relativas a objeto de estudo não resultará apenas do nível estratégico, tendo em conjunto também as opiniões do nível tático e operacional beneficiando assim o resultado da pesquisa.

Por outra vertente, neste trabalho não há a intenção de generalizar os resultados locais com os regionais de forma nacional, fato este não possível por um grande número de instituições lotadas neste setor e vasto campo de atuação. O objetivo é descrever o perfil de Gestão implantado que de certa forma contribui para a continuidade e sustentabilidade dessas organizações sem fins lucrativos no tocante a riscos e desafios a serem superados com orçamentos reduzidos e grande fiscalização do poder público.

5.6 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados realizou-se através de questionários que segundo Lopes (2006), um componente crucial no processo de pesquisa sendo um apoio para o pesquisador em sua coleta de dados, devendo ser claro, objetivo e de fácil entendimento tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador. Visando a efetividade no processo de coleta de dados o questionário elaborado com questões relacionadas à gestão e gerenciamento de projetos, com perguntas mistas, explorando a visão e perspectivas destes entrevistados de maneira que possibilitou identificar problemáticas e oportunidades relativas à gestão.

Por sua vez o produto desta pesquisa esta tabulado de forma numérica representada por gráficos seguindo critérios de pesquisa qualitativa de suma importância e particularidade dentro deste universo que compõem este objeto de pesquisa, onde indicaram os riscos e desafios a serem enfrentados por uma instituição do terceiro setor.

5.7 Pré-teste

Para a obtenção de um adequado questionário que estivesse de acordo com o objetivo de estudo e os preceitos referentes à gestão teve como ação inicial um pré-teste com 04 indivíduos integrantes do público-alvo, com o objetivo de encontrar falhas como: imprecisão na redação falta de clareza, repetição das questões, complexidade das questões, consistência da linguagem com o público-alvo e falta de adequação ao objetivo do estudo. Tendo em vista minimizar as divergências na coleta de dados em relação à participação dos entrevistados.

5.8 Variáveis de estudo

A primeira visita a instituição escolhida, notou-se por parte da Gestão mediante apresentação e formulação do questionário o interesse e uma disposição positiva para a

implantação e realização da pesquisa, como também a liberação para a escolha de indivíduos participantes da amostra.

A aplicação dos questionários não teve restrição de data e horários para serem aplicados beneficiando assim a participação de colaboradores que tem o seu horário laboral em turno matutino/vespertino e vespertino/noturno, englobando de forma equiparada a participação destes atores sociais na pesquisa.

5.9 Técnicas estatísticas utilizadas

As técnicas estatísticas utilizadas para o tratamento dos dados foram balizadas por técnica de avaliação estatística descritiva onde o pesquisador através de resultados obtidos por questionários observa, registra, analisa e não interfere no processo buscando entender a frequência com que o fenômeno ocorre. Sendo estes resultados apresentados através de gráficos por grau de importância de acordo com tema abordado.

5.10 Caracterização da amostra

A investigação empregou técnicas de caráter quantitativo e qualitativo para a coleta e análise dos dados. Foram realizadas 16 entrevistas individuais com integrantes de uma instituição que obtêm em seu universo um total de 145integrantes sem fins lucrativos dos quais, 02 pertencente ao nível estratégico, 04 do nível tático e 10 do nível operacional. Os critérios para a seleção dos participantes foi forma-se uma amostra balanceada sobre gestão como também seus riscos e desafios nos três níveis existentes na estrutura funcional.

Os perfis destes indivíduos podem ser assim descritos: Em relação a idade, cinco deles estavam na faixa entre 18 a 29 anos, sete na faixa de 30 a 42 anos, três na faixa entre 43 a 55 anos e um entre as faixas de 56 a 70. Sobre o grau de instrução, sete tinham cursado o ensino médio e nove possuíam superior completo ou incompleto a amostra obteve zero de adesão por participantes do nível fundamental. Quanto ao gênero ocorreu a predominância de adesão por parte do público feminino com o percentual de (81,0%), contra (19,0%) do público masculino.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

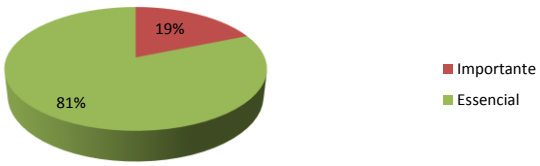
A análise dos dados apresentados abaixo por sua vez, são resultados de pesquisas de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo visando o entendimento e mensuração de opiniões como também suas particularidades obtidas através de aplicação de questionários.

6.1 Apresentação

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados.

Assim este capítulo está estruturado da seguinte forma: para cada tópico exibem-se os resultados encontrados por meio de tabelas e gráficos e em seguida passa-se á análise dos mesmos.

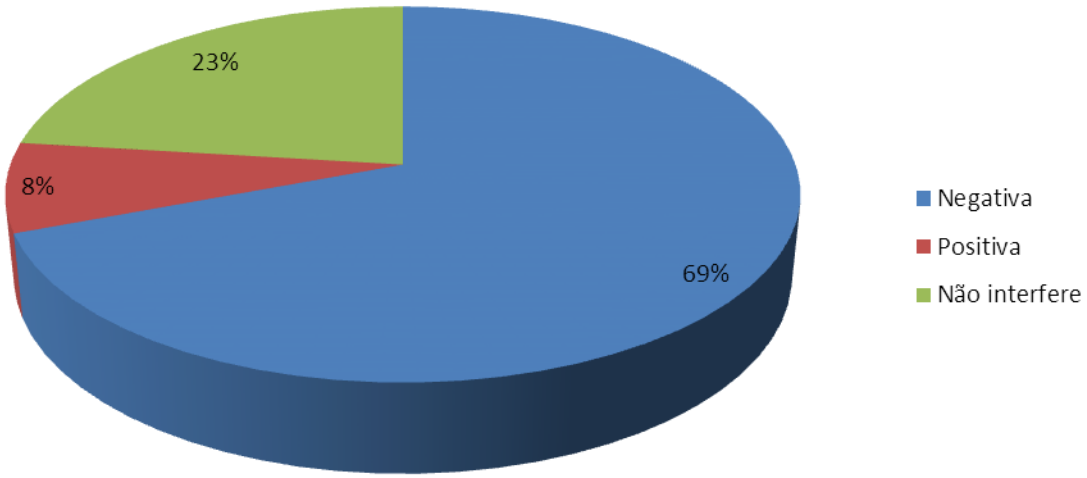
GRÁFICO 01 – Importância das Técnicas de Gestão



Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

No gráfico nº 01 é possível notar por parte dos entrevistados o entendimento da importância da gestão para a instituição podem oferecer para empresa sendo esta do terceiro setor ou de qualquer ramo de atividade. Sendo os dados referentes à relevância dos processos de gestão obtida com o resultado do questionário definidos como Importante para a Instituição que obteve o total de 19,0% de escolha e Essencial com o total de 81,0% de preferência.

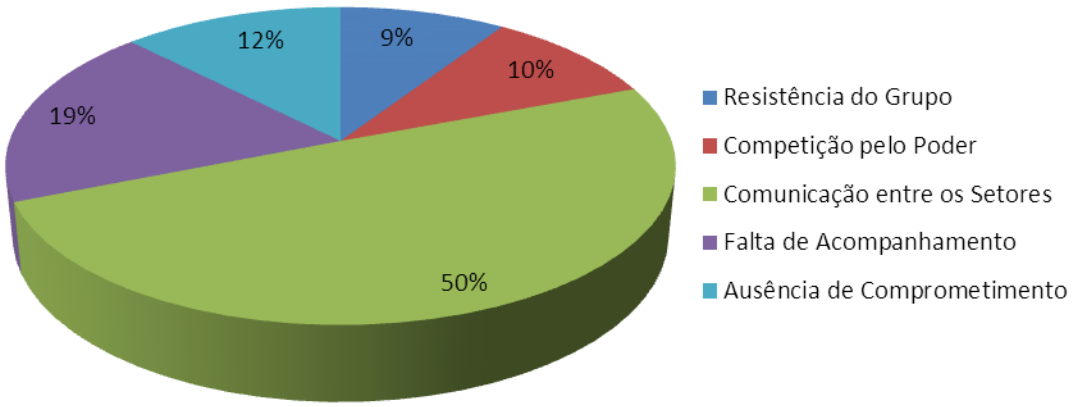
GRÀFICO 02 – Amadorismo na Gestão



Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

No gráfico de nº 02 apresenta dados referentes à opinião do entrevistado sobre de que forma o amadorismo no processo de gestão interferem no fluxo interno organizacional. A classificação obtida ficou definida desta forma: 69,0% definiram que o amadorismo exerce ação de forma negativa nos processos, Outros 23,0% acreditam que o amadorismo não interfere nos processos internos e 8% acreditam que o amadorismo interfere de forma positiva levando a gestão a avaliar suas ações e estratégias.

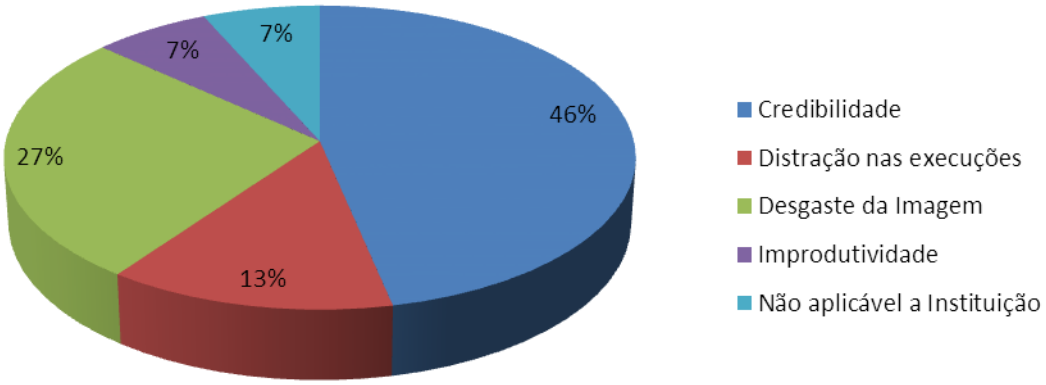
GRÁFICO 03 – Ações Prejudiciais a Execução do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

No gráfico nº 03 reflete a avaliação do ponto de vista dos entrevistados quando indagados sobre a sua percepção individual em relação aos obstáculos enfrentados pela gestão quanto à realização de forma efetiva do planejamento estratégico, as questões prejudicais destacadas na pesquisa apresentaram dados relevantes sobre a avaliação destes quesitos apresentados em questionário. A unanimidade de escolha sobre o quesito comunicação entre os setores obteve 50,0% de citação na pesquisa, seguidos de 19,0% com falta de acompanhamento e controle das ações planejadas, 12,0% de ausência de Comprometimento dos envolvidos, 10,0% sendo competição pelo poder e 9,0 % por parte da resistência do grupo envolvido. Diante destes resultados observa-se uma deficiência nesta instituição objeto de estudo nos processos de comunicação entre seus setores como também a prática efetiva de acompanhamento controle das ações planejadas.

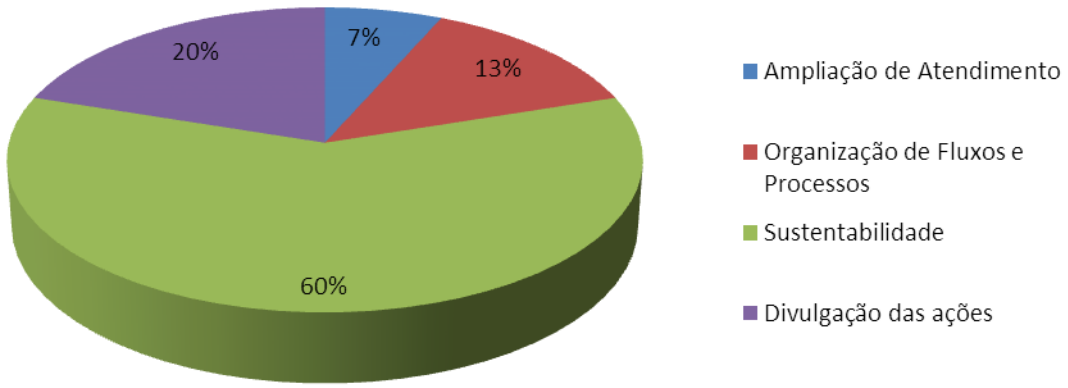
GRÀFICO 04 – Despreparo de Colaboradores e Voluntários.



Fonte: Elaborado pela autora. (pesquisa de campo, 2015).

No gráfico nº 04 apresentado destaca as respostas dos participantes quando indagados a quais implicações existentes no despreparo e colaboradores e voluntários para a gestão. A unanimidade de opiniões referentes à credibilidade que alcançou o índice de 46,0% das declarações seguidos de desgaste da imagem com 27,0%, distração nas execuções com 13,0% e equiparados em resultados estão: improdutividade com 7% e não aplicável á instituição com o mesmo índice. Justificativa expressa pelo participante o quanto as ações de treinamento promovido pela associação aos seus colaboradores e voluntários. Diante deste resultado avalia-se a preocupação e o alinhamento de opinião tanto de gestores quanto de colaboradores na questão de credibilidade das ações desta instituição.

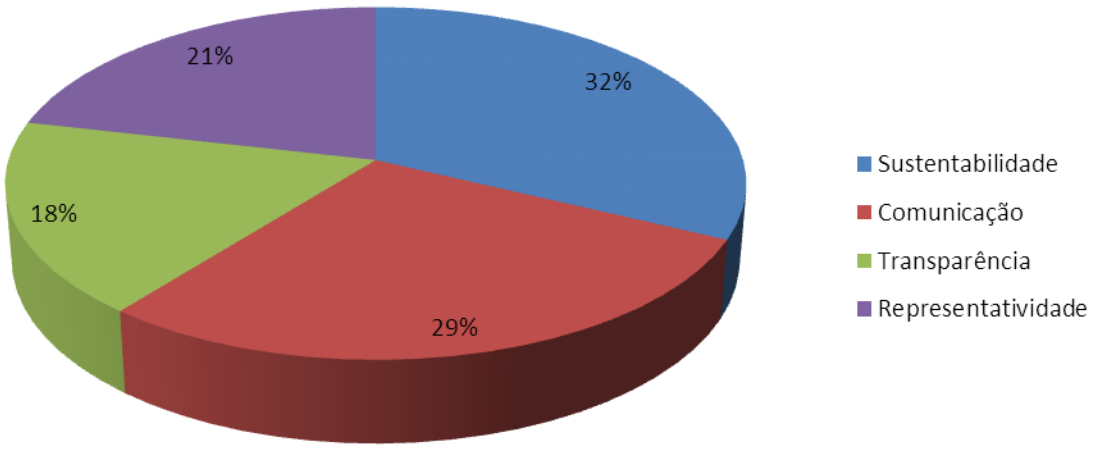
GRÀFICO 05 – Benefícios dos Projetos na Captação de Recursos



Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Em relação ao gráfico 05, apresenta a questão dos benefícios que a utilização de projetos pode proporcionar a organização no tocante à captação de recursos. O resultado, obtido através de pergunta subjetiva aos entrevistados resultou nos dados a seguir: A predominância 60,0% das respostas destacou que a utilização de projetos beneficia a sustentabilidade para a instituição seguidos de 20,0% sobre a divulgação das ações perante a sociedade atraindo novos parceiros, 13,0% relatam que os projetos beneficiam a organização de fluxos e processos internos e externos e 7,0% acreditam que auxiliam na ampliação de número de atendimentos.

GRÀFICO 06 – Desafios da Gestão.



Fonte: Questionário aplicado. Obs.: Elaborado pela autora

No gráfico 06, este por sua vez figura as opiniões obtidas através de perguntas subjetivas sobre a questão dos desafios que a gestão de instituições do Terceiro Setor tende a enfrentar para manter suas atividades perante a sociedade. A classificação formada apresentou os seguintes resultados: em 1º posição com 32,0% das escolhas está a questão de sustentabilidade seguida de comunicação na 2ª posição com 29,0%, em 3ª está a representatividade com 21,0%eem 4ª colocação a questão de transparência em suas ações com 18,0% das escolhas. Diante destes resultados apresentados confirmam a sustentabilidade como o maior desafio que uma organização sem fins lucrativos tende a enfrentar, opinião esta partilhada por estudiosos e simpatizantes deste recente segmento civil.

6.2 Questões Norteadoras e Resultado

As questões que nortearam a investigação deste capítulo são:

a) Quais as consequências do amadorismo na gestão de ONGs?

b) Qual a influência da ausência de planejamento neste tipo de instituição ?

c) Quais as implicações da existência de um colaborador/voluntário despreparado em uma organização dessa espécie?

d) Quais benefícios a implantação de projetos poderá proporcionar à instituição no tocante á captação de recursos?

Resultado:

a) Interferência negativa nos processos internos.

b) Improdutividade, comprometimento das ações executadas.

c) Falta de Credibilidade, Desgaste da imagem, Distração nas execuções.

d) Sustentabilidade, Organização de fluxos e processos, Divulgação das ações e Ampliação de atendimento.

6.3 Análise

Os dados tabelados significam que existem problemas de comunicação entre os setores como também uma deficiência no acompanhamento das ações planejadas. Portanto a estatística descritiva mostra que as principais deficiências para a gestão são: Comunicação entre os setores (50%), e falta de acompanhamento dos processos planejados com (19%), organização dos fluxos e processos (15%) e ausência de comprometimento por parte dos envolvidos (12%). As modalidades que menos indivíduos indicaram como questões prejudiciais à gestão de instituições sem fins lucrativos foram: Competição pelo poder com (10%), Resistência do grupo com (9%) e (7%) improdutividade.

Dessa forma os gestores e colaboradores componentes deste grupo tendem apresentar um comportamento de: ineficiência nos processos de comunicação entre os setores que

resultam em deficiências nos processos de acompanhamento dos fluxos e projetos planejados. É por esse motivo que o resultado em um campo máster indicado para instituições do terceiro setor é a profissionalização da sua gestão sendo necessária a contratação de um profissional do campo de administração tendo em consideração que sua gestão é formada por voluntários cuja formação é relacionada ao campo social. Este profissional exercerá o papel de gerente administrativo subordinado a direção este profissional conhecedor de práticas pertinentes a projetos proporcionara a instituição um eficiente acompanhamento relativo a fluxo e demandas administrativas como também a transformação de sua estrutura funcional, podendo ter perfil funcional/matricial, mas integrada com critérios que beneficiem o efetivo acompanhamento das ações planejadas.

6.4 Resultados

È interessante ressaltar que dez dos indivíduos afirmaram que a amadorismo nos processos de gestão interferem de forma negativa nos fluxos internos podendo causar um retrabalho e improdutividade para a organização outros quatro acreditam que a amadorismo não interfere nestes processos. Dois dos entrevistados mencionaram em sua opinião uma versão contrária a uma parte das opiniões coletadas declarando após questionamento o porquê o amadorismo na gestão reflete de forma positiva.

> "[..] por que um simples erro na decisão tomada faz a gestão refletir sobre a estratégia escolhida". (E13, mulher, 26 anos, estudante do ensino superior no curso de letras português/espanhol).

Outro ponto de relevância a ser declarado é a questão da existência de um colaborador/voluntário despreparado na instituição quais as implicações que poderão surgir. As respostas referentes a este questionamento foram assim dispostas: oito dos entrevistados acreditam que o amadorismo prejudica a visão de credibilidade da instituição perante os seus patrocinadores, seguidos de cinco relatos dos participantes referindo-se ao desgaste da imagem, sendo uma opção para a questão da distorção de visibilidade e um mesmo número para a questão da distração na execução das atividades. E um dos entrevistados acredita que esta questão não é aplicável a instituição.

> "[...] como existe uma gestão de planejamento não ocorrerá implicações, pois os mesmos são bem treinados e preparados, a questão é mais adaptação dos envolvidos." (E 14, mulher 20 anos, operadora de telemarketing).

A questão da utilização de projetos na captação de recursos foi abordada em questionário sendo uma boa ferramenta de captação de recursos os resultados foram classificados como necessários a sobrevivência financeira como também a divulgação das ações praticadas na declaração expressa abaixo um dos entrevistados acredita que a melhor utilização desta ferramenta é necessária a participação em conjunto dos todos envolvidos.

> "[...] a utilização de projetos só favorece a ação com a inserção dos stakeholders, no conhecimento deles nas ações institucionais, direta e indiretamente, com a aquisição de bens tangíveis e intangíveis." (E4, homem 27 anos, assessor de comunicação).

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No intuito de coletar informações que balizassem esta pesquisa, tanto através da confirmação quanto da refutação dos dados levantados na revisão bibliográfica, foi elaborado um questionário de múltipla escolha que seriam disponibilizados para o gestor e colaboradores da instituição ora em apreço os quais dariam sua opinião a respeito de assuntos inerentes ao tema abordado.

Ao serem inquiridos sobre a importância dos processos de gestão para uma instituição sem fins lucrativos, 81% dos respondentes concordaram que estes são essenciais ao desempenho das ONGs, confirmando assim o que está descrito no referencial teórico na obra de Tenório (2006), onde o mesmo afirma que para uma organização ter êxito em suas ações não basta definir onde se pretende chegar, mas, também, o alcance do raio de suas atividades. Seus gestores em principal citação precisam ter a preocupação de preparar a organização para o enfrentamento de desafios existentes no meio empresarial tendo em mãos o conhecimento de planejar, organizar, dirigir e controlar tendo em vista que nenhuma empresa funciona a base de improvisação.

Quanto aos danos que podem advir da ineficiência do planejamento estratégico, as respostas dos entrevistados resultaram num percentual de 50% para aqueles que responderam que a falha na comunicação é um dos entraves à eficácia do mesmo na instituição. Ao se estabelecer uma relação entre a teoria estudada e a afirmação anteriormente citada, percebe-se que há um desacordo entre ambas. O fato é que Andrade (2012) diz que o planejamento estratégico é uma função direcionada aos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos, porém para o alcance do escopo almejado é de extrema necessidade a participação integrada dos demais níveis da organização sendo estes: estratégico, tático e operacional, tendo para cada nível um planejamento tático em conformidade ao planejamento estratégico gerado por seus dirigentes.

O que se observou no objeto da pesquisa é que, há planejamento e há também um acompanhamento, até certo ponto, das ações empreendidas. Pode-se dizer até que há uma eficiência naquilo que projetam, pois alcançam parte daquilo que planejam. Entretanto, não são eficazes em seus planos, pois aquilo que é planejado não acontece a contento.

Diante disso, o que se percebe que a instituição consegue realizar o que planeja, contudo, não atinge os resultados propostos. De acordo com o que se coletou nas literaturas

estudadas, as ações de um gestor, seja ele de empresa privada, pública ou mesmo ONG, conforme estamos tratando neste trabalho não basta ser eficiente, precisam ser eficazes, ou seja, precisam alcançar o objetivo proposto, ou o resultado esperado.

Em relação aos benefícios decorrentes da elaboração, acompanhamento e execução dos projetos, percebeu-se um percentual de 60% de respostas positivas, afirmando que bons projetos possibilitam, inclusive, a estabilidade financeira da instituição que, através da captação de novo recursos consegue honrar com seus compromissos e ofertar um maior leque de serviços aos seus assistidos. Esta resposta é fundamentada pelo que diz Tenório, (2006) no referencial teórico desta pesquisa. Ele diz que, quando à gestão é detentora deste perfil, a gestão deste segmento de mercado precisa estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir a finalidade e o alcance de objetivos da organização utilizando para isto funções gerenciais essenciais de planejamento, organização, direção e controle funções entendidas como ciclos contínuos que beneficiam a administração destas entidades convertem-se em prática administrativa utilizada por gestores que buscam obter uma visão panorâmica e um efetivo gerenciamento de recursos.

Outra abordagem feita foi quanto aos desafios enfrentados pela gestão de ONGs. Conforme a opinião dos respondentes, 32 % concordam que o maior desafio enfrentado pela gestão desse tipo de instituição é o sustento ou manutenção financeira dela. Além deste, os entrevistados citaram a comunicação que, diga-se de passagem, na instituição, ora em foco, acontece de forma deficiente e desordenada chegando a trazer prejuízos tanto de ordem administrativa, quanto em outras áreas. O percentual atingido pela resposta às questões anteriormente citadas foi 29%. Depois disso vem à representatividade que merece destaque no elenco de respostas com 21% das respostas. Assim entende-se que de fato, a captação e manutenção de recursos financeiros para manter as ações beneficentes na ONG constitui-se o maior dos desafios levando em consideração a crise econômica que o país enfrenta.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito que guiou este trabalho foi a perspectiva de que as técnicas de gestão devem ser utilizadas nas instituições do terceiro setor a fim de que seus projetos sejam mais eficazes e garantam a execução plena de sua atividade fim. Os resultados deste trabalho demonstraram os riscos e desafios de gestores no tocante a gestão como também o perfil instituído dos profissionais da área de gestão no terceiro setor em relação aos processos administrativos e à gestão estratégica que estão voltados para as seguintes variáveis investigadas: estrutura funcional, planejamento estratégico e gestão e gerenciamento de projetos como captação de recursos.

O objetivo geral do trabalho era analisar os riscos e desafios da gestão em instituições do terceiro setor. Para alcançar este objetivo fez-se uma análise da literatura existente e, em seguida, levantou-se dados primários que foram analisados posteriormente. Assim, as conquistas deste trabalho podem ser assim resumidas:

Resumiu e analisou a literatura sobre o tema;

- Descreveu o comportamento tanto de gestores quanto de indivíduos pertencentes ao nível tático e operacional;
- Constatou que, em relação às variáveis de estrutura funcional, planejamento estratégico e projetos, motivos para riscos e desafios para gestão, originando na amostra um comportamento específico;
- Obteve um quadro descritivo sobre semelhanças e diferenças dos posicionamentos relativos a gestão entre o grupo de gestores e o grupo de colaboradores;
- Comprovou que a maior parte dos comportamentos, conceitos e posicionamentos descritos no referencial teórico foi semelhante àqueles realizados pelos elementos da amostra.

De modo geral, a literatura apresentada neste trabalho esta estruturada nos seguintes eixos: conceito e definição do terceiro setor, estrutura funcional interna, o perfil de gestão de instituições do terceiro setor e o planejamento como ferramenta necessária a gestão valendo ressaltar que o comportamento da direção em comparação com os das pessoas das áreas operacionais, termina-se por concluir que os mesmos apresentavam semelhanças e diferenças,

mas que o comportamento dos membros da direção destacava-se como um modelo de perfil a ser seguido, influenciando o comportamento dos membros das demais áreas.

A amostra não é representativa da população da cidade de Aracaju, nem do Estado de Sergipe, nem no Brasil. Uma das principais diferenças refere-se ás classes de escolaridade a que pertencem os membros desta amostra. De modo geral, eles são originados das classes de nível superior e médio. As proporções das faixas etárias, estado civil, raça ou origem nacional da população da cidade ou do país também não foram levadas em consideração neste estudo. Tendo em mente tais limitações, em nenhum momento se pretendeu generalizar os resultados desta pesquisa para a população brasileira. Contudo, apesar das limitações acima citadas, um dos principais fatores que revelam o rigor científico utilizado no estudo em questão é o claro conhecimento das restrições que os resultados apresentam. Ciente das limitações, em todas as análises realizadas, elas foram consideradas.

O objetivo desta investigação era analisar, caracteriza e entender os riscos e desafios que a gestão de instituições do terceiro setor estão submetida. Ao se dar voz aos entrevistados, foi possível apreender o fenômeno em análise. Assim, identificou-se que os entrevistados compreende que a gestão em instituições pertencentes ao terceiro é essencial para a continuidade de suas ações como também para os processos funcionais internos. A literatura em administração de empresas no Brasil está repleta de estudos sobre como as organizações atualmente se preocupam com os processos internos empresarias. Entretanto, este estudo tem certas limitações e, dessa forma, os resultados e conclusões devem ser analisadas segundo as opções de pesquisas feitas. Existem várias oportunidades de pesquisas a serem realizadas a partir do ramo de gestão no terceiro setor. Sugere-se para estudos futuros a investigação sobre a percepção dos membros da direção, clientes e pessoal da área operacional de empresas concorrentes para fortalecer os resultados alcançados.

Este estudo pretendeu contribuir para formulação e implementação de estratégias pertinentes a gestão em instituições do terceiro setor tendo em entendimento que a mesma não é profissionalizada ao ponto de exercer de forma eficaz suas ações planejadas necessitando assim de um profissional formado em administração para assim obter um melhor aproveitamento e uma adequada utilização de técnicas em planejamento e gestão de projetos para captação de recursos e que contribuam para a perenidade da instituição. Outra contribuição deste trabalho foi de descrever a importância que este recente setor representa na sociedade em termos de organização e atuação a margem do estado.

Apesar da crescente importância do terceiro setor na conjuntura social, parece inexistir ou ser muito raros, estudos mais aprofundados em português específico sobre o tema assim, este trabalho procurou contribuir para o conhecimento nesta área por meio do referencial teórico sobre o tema e pela pesquisa empírica desenvolvida no Brasil. O presente trabalho traz subsídios tanto para o meio acadêmico como para o setor empresarial. A análise crítica de pesquisa e artigos sobre a gestão de instituições sem fins lucrativos reunidos em um único trabalho representa um referencial teórico importante para o estado da arte.

Por outro lado, no que tange ás implicações de ordem prática, aos diretores da área de gestão de instituições de terceiro setor ao quantos riscos e desafios é a falta de profissionalização da alta gestão em administração que assegurem a estas um resultado eficiente e para tal situação é necessária a inserção de um administrador nesta estrutura auxiliando de forma eficiente a alta gestão na busca de representatividade, transparência melhoria na comunicação interna e externa conciliando técnicas de administração ao fluxos internos contribuindo para a sustentabilidade da organização tendo em vista que nenhuma empresa pode ser administrada de forma amadora.

Estas informações serão úteis para formulação de novas ações estratégias de gestão e gerenciamento de projetos mais eficientes, possibilitando assim, que os administradores de instituições do terceiro setor possam enfim planejar, dirigir, executar e controlar de forma mais efetiva seus planejamentos contribuindo para as mais acertadas decisões de gestão, garantindo o desenvolvimento organizacional de maneira sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor:** História e Gestão de Organizações. – São Paulo: Summers, 2006.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de, **Planejamento Estratégico**: Formulação, Implementação e Controle – São Paulo: Atlas, 2012.

ARMANI, Domingos**. Como Elaborar Projetos:** Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais – Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto**. Administração de Empresas:** Uma Abordagem Contingencial – 3ª – São Paulo: Makron Books 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão: **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações:** Da intenção aos resultados- 2ª ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2009- 6ª reimpressão.

COLOMBO, Sônia Simões. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea (Recurso Eletrônico)** – Porto Alegre: Artmed, 2011.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística – 7 ed. ver. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

FARIA A. Nogueira de**. Organizações de Empresas:** Previsão, Planejamento e Implantação. 5ª ed. rev. e atual-Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1997.

FILANTROPIA. O que é O Terceiro Setor. Disponível em <http://www.filntropia.org>. Acesso em 05 de maio de 2015.

FINANCEIRO 24 horas. Voluntários. Disponível em: <http://www.financeiro24horas.com.br>. Acesso em 08 de maio 2015.

FRANCISCO, Dulcinéia Reginaldo, OLIVEIRA, Elisandra Aparecida. O Desafio das Entidades Sociais em Tempos de Mudanças**. Revista Filantropia,** São Paulo,# especial CEBAS, p.26-29, fev. 2014.

HUNGER, J. David. Wheelen, Thomas L. **Gestão Estratégica:** Princípios e Práticas; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. – 2ª ed.-Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores 2002.

IBGE, FASFIL 2010. Disponível em<http://www.ibge.org.br>. Acesso em 30de abril 2015.

INSTITUTO FILANTROPIA, INSTITUTO PRO-BONO, INSTITUTO MARA GABRILLI, CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. **Novo Manual do Terceiro Setor**- 1ª ed.- São Paulo: Paulus, 2014.

LACRUZ, Adonai José-Gestão **de Projetos no Terceiro Setor:** Uma Aplicação Prática – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MACEDO, Neusa Dias de. Iniciação à Pesquisa Bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa-2ª ed. revista - São Paulo: Loyola 1994.

MACEDO, Renata. Voluntariado Empresarial Alinhado ao Negócio é possível?. **Revista Filantropia**, São Paulo, #70, p.38-39, jan. 2015.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos** – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MEREGE, Luiz Carlos. **Terceiro Setor:** A arte de Administrar Sonhos – São Paulo: Plêiade, 2009.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade Para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)** – 3ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de**. Sistemas, Organização e Métodos:** Uma Abordagem Gerencial – 16 ed.- São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **A Moderna Administração Integrada:** Abordagem Estruturada, Simples e de Baixo Custo – São Paulo: Atlas, 2013.

PMI, Gerenciamento de Projetos. Disponível em<https://brasil.pmi.org/brasil/About Us/WhatIsProjectManagement.aspx>. Acesso em 02 de maio 2015.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação-3ªed.-São Paulo: Loyola, 2005.

REZENDE, Amaury José. CRUZ, Vanessa Olak. OLAK, Paulo Arnaldo. **Contabilidade do Terceiro Setor:** Uma Abordagem Operacional: Aplicável ás Associações, Fundações, Partidos Políticos e Organizações Religiosas – São Paulo: Atlas, 2012.

RUGGERI, Renê G. **Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**: Uma Aplicação prática – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

SLOMSKI, Valmor. et al. **Contabilidade do Terceiro Setor :** Uma abordagem Operacional – Aplicável às Associações, Fundações, Partidos Políticos e Organizações Religiosas- São Paulo: Atlas, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação. – 5 ed. – São Paulo: Atlas 2012.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs:** Principais Funções Gerenciais – 10ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WILLIAM, Felippe. Voluntariado 2.0: Cidadania e Interatividade a um Click de Distância. **Revista Filantropia**, São Paulo, #70, p.27-29, jan., 2015.

WILLIAM, Felipe Voluntariado 2.0: Cidadania e Interatividade a um Click de distância. **Revista Filantropia**, São Paulo, V#70. Pág. 27ª 29, jan. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE- A QUESTIONÁRIO DIRECIONADO A GESTÃO

Este questionário será utilizado para fins acadêmicos. É importante que responda o máximo se honestidade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a opinião pessoal sincera.
Desde já agradecemos a colaboração.

1.1 Nome:_____
1.2 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
1.3 Idade: ( ) 18 a 29 ( ) 30 a 42 ( ) 43 a 55 ( ) 56 a 70 ( ) 71 a 80.
1.4 Grau de Escolaridade ( ) Nível fundamental ( ) Nível médio ( ) Nível superior

1. Em sua opinião qual a importância das Instituições Sem Fins Lucrativos na conjuntura social.
a) ( ) Sem importância b) ( ) Relativa mas não atuante c) Importante

2. Qual a relevância dos processos de Gestão no âmbito organizacional das Instituições Sem Fins Lucrativos.
a) ( ) Sem importância b) ( ) Importante c) ( ) Essencial

3. De qual maneira em sua opinião o amadorismo referente aos processos de Gestão interfere nos processos internos neste segmento.
a) ( ) Negativa b) ( ) Positiva c) ( ) Não interfere

4. Quais ferramentas de gestão são utilizadas nos processos administrativos nesta instituição?

R:_____
_____

5. Em referência ao empreendimento ao qual você esteja incluso a gestão faz uso de técnicas pertinentes ao Planejamento Estratégico?
a) ( ) Sim b) ( ) Não c) ( ) Talvez

6. A organização ao qual você esteja inserido já faz uso de Planejamento Estratégico? Desde quando?

R:_____

7. Em sua percepção em relação aos obstáculos abaixo relacionados, quanto a realização do planejamento estratégico qual deste ocorre com maior frequência causado danos a implementação desta ação?

a) ( ) Resistência por parte do grupo envolvido;
b) ( ) Falta de capacidade da equipe envolvida;
c) ( ) Ausência de liderança;
d) ( ) Competição pelo poder;
e) ( ) Problemas de comunicação entre os setores;
f) ( ) Falta de acompanhamento e controle das ações planejadas;
e) ( ) Ausência de comprometimento dos envolvidos.

8. Em destaque as técnicas de gestão, qual a importância que a instituição atribui as características citadas abaixo.

a) Gestão de Planejamento
( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante
b) Gestão de Pessoas
( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante
c) Gestão Financeira
( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante
d) Gestão de Projetos
( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante
e) Gestão de Resultados
( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante

9. Em relação a gestão da organização na questão de sustentabilidade em sua opinião a mesma procura fazer as coisas certas produzindo alternativas criativas, obtendo resultados esperados?

a) ( ) Sim b) Não c) Talvez

10. Em relação à representatividade de suas ações perante sociedade a mesma procura manter-se no mercado apresentando resultados locais positivos em longo prazo de forma planejada?

a) ( ) Sim b) ( ) Não c) ( ) Talvez

11. Em sua opinião quais implicações poderão existir para a instituição com a presença de um colaborador ou voluntário despreparado em uma instituição desta espécie?

R:_____
_____
_____
_____

12. Em sua opinião quais os benefícios que a utilização de projetos proporciona a instituição no tocante a novas formas de captação de recursos?

R:_____
_____
_____
_____ ___

13. Em sua opinião quais os desafios a serem enfrentados pela gestão das Instituições Sem Fins Lucrativos?

R:_____
_____
_____
_____

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO DIRECIONADOS A COLABORADORES

Este questionário será utilizado para fins acadêmicos. É importante que responda o máximo se honestidade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a opinião pessoal sincera.
Desde já agradecemos a colaboração.

1.1 Nome:_____
1.2 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
1.3 Idade: ( ) 18 a 29 ( ) 30 a 42 ( ) 43 a 55 ( ) 56 a 70 ( ) 71 a 80.
1.4 Grau de Escolaridade ( ) Nível fundamental ( ) Nível médio ( ) Nível superior

1. Em sua opinião qual a importância das Instituições Sem Fins Lucrativos na conjuntura social.
a) ( ) Sem importância b) ( ) Relativa mas não atuante c) Importante

2. Qual a relevância dos processos de Gestão no âmbito organizacional das Instituições Sem Fins Lucrativos.
a) ( ) Sem importância b) ( ) Importante c) ( ) Essencial

3. De qual maneira em sua opinião o amadorismo referente aos processos de Gestão interfere nos processos internos neste segmento.
a) ( ) Negativa b) ( ) Positiva c) ( ) Não interfere

4. Em referência ao empreendimento ao qual você esteja incluso a gestão faz uso de técnicas pertinentes ao Planejamento Estratégico?
a) ( ) Sim b) ( ) Não c) ( ) Talvez

5. Em sua percepção em relação aos obstáculos abaixo relacionados, quanto a realização do planejamento estratégico qual deste ocorre com maior frequência causado danos a implementação desta ação?
a) ( ) Resistência por parte do grupo envolvido;
b) ( ) Falta de capacidade da equipe envolvida;
c) ( ) Ausência de liderança;
d) ( ) Competição pelo poder;

e) ( ) Problemas de comunicação entre os setores;

f) ( ) Falta de acompanhamento e controle das ações planejadas;

e) ( ) Ausência de comprometimento dos envolvidos.

6. Em destaque as técnicas de gestão, qual a importância que a instituição atribui as características citadas abaixo.

a) Gestão de Planejamento

( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante

b) Gestão de Pessoas

( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante

c) Gestão Financeira

( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante

d) Gestão de Projetos

( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante

e) Gestão de Resultados

( ) Sem importância ( ) Relevante mas não atuante ( ) Importante

7. Em relação a gestão da organização na questão de sustentabilidade em sua opinião a mesma procura fazer as coisas certas produzindo alternativas criativas, obtendo resultados esperados?

a) ( ) Sim b) Não c) Talvez

8. Em relação à representatividade de suas ações perante sociedade a mesma procura manter-se no mercado apresentando resultados locais positivos em longo prazo de forma planejada?

a) ( ) Sim b) ( ) Não c) ( ) Talvez

9. Em sua opinião quais implicações poderão existir para a instituição com a presença de um colaborador ou voluntário despreparado em uma instituição desta espécie?

R:_____

_____

_____

_____

10. Em sua opinião quais os benefícios que a utilização de projetos proporciona a instituição no tocante a novas formas de captação de recursos?

R:_____

_____

_____

_____